

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO SOCIAL,  
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**FERNANDO GIANIZELLE MEDINA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E EXPECTATIVAS DOS DIRETORES NAS  
ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO MATEUS/ES**

**SÃO MATEUS  
2017**

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO SOCIAL,  
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

FERNANDO GIANIZELLE MEDINA

GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E EXPECTATIVAS DOS DIRETORES NAS  
ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO MATEUS/ES

Projeto de pesquisa apresentado à FVC –  
Faculdade Vale do Cricaré no Mestrado  
Profissional em Gestão Social, Educação e  
Desenvolvimento Regional para a disciplina de  
Metodologia da Pesquisa I.  
Linha de Pesquisa: Educação e Desenvolvimento  
Regional

**Orientador:** Prof. Dr. Edmar Reis Thiengo

SÃO MATEUS  
2017

Autorizada a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional

Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus – ES

M491g

Medina, Fernando Gianizelle.

Gestão democrática: desafios e expectativas dos diretores nas escolas públicas de São Mateus/ES / Fernando Gianizelle Medina – São Mateus - ES, 2017.

67 f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Edmar Reis Thiengo.

1. Gestão escolar democrática. 2. Políticas públicas em educação. 3. Escolas municipais - Diretores. 4. São Mateus - ES. 5. Thiengo, Edmar Reis I. Título.

CDD: 371.2

**FERNANDO GIANIZELLE MEDINA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E EXPECTATIVAS NAS  
ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO MATEUS/ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, na área de concentração Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.

Aprovado em 08 de dezembro de 2017.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Prof. Dr. Edmar Reis Thiengo**  
**Faculdade Vale do Cricaré (FVC)**  
**Orientador**



---

**Profa. Dra. Sônia Maria da Costa Barreto**  
**Faculdade Vale do Cricaré (FVC)**



---

**Profa. Dra. Josete Pertel**  
**Faculdade Multivix São Mateus**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edmar Reis Thiengo, pelos conselhos e ensinamentos sobre o fazer científico e pela paciência que teve por orientar um mestrando que atua como professor e pedagogo em várias escolas.

Aos meus pais Francisco de Assis Medina (*in memorian*) e Terezinha Gianizelle Medina (*in memorian*) minha esposa Maria Onélia Clarindo e aos meus filhos João Victor Clarindo Medina, Fernanda Karoline Clarindo Medina e Luiz Gustavo Clarindo Medina pelo incentivo ao ingresso no curso de mestrado e permanência nesse, mesmo quando nem mais eu acreditava que terminaria.

Aos meus amigos Nelson Dias de Andrade Júnior e Sancleya Azeredo Quartezani pela “força” em ingressar e continuar no curso e por transmitir confiança nos momentos mais complicados dessa caminhada.

Aos amigos do mestrado Fátima Ferraz, Edmar Oliveira da Silva, Rodrigo de Oliveira Santos e Alex Soares de Barbuda pelos “fortes argumentos” que me convenceram a continuar no curso e apresentar essa dissertação.

Aos professores do curso de mestrado por semearem reflexões importantes para a minha formação como pesquisador.

A todos os colegas do mestrado pelos momentos agradáveis e pelas discussões que auxiliaram na construção dessa dissertação.

## RESUMO

Resumo da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, da Faculdade Vale do Cricaré, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O estudo relata a persistência da cultura política conservadora, a despeito de mudanças partidárias e legais. O foco é o município de São Mateus, no Espírito Santo. Por localizar-se em uma região marcada pelo histórico político de construção pedagógica e administrativa no âmbito educacional, o interesse em focalizar o município é captar as possibilidades efetivas de mudanças a partir de discussões e coletas de dados entre gestores escolares com diversas realidades em nossa região. Em 2006, a partir da aprovação do Plano de Cargos e Salários ocorreram mudanças na administração municipal, prometendo uma gestão mais democrática da máquina pública como um todo, e nas escolas em particular. O estudo descreveu e analisou a construção dos trâmites dessa gestão escolar - que se autodenomina democrática - no cotidiano da rede municipal de São Mateus/ES, no período de 2001 a 2016, a fim de perceber se as características básicas de um processo de gestão democrática foram fortalecidas. Observou-se alguns avanços, como o crescimento relevante da abrangência da rede no município. Em contrapartida, percebeu-se que muitos traços da cultura política-pedagógica anterior ainda se mantêm e que há pouca participação dos segmentos escolares na gestão das unidades. Atualmente inexistente o processo eletivo para diretores e predomina a nomeação dos cargos de diretores escolares, associação escola comunidade e reuniões com responsáveis e professores.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática. Políticas públicas em educação. Diretores das escolas municipais.

## **ABSTRACT**

### **“ROLE OF THE DIRECTOR OF MUNICIPAL PUBLIC SCHOOLS IN SÃO MATEUS / ES: CHALLENGES AND EXPECTATIONS ”.**

**FERNANDO GIANIZELLE MEDINA**

Master's Thesis Summary submitted to the Master's Program in Professional Social Management, Education and Regional Development, Faculty Valley Cricaré as part of the requirements for obtaining the title of Master.

The study reports of persistence of conservative political culture, regardless of party and legal changes. The focus is the city of St. Matthew in the Holy Spirit. Why locate in a region marked by the political history of educational and administrative building in the education sector, the interest in focusing the municipality is to capture the effective possibilities of change from discussions and data collection between school managers with different realities in our region. In 2006, after the approval of Job and Salary Plan changes occurred in the municipal administration, promising a more democratic management of public administration as a whole, and in particular in schools. The study describes and analyzes the construction of the steps that school management - which calls itself democratic - in everyday city of São Matheus / ES, in the period 2001-2015 in order to realize that the basic features of a process of democratic management They were strengthened. There was some progress such as the significant growth of network coverage in the city. On the other hand, we realized that many features of the previous political-educational culture still remain and there is little participation of school segments in the management of the units. Currently nonexistent the election process for directors and dominates the appointment of school directors positions, school community association and meetings with officials and teachers.

Keywords - democratic school management. Public policies in education.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>ENTRE RISCOS, LETRAS E NÚMEROS.....</b>	<b>9</b>
1.1	SER PROFESSOR: DA INDECISÃO À UM CAMINHO.....	11
1.2	DE PROFESSOR A PESQUISADOR: UMA AVENTURA.....	12
1.3	DA GESTÃO DE SALA DE AULA A GESTÃO DA ESCOLA.....	13
<b>2</b>	<b>PALAVRAS QUE ENCANTAM: REFERENCIAIS NECESSÁRIOS.....</b>	<b>17</b>
2.1	GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	21
2.2	FORMAÇÃO DO DIRETOR.....	22
2.3	PAPEL DO GESTOR FRENTE A EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA.....	24
<b>3</b>	<b>ENTRE RETAS E CURVAS: PERCURSO METEDOLÓGICO.....</b>	<b>32</b>
3.1	SOBRE O ESTUDO.....	32
3.2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	33
3.3	MATERIAIS E MÉTODOS.....	34
3.4	AMBIENTES DA PESQUISA.....	35
3.5	SUJEITOS DA PESQUISA.....	36
3.6	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	38
...		
<b>4</b>	<b>DA TEORIA A PRÁTICA: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>39</b>
4.1	O GESTOR EM FORMAÇÃO.....	47
4.2	PRÁTICAS DE GESTÃO PARTICIPATIVA.....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
	APÊNDICE 1: Roteiro de Entrevistas.....	67



## 1 ENTRE RISCOS, LETRAS E NÚMEROS

### ***A palavra mágica***

*Cada palavra dorme na sombra de um livro raro  
 Como desencantá-la?  
 É a senha da vida a senha do mundo.  
 Vou procurá-la.  
 Vou procurá-la a vida inteira no mundo todo.  
 Se tarda o encontro, se não a encontro, não desanimo, procuro sempre.  
 Procuro sempre, e minha procura ficará sendo minha palavra.*

***Carlos Drummond de Andrade***

Dormindo na sombra de um livro raro, as palavras são potentes e carregam consigo o poder de transformar. Tal transformação acontece para o bem ou para o mal, a decisão de como utiliza-las pertence a quem escreve ou ao leitor. Esta relação também é poderosa e quem descobre tal poder, talvez acesse o caminho para a descoberta da senha da vida, da senha do mundo, como nos exorta Drummond em seu poema utilizado na epígrafe deste capítulo. E assim como ele, vou procurá-la, vou sim procurá-la a vida inteira e no mundo todo.

Esta pesquisa é um ensaio na procura que empreendo entre as palavras e as pessoas. A busca pelo entendimento das problemáticas que me cercam, me permitirão acessar outros lugares e outras pessoas. Mas precisamos começar do começo e o meu começo é em mim mesmo, é no meu mundo, é dentro de mim, entendendo quem sou, o que faço aqui e quais as pessoas que significaram e significam a minha vida, transformando cada momento em momentos especiais.

É nessa empreitada que minhas considerações aqui partem de recordações conservadas na memória que ora estão muito vivas e ora encontram-se quase apagadas. Revisitá-las no processo de escrita desse memorial possibilitou um encontro comigo mesmo nas diferentes situações de uma trajetória composta por idas e vindas, encontros e desencontros, sabores e dissabores, silêncio e conversa com meus pensamentos.

Entre o silêncio encontrado no trabalho de minha mãe, sobre a cama do quarto, na mesa da cozinha, na sombra das árvores, nas pétalas de uma rosa, eu conversava

comigo sobre as inquietudes, os medos, os mistérios de criança, de adolescente e de adulto. Esse silêncio não me limitava, pelo contrário, me abria possibilidades, alargava fronteiras, pois dele surgiram palavras, argumentações, interrogações em que “minha procura” firmou-se na essência dessa trajetória.

Neste meu mundo pude por diversas vezes tentar superar com muita determinação os obstáculos que por muitas vezes foi uma coisa que meu pai (*in memoriam*) e minha mãe (*in memoriam*) cercavam e primaram pela minha educação. Em 1983 ingressei a minha vida escolar na Escola de 1º Grau Branca de Neve na cidade de São Mateus-ES. Mundo novo, estranho, cheio de novidades: inúmeras salas de aulas, espaço permeado por sons, muitas crianças juntas que circulavam em um mesmo espaço, merenda, uma nova rotina, regras e lições. Recordo-me bem de todas as coisas lugares e algumas pessoas que ficaram marcadas em minha memória pois significaram muito em minha vida, no entanto não éramos considerados somente alunos dentro de um universo escolar e sim pessoas que estavam sendo preparadas com muito primor em qualidade, sendo que esta só poderia ter na capital.

Em 1988 foi minha maior jornada escolar no Colégio Conhecer local em que fiz todo meu Ensino Fundamental e Ensino Médio, sendo a primeira turma de escola privada dentro do município de São Mateus a ofertar esta modalidade de ensino, uma vez que para tentar um vestibular e ingressar numa Universidade Federal só aconteceria caso a família tivesse um poder aquisitivo para manter seus filhos em Vitória/Espírito Santo. Entretanto fui muito dedicado e tendo professores que foram extremamente rigorosos no primeiro ano do Ensino Médio dentre 27 alunos, somente 9 passaram para o segundo e terceiro anos. Todavia sempre tive em mente alguém que estava sendo preparado para ser médico desta cidade devido ao assassinato do meu pai que era um grande empresário tive que mudar toda minha trajetória de vida.

Durante a minha vida acadêmica fiz na Universidade Federal do Espírito Santo o curso de Licenciatura Plena em Educação Física graduando em 2003 com grandes expectativas de exercer a função de professor da melhor forma nas escolas públicas a qual sempre era contratado colocando em prática toda a minha aprendizagem na vida acadêmica. Nas escolas que atuei a minha relação com os gestores educacionais sempre foi de aprender como se dava a atuação de cada um e seus pontos fortes em

relacionar com todos dentro da unidade de ensino. No entanto que posterior a minha graduação finalizei a minha pós-graduação em Gestão Educacional com ênfase em Supervisão, Orientação e Administração Escolar.

### 1.1 SER PROFESSOR: DA INDECISÃO A UM CAMINHO

Minha vida profissional inicia-se em 1997 quando entrei na EEEFM Américo Silves para conversar com a então Diretora Lucinea de Souza Serra, sobre a possibilidade de ser professor no ano seguinte porque no final do ano iria tentar o Vestibular do curso de Educação Física no CEUNES/UFES<sup>1</sup>. A mesma me orientou como seria o procedimento para a contratação em 1998 e assim o fiz, começando ainda estudante universitário sendo que na cidade ainda eram poucos os profissionais habilitados para atuar com a disciplina de Educação Física. Em 2003 conclui a graduação e neste mesmo ano fiz concurso público para a Educação no município sendo aprovado e assumindo em 2004. Atuando na EMEF Cricaré como professor efetivo de Educação Física. Em 2006 houve um processo eleitoral para Diretor Escolar, fui eleito atuei até o ano de 2008.

Como diretor escolar minha relação sempre foi cordial e de aprendizagem nos aspectos pedagógicos e administrativos que são desafios que encontramos em todas as escolas com tomadas de decisões que encontramos no dia a dia. Algumas rotinas de trabalho sempre foram realizadas para um melhor desenvolvimento do trabalho.

No ano de 2009 fui convidado pelo Secretário Municipal de Educação André Orlandi Nardotto e o Subsecretário Nelson Dias de Andrade Júnior para ocupar o cargo de Coordenador de Gestão Escolar atuando diretamente com todos os Diretores Escolares do município de São Mateus com o monitoramento e acompanhamento de todas as ações administrativas e pedagógicas todas das Unidades Escolares de Ensino Fundamental I e II nas regiões que abrangem o meio rural e urbano. Foram de grande valia para minha vida profissional pois atuei como Coordenador de Gestão atuando como intermediador das questões administrativas de contratação de pessoal de todas as unidades escolares. Muitas dificuldades foram enfrentadas principalmente

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Norte do Espírito Santo/Universidade Federal do Espírito Santo.

devido aos cortes de pessoal devido a crise financeira que o município vinha passando.

## 1.2 DE PROFESSOR A PESQUISADOR: UMA AVENTURA

Diante das experiências no universo escolar, pude constatar as mudanças em que a Educação promove no estudante, seja no campo da aprendizagem, das relações intra e extraescolar, da produção de sua identidade, dentre tantas possibilidades. Assim observando, também constatei a importância da ação do gestor nas promoções citadas e como este pode colaborar de forma positiva ou negativa, me aproximando, portanto desse meu objeto de estudo que é a Gestão Educacional a qual vivenciei ao longo de vários anos no interior da escola e da secretaria de educação municipal, como colaborador.

Mediante tantas mudanças e desafios enfrentados por todos os professores os quais estão atuando em direção escolar, optei que este seria meu tema de pesquisa. Dessa forma, a presente pesquisa tem por título **“GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E EXPECTATIVAS DOS DIRETORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SÃO MATEUS/ES”**

Assim considerando, pretendemos responder a seguinte questão que norteará nossa pesquisa: **como os diretores das escolas públicas municipais de São Mateus tem vivenciado as novas políticas de gestão democrática no interior das escolas?**

Na busca por respostas ao problema enunciado, organizamos e enunciamos a seguir o objetivo geral bem como os objetivos específicos da presente pesquisa. Tais objetivos nortearão nossos caminhos ao longo dessa empreitada a qual se concretiza como mais uma etapa importante do sonho de uma menino/professor. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é **analisar a atuação do diretor das escolas públicas municipais de São Mateus/ES mediante as novas políticas de gestão democrática.**

Para o desenvolvimento do objetivo proposto, foi necessário o desdobramento deste nos seguintes objetivos específicos:

- Refletir sobre o processo de escolha dos gestores de Instituições educacionais públicas e suas implicações para a construção de um ensino de qualidade;
- Relatar as expectativas dos diretores em exercício frente às atuais exigências educacionais para a concretização de uma gestão democrática;
- Verificar o processo de formação permanente dos gestores escolares públicos para a efetiva qualidade da gestão e conseqüente melhoria da educação;
- Analisar as práticas dos diretores, bem como suas concepções sobre gestão democrática, frente às novas políticas estabelecidas.

Com os objetivos explicitados, esperamos caminhar no sentido de melhor compreender esta realidade das de nosso município, particularmente junto a professores que são preparados para atuarem em sala de aula, mas que em dado momento assumem o papel de diretor, e estando nessa função, precisam direcionar seu olhar para questões que não fazem parte, boa parte das vezes, de seu ideário de professor. Através de entrevistas semiestruturadas que abrangem esse período atual da gestão.

### 1.3 DA GESTÃO DE SALA DE AULA À GESTÃO DA ESCOLA

No contexto da educação brasileira pouco se tem registrado em torno das mudanças no modelo estático e centralizador de como se dirige as escolas públicas e o aprofundamento da temática “gestão democrática” discutida em suas aulas. A gestão democrática contribui para o desenvolvimento de uma gestão participativa de toda a comunidade escolar em conjunto com a comunidade local. Para essa interação ser concretizada é preciso promover o envolvimento e a atuação dos indivíduos nessa ação. Dessa forma, a descentralização do poder e atuação de todos os segmentos para a construção de uma proposta coletiva de educação são fundamentais.

Nos últimos anos o modelo de direção de escolas, estava fundamentado na figura do diretor outorgado, sem voz própria dentro do estabelecimento de ensino, tendo sua função resumida a guardião e regente da Instituição Escolar.

Assim, o tema da pesquisa em questão, o papel do gestor na construção de escolas públicas autônomas e participativas, insere-se como mecanismo democrático para

promoção de uma formação cidadã, como salienta Luck (2000, p. 28) “[...] a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”. Segundo tal parâmetro, o papel do diretor, passa a ocupar uma posição de destaque na agenda de mudanças necessárias frente ao olhar despolitizado imposto às várias décadas na educação brasileira.

Autores como Luck (2006), Paro (2003) e Machado (2000) abordam a questão da gestão escolar e defendem pontos urgentes que efetivamente podem contribuir para uma melhoria na qualidade administrativa das nossas Instituições Públicas de Educação: a questão das eleições comunitárias e/ou adoções de critérios técnicos específicos para escolha dos diretores escolares; a sua própria autonomia; a construção de uma gestão participativa e a permanente formação dos gestores de escolas públicas. Assim, tais discussões não nascem apenas da consciência dos envolvidos diretamente com a escola, mas a própria sociedade cobra que faça diferente. Todavia, hoje a escola se encontra no centro das atenções da sociedade, pois a mesma se constitui num grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, como também esta, é condição essencial para a qualidade de vida das pessoas.

A escolha do tema deve-se pela relevância do papel que este membro desempenha no conjunto da engrenagem que faz uma escola funcionar, pois a escola tem o perfil da sua equipe administrativa em especial à do seu gestor.

No que se refere ao preenchimento do cargo de diretor de Instituição Pública de Ensino, a comunidade escolar e a sociedade como um todo, reclama e anseia por mudanças concretas e significativas no modelo atualmente em vigor em nosso país.

Estudos e pesquisas realizadas neste campo apontam para adoção de um modelo mais participativo, isto é, a realização de eleições diretas e/ou elaboração, por pessoas competentes e qualificadas para tal, de critérios técnicos e específicos para o provimento de cargo do diretor escolar. Neste tocante, é pertinente citar que tais modelos ou outros critérios que poderão ser construídos e adotados assegurarão aos gestores de escolas públicas, uma autonomia mais ampla e mais consistente para a

tomada de decisões, e conseqüentemente, a figura do gestor se tornará uma âncora para a promoção de uma educação que prime efetivamente pela qualidade e o atendimento a todos os cidadãos. Por conseguinte, é premissa de tais modelos que o indivíduo que venha a ocupar este posto seja portador de uma visão compartilhada de gestão numa ótica de responsabilidade com seus colaboradores e com a comunidade em que a Instituição de Ensino se encontra, de modo que eles se sintam co-responsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente do gerenciamento dos destinos da escola.

Luck (2000, p. 28-29) enfatiza que “[...] o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”. Assim, é imprescindível que uma formação mais consistente para os gestores de escolas públicas seja desencadeada e implementada de forma permanente nos cursos, de modo que estes adquiram habilidades específicas que muito contribuirão para a melhoria da gestão das nossas Unidades de Ensino.

Há uma necessidade de mudar, por isso, é preciso um empenho de toda a sociedade para que tais mudanças aconteçam. Dentro das possibilidades encontra-se na gestão um conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos escolares. Essa nova perspectiva de gestão, exige dos indivíduos gestores uma nova forma de pensar; de que o conjunto não é mera soma de todas as partes, mas as partes compõem o todo, e é o todo que determina o comportamento das partes. As organizações ganham uma nova visão, valorizando todos os processos e departamentos, e tendo consciência de que todos têm a sua importância e compõem a escola, não sendo esta mera soma de ações e procedimentos, mas que são eles a organização, visto que traz a percepção da organização como uma série de processos e atividades interligadas.

Propomos algumas ações essenciais a serem desenvolvidas pelo diretor ou pela equipe pedagógica no interior da escola em busca de uma gestão democrática. Em primeiro lugar, ouvir os segmentos de representação da escola, buscando um contato com todos eles, assim como incentivar que tenham autonomia para encaminhar suas questões; comprometer-se realmente com o projeto coletivo, evitando assim a

efetivação de projetos que representem interesses individuais; trabalhar de forma coletiva, procurando democratizar as decisões e descentralizar as responsabilidades, as quais precisam ser tomadas e assumidas pelos coletivos que compõem a escola, buscando dessa forma despolarizar o poder; a gestão deve estar vinculada àqueles que ela representa, nesse caso: pais, professores, pedagogos, servidores e alunos; garantir o direito ao debate como elemento fundamental da qualidade de ensino, assim como de construção e avanço das questões essenciais do dia a dia da escola.

Uma instituição que tem medo do debate aberto, franco e democrático não pode se definir como democrática. Os educadores que não conseguem ver a riqueza do momento do debate não são educadores, pois já não acreditam na evolução e avanço por meio do embate de ideias; tornaram-se simples e meros repassadores de conteúdos, sem a clareza destes na construção de uma escola melhor e de um mundo novo.

A escola em si não pode depender somente da vontade do diretor da escola para que o ambiente democrático se instale em todas as instâncias de participação da escola. Tal tarefa compete a todos os envolvidos no processo. Porém, tem-se a certeza de que o trabalho coletivo terá inúmeros entraves, se o diretor não estiver disposto a trabalhar coletivamente. Portanto, cabe à comunidade escolar o convencimento de que, para ser diretor, é preciso viabilizar as informações, possibilitar e incentivar o debate coletivo e implementar as decisões tomadas coletivamente.



## 2 PALAVRAS QUE ENCANTAM: REFERENCIAIS NECESSÁRIOS

### **A palavra**

*Já não quero dicionários  
consultados em vão.  
Quero só a palavra  
que nunca estará neles  
nem se pode inventar.  
Que resumiria o mundo  
e o substituiria.  
Mais sol do que o sol,  
dentro da qual vivêssemos  
todos em comunhão,  
mudos,  
saboreando-a.*

**Carlos Drummond de Andrade**

Toda leitura realizada fez-se pensando na pesquisa que empreendeu-se, logo, as palavras adquiriram outros sentidos e nos remeteu-nos a mundos e situações inusitadas. Assim ao ler algo, interessante ou não, perguntou-se o pesquisador: “em quê isso irá me ajudar?” Ou “como isso pode me ajudar”. Dessa forma, na busca daquilo que fez-se base para as análises, este capítulo foi composto. Os autores aqui trabalhados foram aqueles que melhor estabeleceu os diálogos necessários à condução da pesquisa.

Pesando na lógica exposta e para o desenvolvimento deste estudo buscou-se uma base teórica, acerca das políticas educacionais de descentralização, participação e autonomia, enriquecendo a pesquisa com opiniões e posicionamentos de diferentes autores sendo alguns destes, Paro (2003) que aborda a Gestão democrática da escola pública, Luck (2006), que aborda a gestão participativa na escola, Valerien (2002) que aborda a Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento, Machado (2000) Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares que veio a despertar o interesse pelo desvelamento das propostas voltadas para a gestão da escola, denominadas de “gestão democrática”, mas que apresentam bases ideológicas diferenciadas.

No exercício de resistência à despolitização (e com frequência à privatização) da escola pública, de defesa de uma educação escolar comprometida com os valores do domínio público, com o aprofundamento da democracia e da cidadania, com a

igualdade e a justiça, os contributos e os desafios propostos por Paulo Freire<sup>2</sup> são importantes e necessários, pois permanecem atuais.

Freire (1996) deixa claro em suas primeiras obras, sua ruptura com concepções de participação típica da Escola das Relações Humanas e das teorias tradicionais da Gestão de Recursos Humanos, bem como das correspondentes perspectivas participacionistas, também eloquentemente criticadas no Brasil. A participação que propõe não se subordina funcionalmente à gerência dos outros, não é uma participação fictícia e heterônoma, mas uma participação no poder de decisão, enquanto exercício livre e responsável de sujeitos autónomos, uma participação enquanto ingerência (FREIRE, 1996), capaz de nos conduzir a uma organização educativa e pedagógica autodeterminada, autónoma, democrática.

Por isso as concepções elitistas, formalistas e instrumentais de democracia e de participação são criticadas, tal como a organização oligárquica e burocrática, bem como todas as perspectivas de modernização em que "A estrutura que se transforma não é sujeito de sua transformação" (FREIRE, 1975a, p. 57) ou de seu próprio desenvolvimento. A organização de tipo modernizador e as lideranças, vanguardistas e/ou tecnocráticas, são consideradas incompatíveis com uma organização libertadora e com lideranças democráticas, colegiais e participativas; afastam-se, portanto, da "organização verdadeira" que propõe na Pedagogia do Oprimido, isto é, uma organização "[...] em que os indivíduos são sujeitos do ato de organizar-se" (FREIRE, 1975b, p. 207). Para Freire, esta "organização verdadeira" exige liderança, mas não dirigismo ou vanguardismo, razão pela qual virá mais tarde, em Pedagogia da Autonomia, a criticar de novo com dureza "[...] o discurso sectário do militante messianicamente autoritário" (FREIRE, 1996a, p. 92); ela exige autoridade democrática, ou seja, uma autoridade com liberdade, sem autoritarismo, e uma liberdade sem licenciosidade. Esclareceu o autor:

---

<sup>2</sup> Educador brasileiro, criador do método inovador no ensino da alfabetização, para adultos, trabalhando com palavras geradas a partir da realidade dos alunos. Seu método foi levado para diversos países. Preocupado com o grande número de adultos analfabetos na área rural dos estados nordestinos, que formavam um grande número de excluídos, Paulo Freire desenvolveu um método de alfabetização baseado no vocabulário do cotidiano e da realidade dos alunos. As palavras eram discutidas e colocadas no contexto social do indivíduo. Por exemplo: o agricultor aprendia as palavras, cana, enxada, terra, colheita, fogo etc. e os alunos eram levados a pensar nas questões sociais relacionadas ao seu trabalho. A partir das palavras base, ia se construindo novas palavras e ampliando o vocabulário.

Estruturas administrativas a serviço do poder centralizado não favorecem procedimentos democráticos. Um dos papéis das lideranças democráticas é, precisamente, superar os esquemas autoritários e propiciar tomadas de decisão de natureza dialógica. O centralismo brasileiro, contra que tanto lutou Anísio Teixeira, expressa nossas tradições autoritárias e as alimenta (FREIRE, 2000b, p. 45).

À semelhança do que sucede no contexto de outras lutas por direitos fundamentais, para Freire (1985) existe uma "complexa exigência" de mobilização e organização dos setores subordinados, também no caso da construção de uma organização escolar democrática, participativa e autônoma. Contrariando um certo normativismo de tipo andragógico que tende a destacar uma pretensa superioridade, ou atributos únicos e incontaminados pela organização escolar, que seriam típicos da educação de adultos, da educação comunitária e popular, da educação não formal, etc., Paulo Freire aposta nas possíveis articulações, e nas respectivas tensões criativas, entre os fenômenos educativos escolares e não escolares, oferecendo-nos uma visão holística da educação e mesmo propondo um trânsito possível e mutuamente enriquecedor entre educação formal e educação não formal.

Não se compreenderia, de resto que pudesse desistir do objetivo de democratizar a escola e dos seus contributos para o aprofundamento da democracia social, cultural, econômica, etc. Se entende que seria uma ingenuidade acreditar que a educação escolar, isoladamente, seria capaz de garantir a necessária democratização da sociedade, entende por outro lado que uma escola democrática é indispensável àquele processo. As críticas ao pedagogismo, às crenças ingênuas nas capacidades da educação e da escola para operarem mudanças políticas e socioculturais, nunca o impediram de reconhecer as enormes potencialidades da educação e da escola, "[...] se a educação não pode tudo, alguma coisa fundamental a educação pode", como escreveu em *Pedagogia da Autonomia* (FREIRE, 1996a, p. 126) ou, ainda com maior clareza:

Se, de um lado, a educação não é a alavanca das transformações sociais, de outro, estas não se fazem sem ela. Se de meu projeto de ação política, por exemplo, excluo a ação educativa porque só depois da transformação é que posso me preocupar com educação, inviabilizo o projeto. Se, por outro lado, enfatizo apenas a educação com programas de natureza técnica e/ou espiritual e moral não mobilizo e organizo forças políticas indispensáveis à mudança, o projeto se perde em bla-bla-blá ou vira puro assistencialismo (FREIRE, 2000a, p. 91-92).

A democratização das organizações educativas, escolares e não escolares, representa um elemento crucial; no caso da escola pública tanto mais quanto essa democratização escolar "[...] não é puro epifenômeno, resultado mecânico da transformação da sociedade global, mas fator também de mudança" (FREIRE, 1997a, p. 114). Neste sentido, as escolas democráticas são consideradas espaços de educação crítica, de participação e de cidadania democrática, elementos de revitalização da esfera pública.

Enquanto tal, são forçosamente espaços abertos e propiciadores da participação de professores e alunos, de pais e mães e de outros setores da comunidade local; não de uma participação encenada, ou reduzida a formalismos e a rituais eleitorais que periodicamente se repetem, nem de uma participação subordinada, sujeita a vigilância e a controle, qual técnica ou instrumento de gestão. Mas sim de uma participação real, verdadeira, interveniente no processo da tomada de decisões, orientada não apenas para alcançar resultados ou produtos, mas também, substantivamente, enquanto processo educativo e prática pedagógica, pois "[...] só decidindo se aprende a decidir e só pela decisão se alcança a autonomia" (FREIRE, 1996a, p. 119).

Esta modalidade de participação-ingerência, capaz de produzir uma deslocação do poder de decidir para o interior das organizações educativas, assim transformando as periferias (por exemplo as unidades escolares ou os centros educativos) em centros de decisão com autonomia, distingue-se claramente de outras acepções de autonomia mitigada, ou meramente implementativa, de feição neoliberal, frequentemente limitadas a um mero elogio, ou apelo, à diversidade das formas de execução local ou periférica das decisões políticas centralmente, e autoritariamente, definidas. Mas esta concepção de autonomia coincide muito mais com uma forma de delegação política do centro político administrativo de decisão para as periferias educativas do que com uma situação de devolução de poderes democraticamente legitimada; trata-se, com frequência, e ao contrário do que geralmente é anunciado, não de uma descentralização de poderes, não de uma democratização e autonomização das organizações educativas, mas sim de formas de desconcentração administrativa capazes de centralizar a educação e de controlar (ainda que remotamente ou à distância) as organizações, os atores e as ações educativos.

Isto significa que a democratização da educação não constitui um problema apenas educativo ou técnico-pedagógico. No caso das organizações educativas escolares se, para Freire, a "mudança da cara da escola" não pode, por definição, vir a ser realizada sem (e muito menos contra) a escola, fica claro que ela é igualmente inatingível exclusivamente a partir da sua iniciativa. A politização democrática da escola, enquanto arena política e cultural, exige o reconhecimento e a aceitação da diversidade de atores participantes, de interesses e de racionalidades em presença, de objetivos contraditórios, de projetos educativos distintos, de culturas e subculturas, etc. Exige ainda a compreensão do carácter político da educação, isto é, daquilo que Freire designa por "politicada da educação", e que vem a ser a sua defesa do carácter indissociável de educação e política e a sua rejeição da neutralidade política e axiológica da educação.

## 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão de escolas públicas nos atuais sistemas de ensino brasileiro tornou-se foco de discussão por merecer grande relevância como mecanismo de melhoria da qualidade e desenvolvimento das nossas organizações educacionais. Nesse tocante, outro fator importante é o papel que deve ser desempenhado pelos gestores para que o processo democrático e autônomo seja parte da qualidade e do desenvolvimento educacional nestas Instituições de Ensino.

A visão de uma gestão democrática implica necessariamente que todos os envolvidos com a instituição de ensino participem da elaboração e da execução dos planejamentos da escola. A gestão democrática passa pela ótica articulada das ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais de uma determinada comunidade escolar. Assim é que:

Tal concepção é o fundamento da gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, compromissada com a sociedade (LUCK, 2000, p. 27).

Todavia, a construção do processo democrático de gestão pública nas escolas insere-

se no contexto da educação brasileira a partir de 1996, com a Criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/96 que no seu Art. 15, afirma que "Os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira observada às normas gerais do direito financeiro público".

Nessa ótica, a autonomia da gestão passa pela necessidade de uma autogestão financeira; da descentralização do poder e da democratização do ensino, cujas bases são fortalecidas quando o diretor escolar concebe o significado da autonomia da gestão escolar, assim Luck, (2006, p. 63-64) enfatiza que "[...] para muitos diretores de escola, a autonomia corresponde à capacidade de agir independentemente do sistema".

## 2.2 FORMAÇÃO DO DIRETOR

No entanto, a formação dos diretores escolares se torna nesse cenário mecanismo fundamental na implementação e ressignificação do ideário de gestão educacional, haja vista que se faz necessário se ter claro quais serão os objetivos, valores e metas que delinearão, sob o olhar do gestor, a comunidade escolar. Sendo assim, não se pode aceitar mais que os gestores de escolas públicas aprendam pelo ensaio e erro, mas pelo processo de formação em cursos de Pedagogia, de Pós-Graduação e qualificação continuada, pois, a "responsabilidade educacional exige profissionalismo" (LUCK, 2000, p. 29).

Outro aspecto relevante que deve estar presente na ação do diretor é o conhecimento detalhado da legislação educacional, uma vez que sem este, o seu desempenho na Instituição Escolar que dirige fica muito fragmentado, o que o torna fragilizado. Também se torna importante o domínio do processo de inclusão de crianças com distúrbios e dificuldades de aprendizagem no seio educacional.

Sendo assim, para que o diretor possa agir com responsabilidade, segurança e com conhecimento de causa, as suas ações precisam estar pautadas nas leis que regulamentam o funcionamento da educação, pois como afirma Valerien, (2002, p. 13) "[...] o conhecimento das leis, portarias, instruções e regulamentos permite ao

diretor encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas: processos individuais, registros e fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios etc”.

Notadamente, aliada a tais características está o papel do gestor educacional enquanto inovador dentro das instituições públicas escolares centralizadoras, tão carentes de mudanças paradigmáticas. Nesse tocante é importante salientar que “[...] a inovação é indispensável: para fazer ingressar as novas gerações no mundo contemporâneo, seria de todo impensável que a escola ignorasse a mudança e recusasse a inovação” (VALERIEN, 2002, p. 151). Diante dessa concepção é sempre importante deixar claro que o diretor escolar desempenha um papel fundamental no funcionamento inovador e eficaz da escola.

Dourado (2003, p. 23) salienta que: "Na visão dos dirigentes para que a gestão democrática se efetive na escola é necessário, em primeiro lugar, que ocorra a eleição direta para diretor (a)". Sendo assim, a eleição de diretores escolares abre uma perspectiva na discussão democrática da escolha da gestão escolar, bem como se torna mecanismo de melhoria da própria escola, quanto à interferência política; nas condições de trabalho na direção da Instituição Escolar. Deste modo, a implementação na escola de mecanismo de participação e atuação na comunidade local por meio de eleições diretas para diretor, acaba por articular de forma construtiva os anseios da gestão democrática e plena autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Nesse sentido:

[...] muitos ressaltam, ainda que a eleição direta contribua para uma educação política, um aprendizado de participação do jogo democrático resultando, dentre outros, em conscientização e responsabilidade dos diversos segmentos da comunidade escolar (DOURADO, 2002, p. 28).

Todavia, é salutar conceber que como já afirma o autor, a eleição direta propicia aperfeiçoamento e mudanças na cultura escolar no âmbito pedagógico, no trabalho coletivo, no planejamento e na gestão escolar, propiciando novos compromissos no conjunto dos objetivos traçados pela escola. Sobre o tema:

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global,

no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola (LUCK, 2006, p. 56).

Assim, na visão da autora a eleição direta para diretores escolares, não sistematiza o ideário da gestão democrática, apenas representa a intenção significativa do processo democrático da escola. Nesse tocante, ao promover a eleição direta na escola, promove-se o estilo de gestão e o compromisso firmado com a comunidade escolar.

Luck (2006, p. 78-79) aponta outros mecanismos que deveriam fazer parte na escolha dos dirigentes escolares que "Seriam, neste caso, eleitas as pessoas que melhores condições e competências tivessem de promover a realização desse ideário e de manter os membros da comunidade escolar mobilizados para sua realização". Cabe aqui salientar que o papel do diretor escolar é exclusivo e tem o objetivo de contribuir por meio da sua formação para que a população possa contar com um mecanismo público educativo e que ao mesmo tempo sejam articulador e formador de homens e mulheres promotores de outra realidade mais justa e igualitária. É pertinente colocar ainda que as administrações políticas precisem, com urgência, elaborar critérios técnicos como mais um mecanismo para o preenchimento do cargo de diretor escolar. Tal atitude tornaria o processo com um olhar mais democrático, contribuindo assim, para uma gestão escolar mais eficiente, eficaz e de qualidade.

Acredita-se que uma maior competência da escola no ato de educar os cidadãos, exige maior competência de sua gestão no conhecimento de toda legislação que versa sobre a educação, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade urgente e um desafio para o Sistema de Ensino Superior brasileiro.

### 2.3 PAPEL DO GESTOR FRENTE À EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA

O papel do diretor como responsável pela gestão escolar e suas competências é uma tarefa complexa de difícil desempenho frente à escola e seus atores, principalmente se considerarmos que o indivíduo que assume essa função na escola sempre esteve em sala de aula como professor que é de ofício.

São grandes desafios na educação brasileira a garantia da gestão democrática e



participativa nas instituições de ensino, por intermédios dos diretores escolares, para que de fato possamos avançar rumo a fazer do Brasil um país de status mundial, no tocante à educação. Na realidade, o país demonstra evolução em números, no entanto, não avança concretamente, de maneira que a estrutura organizacional-financeira sustente as exigências educacional-pedagógicas, para que a melhoria educacional seja efetiva nas escolas.

A Constituição Federal, promulgada em 1988, em seu Artigo 205, destaca a importância da escola no seio da sociedade, reforçando a relevância de esforços sociais, pois “[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2004, p. 121).

As instituições educacionais, gestores da educação e governantes juntos tem uma função social a qual visa proporcionar acessibilidade das comunidades carentes à escola e garantir a sua permanência, por meio de programas socioeducacionais. Existem vários instrumentos que direcionam os trabalhos do diretor e, um deles, é o regimento escolar, o qual é formulado em conjunto com a comunidade sendo estudado, readequado, se necessário, e avaliado anualmente.

É importante lembrar que o diretor é o esteio da estrutura econômica, financeira e de recursos humanos, observando-se que toda equipe gestora é de suma importância para que as metas e objetivos sejam alcançados e a educação evolua continuamente.

Partindo dessa situação, o objetivo principal deste trabalho é compartilhar estudos feitos sobre a gestão democrática, especialmente a existente nas escolas de São Mateus, para minimamente explicitar quais as tarefas e instrumentos legais que regem o trabalho do gestor escolar, mediante exposição das responsabilidades inerentes a esta função na escola. Lembrando que este trabalho surge, ancorado na nossa experiência integrada à função, uma vez que fazemos parte da equipe gestora de uma escola pública

Para contextualizar as inúmeras tarefas a serem desempenhadas pelo gestor escolar, é importante definir a palavra gestão e, em seguida, discutir a gestão escolar. Nesse sentido, Rios (2010, p. 266) afirma que:

Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários (RIOS, 2010, p. 266).

Diante da definição do termo gestão, surge a necessidade de conceituarmos gestão escolar. Para Menezes e Santos (2002) apud Oliveira (2008, p. 87) define este tipo de gestão, particular das instituições de ensino como:

[...] relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Partindo da exposição das competências do gestor escolar, podemos afirmar que o diretor é o esteio do gerenciamento nas instituições de ensino, quer sejam elas públicas ou privadas. Lembrando que a participação de todos no processo é extremamente necessária para que se dê a efetivação da gestão democrática e participativa.

Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, de 1996), destaca que:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme alguns princípios como: A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001, p. 17).

A referida lei é indubitavelmente o eixo direcional para a concretização da gestão democrática nas escolas. Devemos também lembrar que a função social da escola é assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. Isso, por meio da promoção da apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e

valores, por parte dos alunos, garantida, basicamente, pela ação mediadora dos (as) professores (as) e pela organização e gestão da escola.

Compreender a função social da escola na sua relação com as finalidades sociais e legais pressupõe o entendimento de que a escola, na sua relação com os demais órgãos oficiais e a comunidade, se constitui como espaço de consolidação dos princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/96 e nos Planos Nacional, Estadual e Municipal de Educação.

Enquanto educadores, temos que observar que a educação a nível nacional, estadual e municipal sofre influências externas: de outros países e da comunidade. Como observa Guareschi (1997, p. 71), “[...] o tipo de escola que possuímos hoje, nos países capitalistas dependentes, é o tipo de escola necessária para que o capital possa se expandir e ter muitos lucros”.

Nesse sentido, o Brasil, como país de sistema capitalista, tem a função de preparar o cidadão e o capacitar, enquanto mão-de-obra para o mercado de trabalho, reproduzindo cada vez mais as relações de dominação entre os privilegiados financeiramente e classe operária, promovendo a continuidade da disparidade social, traço mais marcante do capitalismo.

Inseridos nesse contexto, a escola precisa sistematizar essas questões e uma gestão democrática, de fato, contribui para que esses processos sejam sistematizados, analisados e reposicionados, a partir de uma leitura crítica da realidade, uma que as ações pedagógicas estarão pautadas nesses propósitos educativos. Nessa direção, Mendes (2009, p. 96) destaca que, “[...] a vontade política da administração, tanto na implementação da política, quanto no cumprimento daquilo que foi decidido coletivamente, constitui um elemento fundamental para garantir o sucesso das ações propostas”.

Portanto, é imprescindível que o gestor escolar jamais se esqueça do compromisso assumido coletivamente para que o foco não seja disperso e os planos traçados se frustrem, devido à postura individualista, muitas vezes adotada por gestores.

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre

grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nesta premissa. Dificilmente teremos um professor relacionando-se de forma consequente num processo de participação democrático da comunidade na escola se sua relação com os alunos em sala de aula continua autoritária (PARO, 2008, p. 25).

A democracia, de fato, é algo bastante complexo em qualquer ambiente, pois um dos traços mais marcantes dela é a liberdade de expressão. No entanto, muitas vezes, em nome da disciplina e do bom comportamento em sala de aula, adotamos medidas excludentes de nossos alunos. Mas temos que refletir e agir diferentemente para que isso fique apenas no passado das escolas e como lições para que situações dessa natureza não se repitam em nossas escolas. Em nome dessa mudança, temos que defender a instauração de ambientes de ensino agradáveis, democráticos e participativos, na sala de aula e fora dela, para todos envolvidos na educação da localidade.

A escola deve funcionar como um tempo de vivências socialmente desejáveis. Para tanto, a rede de relações dentro da escola necessita estar fundada em valores e princípios éticos e morais suficientemente fortes para oferecer a crianças e jovens uma experiência positiva de convivência (TEIXEIRA, 2003, p. 4). Somos conhecedores de que, para que nossos alunos tenham o processo de aprendizagem consolidado, as condições escolares precisam ser favoráveis ao desenvolvimento efetivo desse sujeito para que ele atue responsabilmente em todas as instâncias sociais, observando as exigências desses espaços, de forma que construa discursos e posturas essenciais ao exercício da cidadania.

Teixeira (2003, p. 6) afirma que “[...] o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”. Partindo dessa afirmação, é importante que o diretor tenha visão administrativa ampliada, com capacidade para diagnosticar o perfil da população a ser atendida pela escola e as expectativas dos pais de alunos em relação à escola, pois o foco da educação é fornecer um serviço de qualidade a sua clientela. O sucesso administrativo depende

das políticas educacionais adotadas pelo gestor no decorrer de seu mandato. Isso significa que:

[...] são orientações de caráter geral que apontam os rumos e as linhas de atuação de uma determinada gestão. Devem ser apresentadas de forma a se tornar de domínio do público interno da instituição de ensino, explicitando as intenções de sua administração (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 103).

A educação, como qualquer outro setor, requer uma organização de metas e objetivos para alcance de resultados que satisfaçam a clientela, mantenedores das instituições. Essas metas e objetivos devem ser orientados também pelos indicadores de avaliação da escola, como SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica), Prova Brasil, ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

O diretor e os professores também devem se preparar para trabalhar com mais de um segmento de alunos, principalmente quando a escola oferta mais de uma modalidade de ensino, como o ensino regular e a EJA (Educação de Jovens e Adultos). Caso a instituição de ensino não diferencie os tratamentos teóricos e metodológicos, o resultado pode ser a evasão escolar em massa.

A partir dos pressupostos defendidos por Paulo Freire, três fatores são destacados como imprescindíveis para o atendimento de jovens e adultos por Roque e Silva (2009, p. 28): “[...] o estímulo à participação em sala de aula; o trabalho de conteúdos relacionados à prática dos educandos e a diversificação dos estímulos utilizados para ensinar e tornar o aluno sujeito na construção do conhecimento”.

Partindo da situação explicitada, acreditamos que o diretor escolar precisa ser visionário para compreender as necessidades e particularidades dos alunos das diversas modalidades que a escola atende. Nesse sentido, é extremamente relevante para sua função que o diretor também se atente para as prestações de contas dos recursos federais e estaduais, que são viabilizados para a manutenção financeira e da infraestrutura escolar. O não cumprimento dessas exigências legais implica em cortes de recursos, o que afeta consideravelmente todo o trabalho da instituição, especialmente o pedagógico.

Podemos dizer que o papel do diretor escolar é bastante complexo nas instituições de ensino, pois na gestão de bens públicos e dos recursos humanos disponíveis nas escolas, ele deve traçar estratégias para que os objetivos e metas sejam alcançados, aliado ao espírito de liderança para gerir os diversos recursos.

É de suma importância observar que o diretor alinhado ao princípio legal e moral da gestão democrática deve ser um líder nato e não o chefe aquele impõe condições quanto as políticas institucionais, limitando autonomia e conhecimento em um meio que deve ser de constante evolução e aprendizado profissional para atual com os nossos alunos que devem ser o foco do trabalho pedagógico. Em algumas unidades escolares é triste quando percebemos que pessoas pouco comprometidas com a educação do país usam as instituições para defender seus interesses seus ou de um grupo de pessoas ligadas ao gestor, ocasionando assim um desvio de finalidade da escola que é beneficiar e proporcionar o desenvolvimento intelectual do aluno e não esses grupos que defendem o interesse de uma minoria que digamos de passagem são críticos ao ponto de dizerem que a educação brasileira está uma má situação e podemos concordar com eles que pode estar mesmo devido a práticas como estas. O diretor também deve manter a observância das leis que instituem alguns deveres e direitos chaves dos servidores públicos.

Temos ainda como direcionadores do trabalho do diretor escolar, alguns instrumentos legais como LDB, as Resoluções e Portarias do CNE (Conselho Nacional de Educação), CME (Conselho Municipal de Educação), CEB (Câmara da Educação Básica); e Regimento Escolar, ambos amparados pelas leis maiores, para definir direitos e deveres do corpo docente, discente, comunidade escolar e conselho deliberativo da comunidade escolar.

É importante dizer que a educação caminha a passos largos, rumo ao cumprimento da Lei 9.394/96 – LDB - em sua íntegra. Com isso, vem subtraindo por meios legais o processo de indicação política anteriormente tendenciosa, inclusive em alguns momentos permeado por má fé e exclusão, pois retira o direito da comunidade escolar escolher seu representante legítimo através do exercício do direito ao voto, para direcionar parte do futuro de seu maior patrimônio: a família.

Compartilhamos do fato de que a função é complexa e exige atitudes responsáveis para garantia do funcionamento da escola como um todo. Lembramos que um dos maiores desafios de um gestor reside no gerenciamento de recursos, observando todas as legislações, para que não seja penalizado pelo mau uso do dinheiro público. Reiteramos também que os aspectos pedagógicos e humanos da escola precisam ser bem gerenciados para que a participação dos envolvidos seja uma evidência da democracia em todos os espaços educativos. E, por fim, ressaltamos que a vontade e o desejo de acertar, buscando respaldos em conhecimentos importantes para a função e respeitando os sujeitos da escola, são condições importantes para o exercício da gestão democrática nas escolas. Podemos então afirmar que precisamos de “Educadores” atuando nas escolas, não professores ou chefes na educação brasileira. Lembramos que a educação exige reflexão e provocações para pensá-la e não simplesmente assumir uma posição de comodismo que ocasionará uma desatualização o irá gerar fracasso, pois o caminho do “sucesso” à “derrota” é muito mais curto do que pensamos ou vemos.

### 3 ENTRE RETAS E CURVAS: PERCURSO METODOLÓGICO

*O problema não é inventar.  
É ser inventado hora após hora  
E nunca ficar pronta  
Nossa edição convincente.*

**Carlos Drummond de Andrade**

Não tratamos aqui de inventar, mas sim ser inventado ou reinventado. Trata de propor caminhos, percursos ou estabelecer rotas que nos permitam alcançar as metas traçadas para este estudo. Temos noção clara que este não é “o caminho”, mas “um caminho”, não é único, mas é o meu caminho, aquele que me trouxe mais tranquilidade e me deixou mais a vontade nesse processo. Compartilho e deixo claro, que seu percurso, pode diferenciar-se do meu, não sendo por isso errado, mas sim outra possibilidade. É minha empreitada na busca da nossa edição convincente.

Assim pensando, este capítulo trata das orientações metodológicas deste estudo com base na questão norteadora e nos objetivos da pesquisa. Descreveremos a metodologia de estudo, os procedimentos metodológicos utilizados para a produção dos dados, caracterização do local e os sujeitos da pesquisa.

#### 3.1 SOBRE O ESTUDO

O presente estudo foi desenvolvido com ênfase no processo, priorizando-o em relação ao produto, que ao nosso olhar, é consequência. Nesta perspectiva, reconhecemos que o pesquisador, ao tratar de uma realidade em que está envolvido, analisa e avalia os fatos sociais tendo por base suas concepções e pressupostos, estabelecendo, portanto, tal diálogo.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser de cunho qualitativo, visto que este tipo de pesquisa “[...] não segue sequência tão rígida das etapas assinaladas para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa” (TRIVIÑOS, 2017, p. 131). Assim considerando, durante a coleta de dados, não temos momentos estanques, divididos em partes que se seguem, sendo minuciosamente detalhados, seguindo impreterivelmente a ordem descrita. Da mesma forma, as análises dos dados não se



apresentam também de forma sequencial e estanque, permitindo-nos um ir e vir entre os diálogos e as observações realizadas.

Considerando que a maioria dos estudos no campo educacional é de natureza descritiva, optamos por este tipo de estudo, pois o foco essencial deste:

[...] reside no desenho de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua percepção para o trabalho, os problemas do analfabetismo, a desnutrição, as reformas curriculares, os métodos de ensino, o mercado ocupacional, os problemas do adolescente etc (TRIVIÑOS, 2017, p. 110).

Observamos que este tipo de estudo contempla o que buscamos realizar, pois nos permite discutir a percepção dos sujeitos da pesquisa sobre o tema pesquisado, entre outras coisas.

Por outro lado, uma pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia, é, na visão de Triviños (2017, p. 128) “essencialmente descritiva”. E, “[...] como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida” (TRIVIÑOS, 2017, p. 128).

Isso posto, a presente pesquisa configura-se como um estudo da realidade, preocupando-se com o sujeito e sua visão dos processos e não dos números ou resultados quantitativos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA A PESQUISA

Entendemos que a metodologia é o caminho que trilhamos para não nos perdermos em nossa investigação. Buscamos tornar clara a trilha da pesquisa e coleta de dados para melhor compreender o objeto de pesquisa sobre: Papel do diretor das escolas públicas municipais em São Mateus/ES: desafios e expectativas

A pesquisa de cunho qualitativo, não significa dizer que as estatísticas não foram consideradas; ao contrário, serviram para apoiar o enfoque, conforme TRIVIÑOS

(1987, p. 132) “[...] a pesquisa de origem materialista dialética, que desconhece a dicotomia qualitativo-quantitativa, pode apoiar-se na estatística para determinar a representatividade da amostragem”.

### 3.3 MATERIAIS E MÉTODOS

O processo de pesquisa, entendido como processo de geração de conhecimento científico pode assumir peculiaridades nas ciências sociais, pois ao se considerar como objeto de estudo do cientista social os seres humanos nota-se a variabilidade do comportamento e dos estados subjetivos, isto é, pensamentos, sentimentos e atitudes. Foi realizado o levantamento de dados através de entrevistas semiestruturadas (Apêndice 01). A observação direta no interior das instituições de ensino, sobre o trabalho pedagógico e administrativo desenvolvido pelo Diretor Escolar e o Pedagogo através do acompanhamento dos sujeitos da pesquisa quando estiver nas escolas municipais.

No entender de Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada é

[...] aquela que parte de certos conhecimentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta forma, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar do conteúdo de pesquisa.

Numa linha teórica fenomenológica, buscou-se atingir o máximo de clareza nas descrições dos fenômenos sociais vivenciados. Assim, as perguntas descritivas, embora simples, são de grande importância na identificação dos objetivos que se buscou. Numa linha histórico-cultural (dialética), as perguntas poderiam ser designadas como explicativas ou causais. O objetivo desse tipo de pergunta seria determinar razões imediatas ou mediatas do fenômeno social, o que nos permite discutir com a realidade das escolas.

Nesse sentido, reunir dados diagnosticados e realizar observações, são questões importantes e que evidenciam o papel dos gestores em estudo. Utilizaremos no decorrer do processo um diário ao qual chamaremos de diário itinerante, onde

registraremos as observações, frutos de visitas aos locais da pesquisa e de diálogos com os sujeitos.

### 3.4 AMBIENTES DA PESQUISA

Para a execução do presente projeto será desenvolvida uma pesquisa de campo, em três Instituições Públicas de Ensino do Município de São Mateus. As escolas foram escolhidas tendo por base os seguintes critérios: porque pelo momento político instável que estamos passando pelo nosso município e a não ajuda por parte de muitos dos gestores municipais.

A Escola de Ensino Fundamental Dora Arnizaut Silvares possui 1540 alunos distribuídos do 1o ao 9o ano do ensino fundamental, dividido em três turnos. de 160 funcionários com uma equipe pedagógica de 1 diretor e vice-diretor , 5 pedagogos e 7 coordenadores de turnos com um total de 90 professores , sendo que possui uma sala de direção onde atuam o diretor e o vice-diretor, três salas de coordenadores de turno e duas salas para a atuação dos pedagogos, duas salas de professores, com duas salas de planejamento , uma biblioteca, ,um laboratório de informática, duas cozinhas amplas , dois refeitórios, uma quadra coberta, três salas de vídeos, um auditório, uma sala de recurso, três ambientes de pátio externo, uma cantina escolar, uma secretaria, um estacionamento e com vinte e sete salas de aula. Localizada na Rua Aytron Senna, Bairro Bom Sucesso S/N.

Centro de Educação Infantil Boa Vista, localizado Rua Elias Jogaib, bairro Boa Vista sendo uma das unidades de educação infantil mais organizada do município com um acompanhamento de um diretor e um pedagogo com alunos oriundos do próprio bairro, apresentando um projeto político pedagógico e regimento interno atendendo alunos de 2 a 5 anos de idade em torno de 10 turmas distribuídas no matutino e vespertino), abrangendo a Educação Infantil Creche, Pré-escola, Infraestrutura: Alimentação escolar para os alunos, Água filtrada, Água da rede pública, Energia da rede pública, Esgoto da rede pública, Lixo destinado à coleta periódica, acesso à Internet banda larga, equipamentos, computadores administrativos, TV, DVD, aparelho de som, projetor multimídia (datashow), dependências: 6 salas de aulas, 25 funcionários, sala de diretoria, sala de professores, cozinha, parque infantil, banheiro

dentro do prédio, banheiro adequado à educação infantil, banheiro com chuveiro, despensa, auditório, pátio descoberto e Escola de Ensino Fundamental Marizete Venâncio localizada EMEF - Escola Municipal de Ensino Fundamental Rua Santa Rita São Miguel, São Mateus – ES, (escola que foi municipalizada que antes era dita como rural pela distância da mesma ao município funcionando atualmente nos turnos matutino e vespertino atendendo em torno de 450 alunos do ensino fundamental do 1º ao 9º anos possuindo um diretor, um pedagogo e dois coordenadores de turno.

Através dessas escolas teremos uma amostragem da identificação técnico pedagógica e administrativa do funcionamento das Unidades de Ensino Urbano do município de São Mateus, Ensino Fundamental - Anos Iniciais e Anos Finais, tendo como Infraestrutura: Alimentação escolar para os alunos, Água da rede pública, Energia da rede pública, Esgoto da rede pública, Lixo destinado à coleta periódica, acesso à internet, banda larga, e equipamentos como: computadores administrativos, computadores para aluno, TV, DVD, impressora, aparelho de som, dependências: 2 de 9 salas de aulas utilizadas, 54 funcionários, sala de diretoria, sala de professores, laboratório de informática, quadra de esportes coberta, cozinha, banheiro dentro do prédio, banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida, sala de secretaria, banheiro com chuveiro despensa e almoxarifado.

### 3.5 SUJEITOS DA PESQUISA

Será realizada entrevista com os diretores escolares das instituições citadas acima. A Escola Municipal de Ensino Fundamental Dora Arnizaut Silvares, criada pelo Decreto-Lei nº 749 de 2 de março de 1998, recebeu esse nome em homenagem à professora de Língua Inglesa, filha de família tradicional de São Mateus. A escola foi construída em 1996, na administração do prefeito Amocim Leite, mas somente começou a funcionar em 1998. O terreno foi doado pela professora Dora.

A primeira diretora foi Elizabeth Maria Caran Quinquim, que permaneceu até o ano de 2000. Em 2001, Edson Pirola Filho assumiu a direção, ficando até o ano de 2007, sendo sucedido por Raquel da Silva Rocha. Já entre 2010 e 2012, a diretora foi Rosilene Wandel-Rei Moraes. Em 2013, a direção ficou com Célio do Carmo Soares.

Rosanni Machado da Costa foi diretora 2014,2015,2016 e atualmente Raquel da Silva Rocha.

A escola atende a quase 1500 alunos do Ensino Fundamental. O Projeto Político Pedagógico indica como missão a formação do homem para a vida e para a família. A visão da escola é A educação como processo transformador de realidade. Para isso são desenvolvidos projetos setoriais envolvendo a comunidade escolar em prol de equacionar as diferenças sociais e o envolvimento da família. Nestes projetos vivencia-se a socialização e intervenção pedagógica dos alunos por meio de trabalhos esportivos, valorizando a educação como um dos principais pilares da sociedade para a nossa formação.

D1- Raquel da Silva Rocha diretora da EMEF Dora Arnizaut Silvares passou pelo processo de indicação dos Diretores já foi Gestora dessa escola no período de 2008 e 2009 professora efetiva em núcleo comum atuando desde 1999 quando ingressou na rede municipal como professora de alfabetização no diurno e durante três anos atuou na Educação de Jovens e Adultos, Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo, pós graduada em Gestão Educacional.

D2-Marluce Regonini Sossai, diretora do Centro de Educação Infantil Boa Vista professora efetiva em duas matriculas na Educação Infantil, Graduada em Pedagogia pela UFES, pos graduada pela FVC em gestão educacional uma das mais antigas diretoras da educação infantil. Retornou para a direção na gestão anterior e foi nomeada novamente nesta gestão.

D3-Imaculada conceição Rodrigues de Souza foi diretora no período de 01/01/2008 a 31/12/2012, diretora da EMEF Marizete Venâncio do Nascimento professora efetiva de núcleo comum da rede municipal de ensino desde 1999 atuando na educação Infantil e no ensino fundamental do 1º ao 5º ano foi diretora da escola no período de 2008 e 2009 retornando na gestão da escola desde janeiro de 2017 pela indicação Graduada em Pedagogia pela Ufes e pos graduada em Gestão Educacional e Educação Especial e Inclusiva pela FVC.

### 3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

No tocante às análises dos dados serão realizadas a partir das observações descritas, da entrevista, da consulta a documentos, bem como dos olhares daqueles que direta ou indiretamente atravessarem a pesquisa e que resultar em informações.

Se valerá predominantemente do caráter qualitativo das amostras com as equipes técnicas administrativas e pedagógicas das Escolas de Ensino Fundamental (EMEF'S) e Centro de Educação Infantil Municipal (CEIM'S), seus Associação Escola Comunidade (AEC'S) e o corpo docente das instituições públicas de ensino do Município de São Mateus. Serão utilizados métodos e técnicas de observação e entrevistas com responsáveis pelo acompanhamento administrativo e pedagógicos.

A coleta de dados está dividida em dois momentos: o levantamento e análise de dados da experiência vivida, oriundos da entrevista semiestruturada, e uma outra etapa, onde serão levantadas e analisadas políticas públicas que permeiam as atividades pedagógicas e administrativas. Se houver necessidade, para complementação de informações, poderão ser realizadas entrevistas adicionais com outros setores que podem acrescentar informações e ou com funcionários das instituições públicas de ensino.

#### 4 DA TEORIA À PRÁTICA: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

##### **Congresso Internacional do Medo**

*Provisoriamente não cantaremos o amor,  
que se refugiou mais abaixo dos subterrâneos.  
Cantaremos o medo, que esteriliza os abraços,  
não cantaremos o ódio porque esse não existe,  
existe apenas o medo, nosso pai e nosso companheiro,  
o medo grande dos sertões, dos mares, dos desertos,  
o medo dos soldados, o medo das mães, o medo das igrejas,  
cantaremos o medo dos ditadores, o medo dos democratas,  
cantaremos o medo da morte e o medo de depois da morte,  
depois morreremos de medo  
e sobre nossos túmulos nascerão flores amarelas e medrosas.*

**Carlos Drummond de Andrade**

Medo e ousadia é título de um dos mais notórios livros de Paulo Freire. Medo é tema também de Drummond em seu poema em epígrafe. Medo e ousadia pairam no seio da sociedade e não é diferente da realidade escolar. O medo é bom quando nos tira do lugar comum e nos permite ousar, seja cantando o amor como o poeta, seja em ações que modificam e transformam a realidade como o educador.

Portanto, a comunidade escolar é caracterizada por todos aqueles que trabalham e convivem no espaço da escola diariamente: pedagogos, professores, equipe técnica e administrativa, estudantes, pais ou responsáveis. E o diretor é a pessoa encarregada de conduzir o grupo a realizar seu trabalho de forma coletiva, incentivando e promovendo ações que possibilitem o diálogo e o respeito às diferenças, por meio dessas atitudes, cria-se condições propícias ao processo de ensino- aprendizagem com qualidade dentro de cada segmento de ensino da unidade escolar. Não há vida sem morte, como não há morte sem vida, mas há também uma “morte em vida”. E a “morte em vida” é exatamente a vida proibida de ser vida.

Acreditamos não ser necessário sequer usar dados estatísticos para mostrar quanto, no Brasil e na América Latina em geral, são “mortos em vida”, são “sombras” de gente, homens, mulheres, meninos, desesperançados e submetidos a uma permanente “guerra invisível” em que o pouco de vida que lhes resta vai sendo devorada pela tuberculose, pela esquistossomose, pela diarreia infantil, por mil enfermidades da

miséria, muitas das quais a alienação chama de “doenças tropicais”, “[...] O que defende a teoria dialógica da ação é que a denúncia do regime que segrega esta injustiça e engendra está miséria seja feita com suas vítimas a fim de buscar a libertação dos homens em colaboração com eles (FREIRE, 1987, p. 99).

Nesse sentido, é preciso que a comunidade escolar esteja atenta às ações promovidas pelo diretor para verificar se estão estimulando o processo de gestão. A escolha de um diretor de escola é processo que vem passando por transformações e muitas vezes é feita de forma arbitrária. Em São Mateus, ouvimos alguns diretores sobre esse processo e pareceu-nos haver uma uniformidade nesse processo.

Foi um processo que a minha comunidade interna escolar escolheu três nomes entre os professores efetivos da unidade escolar para que fosse levado até a secretaria municipal de educação para que a mesma junto com o executivo escolhesse entre nós.

EMEF – Marizete

Houve o processo de escolha da comunidade interna escolar para uma triagem de três nomes de professores o qual foi encaminhado para a secretaria de educação e dentre estes nomes foi escolhido pelo executivo o meu nome para gerir a unidade escolar cargo indicado.

EMEF - Dora

Dentro do Centro de Educação Infantil nós escolhemos três nomes entre os professores efetivos da unidade escolar para que fosse levado até a secretaria municipal de educação para que a mesma junto com o executivo escolhesse entre nós.

CEIM

Embora haja uniformidade no processo, não há uma clareza quanto aos critérios adotados para a opção realizada. Os diretores sabem como o seu nome surge na comunidade escolar, mas não deixa transparecer em momento algum, que critério a Secretaria Municipal de Educação utilizou para a escolha realizada.

Talvez uma plataforma apresentada possa ter ajudado nesse sentido. Buscamos então conhecer o que cada diretor apresentou de proposta de trabalho para verificar



se esta hipótese justificou a escolha de seu nome. Surpreendeu-nos o fato de que não houve obrigatoriedade de apresentação de qualquer tipo de proposta para o trabalho a ser desenvolvido. Vejamos o que nos disseram os diretores:

Minha plataforma de trabalho foi continuar atuando na escola como sempre atuei desde que fui convidada a ser gestora com eficiência e eficácia mantendo a harmonia e o comprometimento com o ensino da educação infantil principalmente que acredito que seja a base da construção de toda uma educação.  
CEIM

Não houve plataforma de trabalho apenas me propus a continuar um trabalho que a alguns anos atrás eu comecei quando era diretora desta mesma unidade de ensino.  
EMEF – Marizete

No início de ano foi feito o levantamento das prioridades o que foi emergencial e repassado para a secretaria de educação. Foi feita a limpeza da escola aquisição de produtos de limpeza materiais didáticos para iniciar o ano letivo parte pedagógica.  
EMEF - Dora

Os diretores reforçam o fato de que esse não foi um critério adotado. Escolhas realizadas sem um critério definido pode ser um risco para a comunidade educacional. O diretor pode, muitas vezes, promover uma gestão personalizada e com base em iniciativas centradas em si próprios e não na comunidade, o que caracteriza uma gestão do tipo centralizadora, contudo se “empenhava em fazer uma escola democrática, estimulando a curiosidade crítica dos educandos” de forma “[...] que não apelasse para memorização mecânica dos conteúdos transferidos, mas em que o ensinar e aprender fossem partes inseparáveis de um mesmo processo, o de conhecer” (FREIRE, 1994, p. 140).

Necessário seria que os diretores tivessem total clareza da importância da democratização da escola em busca da superação das relações verticais e autoritárias de poder, pois só assim “o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode

perder o que não se tem – mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola” (PARO, 1998, p. 12).

Nesse sentido, o conselho escolar é um mecanismo da gestão democrática que precisa ser explorado em sua plenitude, pois é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado, principalmente na característica de propiciar a participação da comunidade escolar nas reflexões sobre o trabalho pedagógico desenvolvido pela escola. Tal ampliação, caso seja realizada, caminhará em direção a uma gestão verdadeira, pois estará atrelada efetivamente com os interesses da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, “[...] a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados” (PARO, 1998, p. 12), em consequência, se a escola, principalmente a pública, estiver comprometida com a comunidade que representa, e buscar realmente organizar-se para atender aos seus interesses, ela estará também colaborando para a transformação da realidade que ora vivemos, pois estará comprometida com a busca de melhoria das condições de vida da comunidade.

Isso não significa negar os condicionamentos genéticos, culturais, sociais a que estamos submetidos. Significa reconhecer que somos seres condicionados, mas não determinados. Reconhecer que a história é tempo de possibilidade e não de determinismo, que o futuro, permita-me reiterar, é problemático e não inexorável (FREIRE, 2000, p 21).

Propomos algumas ações essenciais a serem desenvolvidas pelo diretor ou pela equipe pedagógica no interior da escola, em busca de uma gestão verdadeiramente participativa citado pelos diretores escolares. Em primeiro lugar, ouvir os vários órgãos de representação da escola, buscando um contato sério com todos eles, assim como incentivar que tenham autonomia para encaminhar suas questões; comprometer-se realmente com o projeto coletivo, evitando assim a efetivação de projetos que representem interesses individuais; trabalhar de forma coletiva, procurando democratizar as decisões e descentralizar as responsabilidades, as quais precisam ser tomadas e assumidas pelos coletivos que compõem a escola, buscando dessa forma despersonalizar o poder; a gestão deve estar vinculada àqueles que ela representa, nesse caso: pais, professores, pedagogos, servidores administrativos e alunos; garantir o direito ao debate como elemento fundamental da qualidade de ensino, assim como de construção e avanço das questões essenciais do dia a dia da

escola. Uma instituição que tem medo do debate aberto, franco e democrático não pode se definir como gestão.

Os educadores que não conseguem ver a riqueza do momento do debate não são educadores, pois já não acreditam na evolução e avanço por meio do embate de ideias; tornaram-se simples e meros repassadores de conteúdos, sem a clareza destes na construção de uma escola melhor e de um mundo novo; o entendimento de que a manutenção das eleições para diretores é um dos princípios fundamentais da gestão também garante a ampla participação e a democracia na vida escolar, contribuindo assim para a construção da cidadania plena; ao diretor cabem ações que viabilizem a participação efetiva em todos os mecanismos de gestão democrática instituídos, caracterizando, assim, o incentivo e a viabilidade das discussões democráticas, particularmente no conselho escolar.

A gestão escolar não poderia adotar outra perspectiva, que não a da dialogicidade. Para Freire (1997), deve a prática docente partir da não adoção do modelo de educação bancária do conhecimento, estritamente unilateral, no qual, nas palavras do próprio Freire, deposita-se o conhecimento na cabeça dos educandos, como o próprio nome sugere Freire (1997). Diversamente, deve haver um compartilhamento nas tomadas de decisões.

A gestão democrática no município de São Mateus iniciou-se com as eleições diretas para diretores no ano de 2003, embora não houve eleições porque por tratar-se de inconstitucionalidade do ato.

A gestão democrática, com eleição direta para diretores se encontra (ainda se encontra ou foi suspensa...em que período? suspensa. O Jornal, 'A voz do Servidor', edição nº 30, 10 de junho de 2011, p. 04, traz: "A democracia está de luto. Mas ainda há um caminho: em alguns municípios brasileiros aconteceu o mesmo, mas os prefeitos mantiveram a eleição e nomearam, via cargos comissionados, os diretores eleitos".

O jornal busca defesa da ideia na Constituição Federal, Artigo 1º que dispõe: "Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos". A sociedade

mateense luta (ainda luta?) pelo direito de votar e escolher os diretores das escolas públicas do município.

Para o bom funcionamento da democracia se faz necessário que aqueles que são chamados a decidir ou eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condição de poder escolher entre uma e outra (BOBBIO, 2000, apud CONCEIÇÃO, 2006, p. 02).

A sociedade organizada busca em outros municípios e estados brasileiros, ações institucionais e legais que possibilitem a participação da comunidade escolar no processo de eleição direta para diretores da rede pública de ensino municipal. Segundo dados levantados (informação verbal) os casos julgados em outros estados tiveram resultados contra a eleição direta, e no município os interessados em manter os cargos por indicação do prefeito, declaram que a Lei municipal nº 812/20092 que dispõe sobre o processo para o provimento das funções de diretores da rede pública de ensino infantil e fundamental da rede municipal, em seus artigos 1º, 2º e 3º, em todos os seus incisos e parágrafos é inconstitucional, o que culminou na extinção, temporária, do processo eleitoral direto para eleger os diretores das escolas públicas. Na íntegra a Lei supra citada dispõe:

Art. 1º. Nas Escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de São Mateus, o processo para provimento da função de Diretor Escolar dar-se-á conforme os prescritos nessa lei.

Art. 2º. O provimento da função de que trata o Art. 1º desta Lei dar-se-á da seguinte forma:

Parágrafo 1º - Prova escrita para aferição de conhecimentos relevantes e habilidades gerenciais.

Parágrafo 2º - Legitimação pelos segmentos da Comunidade Escolar, através da eleição direta.

Mas a Lei citada, de âmbito municipal, segundo legisladores e autoridades competentes não está em conformidade com a Constituição Federal.

No ano de 2009, no município de São Mateus houve uma tentativa, frustrada, de acabar com as eleições diretas de diretores da rede municipal, mas a sociedade e os movimentos organizados conseguiram reverter a situação, porém no governo e ano vigente (2011), a maioria (povo) não pode com o sistema (prefeito, vereadores e o judiciário), estando as eleições suspensas.

A comunidade escolar está impedida, perante a lei, de exercer a competência de escolha direta dos diretores das escolas do município. Ainda? Estamos em 2017. Sendo o cargo preenchido em comissão conforme a confiança do poder público municipal, não se concilia, portanto, a nomeação por indicação com a escolha através das eleições diretas.

Em diversos casos julgados em diversas jurisprudências no país, à inconstitucionalidade das normas estaduais e municipais violam os princípios de organização impostos aos Estados no artigo 178 da Constituição Federal da República, que assegura autonomia e independência do Poder Executivo nesta decisão, e o art. 84, II que impõe o poder discriminatório de nomeação e designação para cargos em comissão e funções de confiança.

Conceição (2000, p. 03) afirma que “[...] algumas tendências dizem que não podemos modificar à escola sem antes transformar à sociedade, outras, ao contrário, defendem que todas as mudanças sociais partem da escola”. A última afirmação dos autores, com certeza, não cabe à legislação federal vigente, sem às ações estabelecidas no município, em relação a democratização da educação, com participação da comunidade escolar na escolha dos diretores escolares.

A Gestão Democrática no Município de São Mateus foi implantada no ano de 2003. O Prefeito Lauriano Marco Zancanela (2001) assinou um convênio com o Instituto Ayrton Senna, devido às péssimas condições educacionais do Município. Hoje foi suspensa essa parceria, pois os próprios educadores que se encontram à frente da educação no município possuem formação suficiente para assegurar a sustentação e fortalecimento da mesma. Essa parceria em forma de consultoria e formação exigia vários elementos em que a municipalidade deveria zelar pela implantação.

Diário Itinerante – nov/2017

Desse modo o município começou a articular e construir leis que oferecesse respaldo as exigências do Instituto Ayrton Senna. E no início de 2003 foi enviada para a Câmara Municipal solicitando aprovação a Lei Nº 197/20031. “Dispõe sobre o processo para provimento das funções de Diretores Escolares de Ensino Fundamental da Rede Municipal de São Mateus – Estado do Espírito Santo”.

Foi discutida, analisada, aprovada e sancionada pelo Prefeito. Dando início a um movimento coletivo da educação no Município de São Mateus. A Gestão na política educacional se concretizou na escola. A Secretaria Municipal de Educação na pessoa da Srª Ângela Maria Gobbi Tótola, recebendo a lei do poder executivo não se furtou ao compromisso de trabalhar de forma integrada na implantação do processo nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental.

Diário Itinerante – nov/2017

Não é uma tarefa fácil, mas após as eleições o Gestor está para a comunidade em geral, sem distinção entre parceiros e oposição. É hora de envolver todos em busca de uma educação de qualidade.

O primeiro passo foi a construção do Projeto Político Pedagógico, no qual todos os profissionais foram envolvidos e engajados com o desenvolvimento Educacional daquela comunidade, pois o todo é constituído pelas partes e norteado pela via de equidade. Este documento contemplava a formação e informação importantes para o aluno durante a sua vida acadêmica. A ação da equipe pedagógica estava totalmente voltada para o aluno no cotidiano escolar. Esse trabalho coletivo proporcionou qualidade na educação integral do sujeito, pois buscou conhecer cada um dos seus alunos, através de suas aptidões e deficiências, estágio e ritmo de aprendizagens, gestos e preferências pessoais.

Para atender as necessidades elencadas na efetivação do Projeto Político Pedagógico o governo Municipal assegurou a aplicação do Decreto Nº 885/02 PROAUFÉ “Programa de Autonomia Financeira Escolar”.

A gestão entendida como articulação entre recursos humanos, material e financeiro e o conhecimento, é a alternativa para dotar o processo educacional de ações efetivas e eficazes, de maneira a torná-lo eficiente. A Gestão integrada da aprendizagem, do ensino, da rotina escolar e da política educacional amplia compromisso profissional e assegura o bom atendimento no que tange o financeiro o pedagógico e o administrativo.

Desse modo, foi necessário a criação a AEC (Associação Escola Comunidade) para efetivação das discussões e levantamento de ações prioritárias para o bom andamento escolar. Na pessoa do Gestor e Tesoureiro da AEC movimentava a conta bancária, sempre com clareza nas prestações de conta. As atividades desenvolvidas pelos profissionais visam o envolvimento individual e coletivo, solidário e cooperativo, como também, ao cultural dos alunos, além da integração entre Família, Escola e Comunidade.

A parceria da família com a escola foi importante para o êxito da mesma. Dessa forma, as Escolas Municipais deixaram bem claro que a primeira providência que os pais devem tomar em caso de dúvida com relação ao desempenho do seu filho é procurar a escola para analisar a situação dele e combinar quais as providências que devem ser tomadas. No caso da escola, procurava-se fazer com que os alunos assumissem seu papel de sujeitos e protagonistas do seu processo de educação e da construção do seu próprio conhecimento relato entre todas as diretoras em seu empenho de trabalho educacional.

#### 4.1 O GESTOR EM FORMAÇÃO

Nos dias atuais o gestor escolar, educador por excelência, deve ser um agente de transformação que busca manter relações harmônicas entre os sujeitos envolvidos no processo educativo. São tarefas específicas do gestor escolar gerir os recursos materiais e financeiros, importantes no andamento da engrenagem para que funcione ordenadamente, mas também e quiçá, principalmente, os recursos educacionais, formado essencialmente por pessoas.

Gestão é muito mais que meramente o envolvimento de todos no processo decisório é presenciar e administrar conflitos, estabelecer negociações, para chegar-se a um consenso, caso ele seja possível. Na gestão as pessoas são consideradas protagonistas, pois o trabalho é desenvolvido com a participação global.

Dentro do processo de gestão a democracia é um dos princípios inscritos no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal, no artigo 15 da lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e na Lei Estadual nº 5.471/97. De acordo com

a Lei do Estado do Espírito Santo, nº 5.471/97, em seu artigo segundo, traz os seguintes princípios:

- I – garantia da descentralização do processo educacional;
- II – livre organização e participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, através de representação em órgãos colegiados;
- III – autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- IV – transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- V – eficiência no uso de recursos públicos (LDB, 1996, p. 69).

A proposta do governo do Estado do Espírito Santo implica numa ação compartilhada, que se encontra no planejamento da Secretaria de Estado de Educação (SEDU) e dos municípios buscando valorizar o interesse de toda comunidade escolar tendo como intenção expandir a oferta e promover uma educação igualitária, reconhecendo que todos têm o direito de sugerir e, portanto, participar ativamente do processo educativo, como membro de uma sociedade pensante. Particularmente, em função de nossa proposta, nos debruçaremos sobre a realidade presente no município de São Mateus, para dialogar um pouco mais sobre as questões levantadas. A poesia das ações de Paulo Freire nos remete ao poema “Canção Óbvia” (FREIRE, 2000), escrito no seu exílio em março de 1971, que, embora ele estivesse em situação adversa da atual, também contava interiormente com a sua “paciência impaciente”, pois sabia que, enquanto esperava, trabalhava os campos e conversava com os homens, sem esperar na pura espera, porque o seu tempo de espera era “um tempo de que fazer”.

Questionados sobre seu papel enquanto gestor ouvimos dos diretores:

O papel do gestor da educação infantil é acompanhar de forma coesa e coerente das salas de aula junto com o pedagogo que também auxilia os professores, gerenciar os recursos financeiros que são oriundos da Secretaria Municipal de Educação que representa nossa mantenedora.

CEIM

Papel de acompanhar a parte administrativa e pedagógica da Escola para que tenhamos uma escola com qualidade de ensino principalmente nesses tempos difíceis de recursos financeiros em que as escolas estão passando.

EMEF – Marizete



Papel - trabalhar junto com o pedagógico resolver as questões da comunidade escolar olhar a parte interna e externa da escola interação pedagogo professor e comunidade escolar qualidade da aprendizagem.

EMEF – Dora

Hoje em dia, de acordo com o relato dos gestores escolares, o grande desafio é entender as partes indissociáveis de um sistema educacional, dirigindo-as de forma articulada, com visão holística para o encadeamento de preposições que ampliem as ações pedagógicas, na intenção de superar desafios e quebrar os paradigmas.

A capacidade de aprender, não apenas para nos adaptar mas sobretudo para transformar a realidade, para nela investir, recriando-a, fala de nossa educabilidade a um nível distinto do nível do adestramento dos outros animais ou do cultivo das plantas (FREIRE, PA, p. 68-69).

Dentre as atividades visando à integração foram desenvolvidas algumas atividades são promovidas pelas escolas. Cada uma das atividades descritas, acontecem com regularidade nas escolas:

#### **Reuniões de pais**

Os pais foram convidados a participarem de diversos encontros, para conhecerem o andamento do processo de aprendizagem de seus filhos, bem como, para darem opiniões sobre a integração. As reuniões foram preparadas de forma diferenciada, com apresentações em vídeo, os pais puderam encontrar livre espaço para expressar opiniões e dúvidas.

#### **Eventos**

Foram realizados eventos para discutir temas importantes da educação moderna, como: desempenho escolar, combate à violência, respeito à diversidade e o papel dos pais e professores na educação integral de seus filhos. Além desses debates, os pais são constantemente convidados a participar de forma dinâmica de comemorações, como Dia das Mães, o Dia dos Pais e as formaturas.

#### **Oficina com pais e alunos**

Foram desenvolvidas oficinas visando a participação dos pais, bem como, de toda comunidade escolar. Os pais e alunos forma divididos em grupos e orientados pelos monitores a realizarem um diagnóstico sobre as melhorias que necessitam serem feitas para uma maior integração entre escola, família e comunidade. Em seguida, propostas foram apresentadas a todos

os participantes. O consenso foi que a escola dos nossos sonhos é fruto de uma integração harmoniosa com a comunidade, onde há incentivo aos Conselhos de Escola e Grêmios, onde professores e alunos dialogam e se respeitam. Enfim, um ambiente democrático no qual haja espaço também para a dança, para a música e para toda forma de expressão e arte.

Diário Itinerante – nov/2017

Portanto, essas atividades foram utilizadas para promover um encontro de pessoas onde o saber é construído junto, em grupo. Logo esse conhecimento deixa de ser individualizado e passa a ser de todos, coletivizado. Foi de suma importância a participação de todos os envolvidos. Só assim todos puderam sentir-se “donos” do saber alcançado.

Muitas vezes a manutenção de bons resultados é mais difícil do que as primeiras conquistas, e requer maior envolvimento e organização de todas as estruturas. As evidências históricas mostram que o desenvolvimento significativo só ocorre quando as pessoas próximas se comprometem com o autoinvestimento e utilizam recursos para a construção ou reconstrução estruturais.

A educação desenvolve pessoas e a sociedade, mas para a consolidação de boas práticas é necessário haver sustentabilidade e comprometimento nos resultados. Os educadores precisam participar politicamente e tecnicamente da reorganização das funções administrativa e da Gestão da escola na rede pública. Do contrário, os processos decisórios não passarão de falácia, apenas.

Na escola, o gestor, é o responsável pela organização e administração das relações e do trabalho pedagógico. É quem deve articular os processos formativos da escola em consonância com a realidade social, sendo, portanto, necessário a este profissional não apenas o domínio técnico de procedimentos administrativos, mas também a capacidade de diálogo com seus pares e uma clara percepção do contexto social e das inovações exigidas à escola, por estes novos contextos que se formam na gestão dos processos pedagógicos.

Portanto, analisar a formação do gestor significa trazer à tona reflexões e contribuições para a efetivação de ações calcadas no desenvolvimento humano,

entendido como o acesso aos bens culturais, as inovações tecnológicas e à qualidade de vida, e na aprendizagem significativa.

Não, temos encontros com a Secretaria Municipal de Educação para alinhar todas as ações dos Centro de Educação Infantil de forma unificada para que todos possam ser uniforme em suas ações.

CEIM

Neste ano de 2017 não houve formação específica de Diretores escolares.

EMEF – Marizete

Neste ano de 2017 não houve formação só ocorreu reuniões de direcionamento de trabalho letivo.

EMEF – Dora

Neste ano de 2017, a Secretaria Municipal de Educação de São Mateus, não promoveu formação continuada para os Gestores Educacionais. Não há dúvidas que há necessidade nesse sentido, pois somente dessa forma, um trabalho pode ser desenvolvido na expectativa de atender ao que se propõe uma escola na atualidade, atendendo, dessa forma, aos pressupostos de um gestor atento aos movimentos da atualidade. Embora haja escrito há muito tempo, dialogamos com Freire (PA) quando diz:

O meu envolvimento com a prática educativa, sabidamente política, moral, gnosiológica, jamais deixou de ser feito com alegria, o que significa dizer que tenha invariavelmente podido criá-la nos educandos. Mas, preocupado com ela, enquanto clima ou atmosfera do espaço pedagógico, nunca deixei de estar (FREIRE, PA, p. 72).

Entendendo, portanto, que um gestor se envolve política e moralmente em seu trabalho, pois ser gestor é ter uma postura política a qual abraça com alegria e inventividade, como nos propõe Freire (PA).

#### 4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO PARTICIPATIVA E AUTÔNOMA

Falar em práticas de gestão, nos lembra necessariamente uma gestão democrática defendida por Freire em suas obras. Particularmente, defende a ideia de que o

“educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão” (FREIRE, PA, p. 26).

Embora esteja falando particularmente ao professor, não podemos esquecer que o diretor é um professor que assume o papel de gestor da escola. Portanto, não deixa de ser professor e não deixa de trabalhar diretamente com os alunos, ao contrário, sua atuação é mais ampla e significativa, no sentido de poder realizar mais. Um bom gestor trabalha na perspectiva de valorizar o sujeito que a escola acolhe, assim considerando, pensamos que:

Na verdade, a curiosidade ingênua que, “desarmada”, está associada ao saber do senso comum, é a mesma curiosidade que, criticizando-se, aproximando-se de forma cada vez mais metodicamente rigorosa do objeto cognoscível, se torna curiosidade epistemológica (FREIRE, 1997, p. 31).

Uma proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno. Só é possível a escola alcançar seu objetivo quando valorizam o ser humano (VIEIRA, 2009).

A educação no regime democrático garantirá a construção da escola cidadã, tendo como fundamentos a autonomia, a participação e a emancipação. É necessário e cabe ao gestor buscar meios que favoreçam a interação dos funcionários uns com os outros e com a administração pública municipal dentro do que rege a política educacional.

Por isso mesmo pensar certo coloca ao professor ou, mais amplamente, à escola, o dever de não só respeitar os saberes com que os educandos, sobretudo os da classe populares, chegam a ela saberes socialmente construídos na prática comunitária (FREIRE, 1997, p. 30).

O paradigma é da implementação de uma escola participativa, preocupada com a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Por essa razão surgiu um novo perfil em que toda comunidade escolar é responsável pela organização escolar visando o bem-estar de todos e atingindo os objetivos propostos citados dentro da pesquisa da dissertação.

Nesse contexto, abordamos os diretores das escolas de São Mateus, obtendo respostas simples, mas que nos dão pistas do trabalho realizado. Vejamos o que dizem:

Acredito que gerir a parte administrativa e pedagógica de uma escola para que possamos dar de devolutiva para a nossa comunidade escolar que é tão participante na vida escolar do aluno.

CEIM

Ao meu modo de pensar é interagir entre todos os segmentos de ensino escolar e com a parte interpessoal da escola entre todos os setores administrativos discente e docente da Escola.

EMEF – Marizete

Para mim a parte pedagógica é a principal atuação de relevância que tenho enquanto diretor a parte administrativa também mas que também tem relevância.

EMEF - Dora

Pela fala dos diretores, percebe-se uma necessidade de investimento em sua formação. Pouco avançam em relação as discussões hoje em destaque. Não percebemos nenhuma fala dos diretores relacionados a uma postura política crítica e como é importante esse papel na formação do educando. Observamos que nenhum dos diretores, por exemplo, citou o projeto político pedagógico da escola em momento algum.

Embora nas entrevistas os diretores não tenham citado diretamente o projeto político pedagógico da escola, nas conversas pelos corredores e salas, cada um deles deu destaque a esse documento, ouvindo relatos como:

Uma coisa é certa, temos que conhecer os documentos que embasam nosso trabalho aqui na escola.

O PPP da escola está sempre sobre minha mesa, porque na dúvida, recorro a ele. É nele que me respaldo para tomar as decisões.

Há que se considerar que é “[...] próprio do pensar certo a disponibilidade ao risco, a aceitação do novo que não pode ser negado ou acolhido só por que é novo, assim com o critério de recusa do velho não é apenas o cronológico” (FREIRE, PA, p. 35). Como pensar o novo sem se propor ao novo? Precisamos de fato repensar o olhar desse professor que assume um papel de gestor sem que tenha um olhar específico sobre tal função.

O que deve ser perseguido com a efetivação do trabalho coletivo na escola é a meta estabelecida no projeto político-pedagógico das unidades escolares a qual visitei durante a pesquisa, com o auxílio de todos os envolvidos na comunidade escolar.

Diante do exposto, uma educação que se queira construir a partir de princípios verdadeiramente democráticos precisa ter em conta a necessidade de resgatar, salientar e exaltar a qualidade do ser humano como sujeito. Na prática, isso pode se efetivar nas instituições escolares por meio da participação, uma vez que ela pressupõe a construção do diálogo, do embate, do debate, da divergência e da formação paulatina de uma (com)vivência fundamentada no respeito ao outro (PARO, 2006, p. 99).

Há necessidade de uma convivência democrática, para que se tenha um bom desempenho no ensino ministrado. “Mais do que simples espectadores, os educadores têm anseios de maior participação na formulação e gestão da(s) política(s)” (VIEIRA, 2009. p. 46).

Os profissionais não devem limitar-se somente a suas responsabilidades de sala de aula, deve considerar-se como uma pessoa em desenvolvimento e em aprendizagem. É indispensável, a sistematização de uma ação conjunta, para a escola caminhar e desenvolver. Para Vieira (2009) é inegável que as condições para o exercício da gestão variam de forma significativa de contexto para contexto e de situação para situação, principalmente no que diz respeito a realidade vivida atualmente dentro das escolas municipais de São Mateus.

A gestão democrática do ensino público, princípio constitucional desde 1988, representa um avanço para a democracia no país, pois aponta a necessidade de democratização das relações de poder e estabelece como princípio a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, na tentativa de fortalecer a educação como fundamento ao fortalecimento da cidadania.

A escola em si não pode depender somente da vontade do diretor da escola para que o ambiente democrático se instale em todas as instâncias de participação da escola. Tal tarefa compete a todos os envolvidos no processo. Porém, tem-se a certeza de que o trabalho coletivo terá inúmeros entraves, se o diretor não estiver disposto a trabalhar coletivamente. Portanto, cabe à comunidade escolar o convencimento de que, para ser diretor, é preciso viabilizar as informações, possibilitar e incentivar o debate coletivo e, fundamentalmente, implementar as decisões tomadas coletivamente. Faz-se necessário, portanto, ir além.

Assumir-se como ser social histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos, capaz de ter raiva por que capaz de amar. Assumir-se como sujeito por que capaz de reconhecer-se como objeto. A assunção de nós mesmos não significa a exclusão dos outros (FREIRE, PA, p. 41).

A concepção de autonomia, que as políticas governamentais atualmente voltadas à educação propõem visa reconstituir o mercado, a competição e o individualismo reduzindo as funções do Estado em relação às áreas sociais e à política de privatização do público, as quais têm raízes neoliberais explícitas.

Dessa forma, hoje é comum falar de que é importante a escola exercer a sua autonomia, afinal perguntariam os neoliberais: A busca da autonomia da escola não fez parte de um conjunto de reivindicações históricas dos educadores brasileiros comprometidos com a escola pública?

Pode-se dizer que sim, mas não o tipo de autonomia de que se fala agora, em que se pode ler nas entrelinhas: “virem-se”, busquem recursos para gerir a escola, uma das falas mais pertinentes entre os diretores com a falta de recursos financeiros e alguns atrasos de verbas federais como FNDE e PROAUF. Pelos meios de comunicação são louvadas as experiências em que pais e alunos passam a “fazer mutirões” (pintar as escolas, limpar as carteiras, fiscalizar a segurança, etc.), além dos incentivos à organizações de bingos, rifas, “contribuições espontâneas”, o que não quer dizer que essas práticas não podem em hipótese alguma serem realizadas, mas que esse momentos sejam aproveitados para inserirem a família dos alunos em outras discussões que são mais pertinentes à escola e não chamá-los somente para arranjar discursos para a escola. Isso quer dizer que a visão de autonomia que vem sendo

difundida está intimamente ligada à ideia de privatização da escola pública, inclusive incentivando que empresas privadas “adotem” escolas e que cada vez mais a escola pública se infiltre na lógica perversa do capitalismo.

De acordo com Gentili (1995), o neoliberalismo impõe para a sociedade e, conseqüentemente, para a escola, a pedagogia da exclusão. Atualmente, quase não se discute a gestão colegiada da escola e a função e efetivação do conselho de escola, o que importa é buscar e gerir recursos. O diretor da escola, no âmbito neoliberal, transforma-se no gerente da mesma e as palavras de ordem são eficiência e qualidade!

As medidas adotadas em nome da descentralização e da autonomia da educação pública não foram muito além da transferência, para as unidades escolares, de tarefas e responsabilidades que antes estavam nas mãos das Secretarias Municipais de Educação. As medidas implementadas se traduziram, por um lado, em um acúmulo de funções do diretor na parte burocrática que o desvia, e muito, do atendimento das questões pedagógicas da escola, que é uma das suas funções principais.

Aprofundando nas reflexões propostas, Veiga (2004, p. 20) salienta que:

[...] o significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas. Por isso, a liberdade deve ser considerada, também, como liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber direcionados para uma intencionalidade definida coletivamente.

Para Gadotti e Romão (1997), a luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, ela depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas em pensá-lo. Contudo, para que isso ocorra, é necessário percorrer um longo caminho na construção da confiança e confiabilidade na escola, na sua potencialidade de resolver seus problemas por ela mesma e de se autogovernar.

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto da uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, a escola



autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 47).

Contra-pondo-se a essa forma de se pensar e encaminhar as ações na escola, coloca-se a possibilidade da gestão democrática – com certeza pautada em princípios opostos aos do neoliberalismo, ou seja, comprometida com os interesses da maioria da comunidade, com a transformação, e não com a manutenção das relações sociais desiguais, injustas e excludentes. Percebemos que democratizar a a gestão não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter as decisões ao debate e ao controle da opinião pública.

E mais:

A gestão democrática vai além da simples participação e supõe a constituição de sujeitos coletivos através de formas de organização independentes porque elas darão sustentação à participação nos colegiados que são criados. O grande desafio da gestão democrática não acaba na educação, porque o nosso grande desafio é democratizar a sociedade (SPÓSITO, 1989, p. 6).

Ainda segundo Sposito (1989), faz-se necessário resgatar alguns pressupostos para que a gestão da escola pública realmente se efetive, seriam eles: o resgate do caráter público da atividade educativa, a ideia de que mais do que colaboração ou integração, trata-se de representação e participação, e a importância de que os atores sociais envolvidos na questão educacional (professores, alunos, pais, moradores do bairro, associações, sindicatos etc.) se constituam como sujeitos coletivos. Portanto, a organização coletiva é pressuposta essencial para que as pessoas possam participar efetivamente de associações, para que a gestão da escola seja realmente participativa.

Uma dessas novas iniciativas que visam o fortalecimento da participação da comunidade nas definições sobre a educação são as associações escola comunidade, que podem ser tecnicamente definidos como órgãos coletivos de decisões e análise dos problemas da escola, formados paritariamente, ou seja, mantidos, coordenados, enfim, implantados por representações de pais, alunos, professores e funcionários.

As associações escola comunidade são apontadas como uma organização que congrega pessoas que passam a trabalhar em função de um objetivo comum, o que

permite a superação da prática do individualismo e do grupismo. E deve ser considerado como uma forma de organização e administração que facilita a participação ampla de todos os setores da comunidade escolar.

É preciso considerar que a “[...] democratização da escola e da sociedade é, essencialmente, um processo histórico que depende da ação organizada das pessoas” (RODRIGUES, 1984, p. 74), portanto, não é uma ação que possa ser desenvolvida como uma receita pronta e acabada. Ela depende da vontade e do comprometimento de todos os envolvidos nesse processo. Esse compromisso deve estar diretamente atrelado à função da escola.

Gestão democrática entende-se como forma de organização que facilita a participação ampla de todos os setores da comunidade escolar está necessariamente atrelada a uma concepção pedagógica progressista de educação, que entende como função social da escola, além de transmitir o saber historicamente produzido e acumulado (que instrumentalizará a classe dominada contra a classe dominante), a busca de “[...] formar indivíduos com consciência da sua responsabilidade social e política, capazes de pensar, dirigir e controlar quem dirige” (RODRIGUES, 1984, p. 75), ou seja, formar as pessoas para o exercício pleno da cidadania.

Para Prais (1990), a associação deve ser entendida como instância de análise e decisão de questões relativas ao processo educacional, devendo ser não apenas um auxiliar de direção, mas um órgão de tomada de decisões em todos os níveis, para que efetivamente o exercício da democracia possa ser efetivado.

Portanto, o papel exercido pelo diretor nesse processo é de fundamental importância para o processo de democratização da escola. E, apesar da clareza de não se ter esgotado as questões aqui discutidas, podemos concluir que considerando a escola com base na concepção histórico crítica de educação, e, de acordo com Gramsci (1984), como um espaço de luta de classe, em que as classes subalternas possam se instrumentalizar contra as classes dominantes construindo uma contra hegemonia, e como o espaço que comporta intrinsecamente às contradições e lutas que se evidenciam no interior das formações sociais capitalistas, é possível compreendermos que a escola atua como coadjuvante no movimento de transformação social.

Outro fator que deve ser considerado importante na construção da gestão democrática é a necessidade do envolvimento de todos os segmentos da escola na construção do seu Projeto Político Pedagógico (PPP). É a partir da definição da identidade da escola, da concepção de homem e de sociedade pelo coletivo de profissionais que trabalham na escola com a participação da sua comunidade, que será possível garantir a unidade pedagógica necessária para que a escola cumpra sua função: socializar o saber historicamente acumulado, oportunizando às classes subalternas a compreensão crítica das relações sociais de que fazem parte. É nesse sentido que se objetiva tornar a escola mais autônoma, fortalecendo o poder de controle e cobrança da sociedade civil, dos deveres que o Estado tem para com a educação pública.

Nesse sentido, uma das condições indispensáveis para que o Projeto Político Pedagógico (PPP) seja construído é, sem dúvida, a formação continuada de todos os profissionais que trabalham na escola, pois é ela que possibilitará o maior nível de incorporação dos elementos caracterizadores do projeto definido coletivamente. A necessidade de sua efetivação na escola requer aproximação conceitual e um trabalho que promova uma relação teórico-prática com qualidade, pois o que se deseja é a práxis transformadora que podem levar à emancipação humana no sentido mais amplo.

As dificuldades no processo de democratização do sistema público, no que diz respeito às suas formas de gestão e as tentativas de aproximação da comunidade local com a escola, demonstram que a natureza dos problemas encontrados e a superação destes não se limitam meramente à instituição de mecanismos que possibilitem a participação formal da comunidade.

Sob esse ponto de vista, as concepções sobre a gestão democrática não se esgotam na criação de canais do plano das unidades escolares. Enfim, torna-se necessário redefinirmos o âmbito dessa participação, ampliando-a cada vez mais, para subsidiar as escolas com efetivo poder de decisão e autonomia. Sendo assim, a criação e a presença de canais institucionais capazes de viabilizar essa participação ampla e democrática é muito importante para a real efetivação da gestão na escola.

Contudo fora citado dentre as possibilidades encontradas pela comunidade escolar e organizações sociais, seus entraves que primam pela indicação, nomeação para o referido cargo, alegando inconstitucionalidade nas legislações municipais vigentes. O compromisso de gestores e professores, portanto, caminha lado a lado com a existência de recursos humanos, financeiros, legais e pedagógicos necessários ao pleno funcionamento da escola.

## 5 CONCLUSÃO

### ***Não Passou***

*Passou?  
Minúsculas eternidades  
deglutidas por mínimos relógios  
ressoam na mente cavernosa.*

*Não, ninguém morreu, ninguém foi infeliz.  
A mão - a tua mão, nossas mãos -  
rugosas, têm o antigo calor  
de quando éramos vivos. Éramos?*

*Hoje somos mais vivos do que nunca.  
Mentira, estarmos sós.  
Nada, que eu sinta, passa realmente.  
É tudo ilusão de ter passado.*

**Carlos Drummond de Andrade**

Colou grau? Não, isso é coisa de graduando. Aqui o negócio é Passou ou Não Passou? Aprovado vira mestre! Reprovado vira especialista. Especialista em quê mesmo? Quem sabe especialista em gestão educacional. Mas o melhor é mesmo tornar-se Mestre com M maiúsculo e espero que seja Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.

Mas não, não passou pela garganta alguns argumentos de escolhas e não escolhas. Não passou algumas formas de se exercer o poder e dizer que é democrático. É assim que concordo com PARO (2006) quando ele afirma que por mais retificado que seja o homem, por mais alienante que seja a educação [...] a capacidade humana de se insurgir e de construir novas realidades não tem fronteiras nem limites. Certo é, no entanto, que a superação da realidade posta e a construção de uma alternativa social na perspectiva acima anunciada, embora factível, não se dará naturalmente.

Gestores têm medo de ousar ao praticar este método libertador, por saberem que farão com que seus alunos se conscientizem, reflitam sobre variados assuntos. A escola é só o ponto de partida para que estas mudanças ocorram, depois os mesmos poderão fazer a diferença fora da sala de aula, não serão apenas mais um, mas alguém capaz de ser crítico e de defender com segurança seus pontos de vista.

O educador tradicional e o educador democrático têm ambos de ser competentes na habilidade de educar os estudantes quanto às qualificações que os empregos exigem. Mas o tradicional faz isso com uma ideologia que se preocupa com a preservação da ordem estabelecida. O educador libertador procurará ser eficiente na formação dos educandos científica e tecnicamente, mas tentará desvendar a ideologia envolvida nas próprias expectativas dos estudantes (FREIRE, 1986 p. 86).

Sendo assim, a gestão é um dos temas mais discutidos entre os educadores, representando importante desafio na operacionalização da (s) política (s) de educação e no cotidiano da escola. A administração é definida como o processo racional de organização, comando e controle. Uma gestão que caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Percebe-se então que a nova concepção de gestão vem com a necessidade de uma formação global do sujeito.

Nesse texto, buscou-se estimular a reflexão sobre a organização do trabalho na escola, tendo como foco a questão do trabalho coletivo. Gestão escolar bem-sucedida, portanto, é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos que foi elencada em todas as entrevistas realizadas aos gestores.

Constatou-se que os gestores escolares devem ser visto como um agente de transformação que busca manter relações harmônicas entre os funcionários da escola e também os pais e responsáveis. São tarefas específicas do gestor escolar a administração de recursos materiais e financeiros e também a administração das relações pessoais. Além dessas atribuições citadas está à incumbência de zelar pela própria razão de ser da escola.

A participação dos sujeitos da educação na organização e gestão escolar continua nos limites da participação administrativa, o que significa que possivelmente ela seja uma gestão controlada. A gestão da escola em sua totalidade se configura, ainda, como uma conquista a ser alcançada. Sem dúvida, é preciso ir além. É preciso avançar de forma a romper com a lógica do controle e da dominação que perpassa a

organização e funcionamento da escola e as relações sociais que se constroem e reconstroem no seu interior.

Concluiu-se que a comunidade escolar está impedida, perante a lei, de exercer a competência de escolha direta dos diretores das escolas do município. Sendo o cargo preenchido em comissão conforme a confiança do poder público municipal, não se concilia, portanto, a nomeação por indicação com a escolha através das eleições diretas. Pois a lei municipal que foi construída para legitimar o fato está em desconformidade com a Constituição Federal do país.

Só é possível a escola alcançar seu objetivo quando o ser humano é valorizado e ouvido por aqueles que conduzem o processo educacional, sendo assim a eleição é um caminho que responsabiliza todos os envolvidos (alunos, pais, comunidade, professores e profissionais da escola) promovendo o exercício da cidadania e na garantia da construção de uma escola que compartilha seus deveres com a comunidade.

## REFERENCIAS

A VOZ DO SERVIDOR: Informativo do Sindicato dos servidores públicos municipais de São Mateus. São Mateus. p. 4. 2011.

BRASIL. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC/SEC, 1998.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nºs 1/92 a 42/2003 e pelas emendas constitucionais de Revisão nºs 1 a 6/94. 35 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012. Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao\\_federal\\_35ed.pdf?sequence=26](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1366/constituicao_federal_35ed.pdf?sequence=26)>. Acesso em: 20mai2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (1996). **LDB: Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 2ª ed. Brasília: MEC, 2004.

CONCEIÇÃO, Marcos Vinícius; ZIENTARSKI, Clarice; PEREIRA, Sueli Menezes. **Gestão Democrática da Escola Pública: Possibilidades e limites**. 2006. Universidade Federal de Santa Maria – RS. Disponível em: [http://www.unirevista.unisinos.br/pdef/UNlrev\\_conceicao\\_et\\_al.pdf](http://www.unirevista.unisinos.br/pdef/UNlrev_conceicao_et_al.pdf)>. Acesso em: 10jun2011.

DOURADO, Luiz Fernandes de. (Org.) **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia-GO**. Goiânia: Alternativa, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**, Porto: Afrontamento. 1. ed. 1975.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**, 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes Necessários à Prática Educativa. São Paulo, Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Educação e Participação Comunitária**, Acervo Paulo Freire. 1992. Disponível em <http://acervo.paulofreire.org:8080/xmlui/handle/7891/1544>>. Acesso em: 01nov2017.

FREIRE, Paulo; SHOR, Ira. **Medo e Ousadia - O Cotidiano do Professor**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 12 ed. 2008.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GENTILI, P. A. A.; SILVA, T. T. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação-Visões críticas**. Petrópolis: Vozes. 1995.

GUARESCHI, Pedrinho Alcides. **Sociologia crítica: alternativas de mudança**. Porto Alegre: Mundo Jovem. 1997.



GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história**. 5.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33. fev./jun. 2000.

MACHADO, S. L. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares**. Revista Em aberto, Brasília, v. 7, n. 72, p.97, fev./ jun. 2000.

OLIVEIRA, Luciana Paula de. **Gestão Escolar. Administradores.com: o portal dos administradores**. Abril de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-escolar/39700/>>. Acessado em: 15nov2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ed. Ática, 2003.

\_\_\_\_\_. **A Teoria do valor em Marx e a educação**. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo, SP: Editora Ática, 2008.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**. Campinas-SP: Papirus, 1996.

RIOS, Dermival Ribeiro. **Minidicionário escolar de língua portuguesa**. São Paulo, SP: DCL, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.  
Portal do Governo do Estado do Espírito Santo. Gestão Democrática do Ensino Público Estadual Lei n° 5.741/97, Disponível em: <http://governoservico.es.gov.br/scripts/portal180.asp?pagAtual=1>. Acesso em 13nov2017.

RODRIGUES, Héleron Bastos. Um movimento educacional (Igreja Metodista). In: STRECK, Danilo Romeu (org.). **Educação e Igrejas no Brasil: um ensaio ecumênico**. São Leopoldo Ciências da Religião/CELADEC/IEPG, 1985.

ROQUE, Helenice Joviano Faria; SILVA, Rosana Rodrigues da (Orgs.). **Competências na/da EJA**. Cáceres, MT: Editora UNEMAT, 2009.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista. (Org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1989. TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de Instituições de Ensino e Organizações Escolares. 4. ed. Rio de Janeiro – RJ: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública**. São Paulo – SP: Editora Edgard Blucher Ltda, 2003.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 8. ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; {[Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002}.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico: uma construção possível**. ed. 17. Campinas: Papirus. 2004.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão da escola/ Brasília: Liber Livro, 2009**.

## APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista Semiestruturada:

- 1- Como foi o processo de sua eleição para diretor?
- 2- Você apresentou uma plataforma de trabalho? O que contemplava essa proposta?
- 3- Qual seu papel na escola que dirige?
- 4- Você participa de alguma formação patrocinada pelo município aos diretores? Em caso afirmativo, pode detalhar essa formação?
- 5- Pensando numa gestão democrática, quais as práticas mais exigem de você enquanto diretor?