



**PEDAGOGIA**

**ANA FABIA MYSKIV**

**GESTÃO ESCOLAR, A BUSCA PELO ENSINO DE QUALIDADE**

Pitanga – Paraná  
2019

ANA FABIA MYSKIV

## **GESTÃO ESCOLAR, A BUSCA PELO ENSINO DE QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia, Área das Ciências Humanas da Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná-UCP, como requisito à obtenção de grau de Licenciatura em Pedagogia.

Professor Orientador: Edvaldo Lucas de Figueiredo

Pitanga  
2019

Catálogo elaborado pela Bibliotecária Michele Carolina da Silva Martins CRB 9/1838 da Biblioteca Profa. Dirce Doroti Mèrlin Clève da Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná - UCP

M321n (numeração concedida pela Bibliotecária)

IORI JUNIOR, Moacir.

Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná / Moacir Iori Junior. – Pitanga, 2019.

107 f.

Orientador: Edvaldo Lucas de Figueiredo

Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná - UCP, 2019.

1. ABNT. 2. Normas de Trabalho Acadêmico. 3. Trabalho de Conclusão de Curso. I. Martins, Michele Carolina da Silva. II. Sobrenome, Nome do orientador Edvaldo Lucas de Figueiredo. III. Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná, UCP. IV. Título.

CDD 001.42

## TERMO DE APROVAÇÃO

### **ANA FABIA MYSKIV GESTÃO ESCOLAR, A BUSCA PELO ENSINO DE QUALIDADE**

Trabalho de Curso aprovado com nota 10 como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná, pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador (Presidente): **Prof. Edvaldo Lucas de Figueiredo**  
Curso de pedagogia, Faculdade UCP

Membro: **Prof. Angélica Scariot**  
Curso de pedagogia, Faculdade UCP

Membro: **prof. Valdir Machado Guimarães**  
Curso de pedagogia, Faculdade UCP

Pitanga, 03 de Dezembro de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Venho por meio deste trabalho agradecer primeiramente a Deus, depois, ao Professor Orientador Edvaldo Lucas de Figueiredo, pela disposição, colaboração e companheirismo de ter me orientado na elaboração e desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço igualmente aos professores que estiveram presentes nessa caminhada, orientando e incentivando ao longo desses três anos de curso, e que, além de toda essa atenção, ofereceram sua amizade, acreditando em nós e apoiando. Agradeço muito pela dedicação, por isso, expresso aqui minha gratidão.

MYSKIV, Ana Fabia. FIGUEIREDO. Edvaldo Lucas de. Gestão escolar, A busca pelo ensino de qualidade. 2019. Número total 42 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade de ensino superior do centro do Paraná, Pitanga, 2019.

## RESUMO

A pesquisa de cunho bibliográfico fundamenta-se em conceitos relacionados a gestão escolar, ensino e qualidade, discutindo-os de forma crítica e reflexiva. São apresentadas algumas reflexões contextualizadas sobre o tema, tendo por base, os princípios democráticos que devem reger a gestão escolar nas escolas públicas, previstos na constituição federal em seu artigo 206, parágrafo VI, onde reza: gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Compreendemos a gestão escolar como um paradigma emergente, dada a complexidade e as inúmeras dimensões e responsabilidades que a gestão ou o gestor deve ter, como por exemplo: a dimensão administrativa, pedagógica, financeira, de recursos humanos, entre outras. A Gestão Escolar é vista com grande importância no contexto educacional, e é extremamente necessária para que se adote ações democráticas e participativas. Todos os agentes da educação devem ter voz e vez, buscando constantemente a qualidade do ensino. Nessa busca, deve-se incluir a gestão da estrutura física, administrativa, documental e pedagógica, uma vez que todas essas atividades estão diretamente ligadas à gestão escolar, e o gestor(a), por sua vez, é assessorado(a) por profissionais como: pedagogos, secretários, professores, profissionais de manutenção e limpeza, entre outras pessoas que participam da organização, e que juntos buscam o planejamento, esquadrinham inovações, estabelecem metas, fazendo com que haja efetivamente a participação coletiva, sendo esse o ideal de gestão. Neste sentido, o presente trabalho de pesquisa busca compreender o trabalho do gestor escolar e a sua principal função, que é o de mediador dentro do ambiente escolar. Como metodologia, desenvolvemos a pesquisa com base em bibliografias, procurando estabelecer relação entre gestão e qualidade no ensino.

**Palavras- chave:** Gestão Escolar; Ensino; Qualidade;

MYSKIV, Ana Fabia. FIGUEIREDO. Edvaldo Lucas de. **SCHOOL MANAGEMENT SEARCH FOR TEACHING QUALITY**:. 2019. Número total 42 folhas. Course Conclusion Paper (Degree in Pedagogy) – Faculdade de ensino superior do centro do Paraná, Pitanga, 2019.

### **ABSTRACT**

This bibliographic research is based on concepts related to school management, teaching, and quality, discussing them critically and reflexively. There are some contextualized reflections on the subject are presented, based on the democratic principles that should govern school management in public schools, provided for in the federal constitution in its article 206, paragraph VI, where it reads: democratic management of public education, in the form of law. We understand school management as an emerging paradigm, given the complexity and the numerous dimensions and responsibilities that management or manager must have, for example, the administrative, pedagogical dimension financial resources human among others. School management is viewed with great importance in the educational context and is extremely necessary for the adoption of democratic and participatory actions. All education agents should have voice and time, constantly seeking for quality in teaching. In this search, the management of the physical, administrative, documentary and pedagogical structure must be included, since all these activities are directly linked to the school management, and the manager, in turn, is assisted by professionals. such as, educators, secretaries, teachers, maintenance and cleaning professionals, among other people who participate in the organization, and who together seek planning, scan innovations, set goals, making effective collective participation, which is the ideal management. In this sense, the present research work seeks to understand the work of the school manager and its main role, which is the mediator within the school environment. As a methodology, we developed the research based on bibliographies, seeking to establish a relationship between management and quality in teaching.

**Keywords:** Management school; Teaching; Quality.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro1 Competências Gerais da BNCC.....	26
--	----



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica.
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação.
IDEB	Índice da Educação Básica

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b><u>INTRODUÇÃO</u></b>	<b>16</b>
1.1	<u>PROBLEMA</u>	17
1.2	<u>JUSTIFICATIVA</u>	17
<b>2.</b>	<b><u>RELAÇÕES EDUCATIVAS DO COTIDIANO DA ESCOLA</u></b>	<b>20</b>
2.1.	<u>O DIRETOR ESCOLAR</u>	20
2.2	<u>O PEDAGOGO</u>	22
2.3	<u>OS PAIS, A COMUNIDADE ESCOLAR e os Funcionários</u>	22
2.4	<u>GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS</u>	28
2.5	<u>A REALIDADE ESCOLAR</u>	29
2.6	<u>SISTEMAS DE AVALIAÇÕES</u>	32
2.6.1	<u>Avaliação institucional</u>	33
2.6.2	<u>Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)</u>	33
2.6.3	<u>Prova Brasil</u>	34
2.6.4	<u>Sistemas de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Índice da Educação Básica (IDEB)</u>	34
2.7	<u>A QUALIDADE DO ENSINO COM DIMENSÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA Administração DA Gestão ESCOLAR.</u>	35
2.8	<u>GESTÃO ESCOLAR, ESCOLA PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA</u>	38
2.9	<u>GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS A SEREM SUPERADOS</u>	40
3	<u>METODOLOGIA</u>	44
4	<u>DISCUSSÕES E RESULTADOS</u>	45
4.1	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	46
	<u>REFERÊNCIAS</u>	47

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de cunho bibliográfico fundamenta-se em autores que tratam da temática da gestão escolar, ensino e qualidade, de maneira crítica e reflexiva. Serão apresentadas algumas reflexões sobre o tema, tendo por base os princípios democráticos que regem a gestão escolar nas escolas públicas, previstos na Constituição Federal Brasileira em seu artigo 206, parágrafo VI.

A gestão escolar é vista como um paradigma emergente dada a complexidade e as inúmeras dimensões e responsabilidades que se espera de cada indivíduo envolvido no processo, como, por exemplo, na dimensão administrativa, pedagógica, financeira, de recursos humanos, além, de outras responsabilidades pertinentes ao cargo.

Gerenciar uma instituição de ensino é uma tarefa que movimentada grandes decisões e diversos setores. É necessário comprometimento, pois o posto de gerência deve adotar ações democráticas e participativas, permitindo que todos nesse processo tenham voz e possam opinar, a fim de que busquem um ideal comum visando a qualidade da educação. Neste sentido, corroboramos com Novoa (1999), quando afirma que: “É necessário que exista entre a estrutura formal e as interações estabelecidas no seu contexto, uma relação de compromisso e interesses comuns” (NOVOA, 1999, p. 25).

O interesse e o bem comum são benefícios que precisam estar bem explícitos para a equipe da gestão, primeiramente, porque se relacionam à qualidade do ensino. Tendo isso em vista, torna-se mais receptivo o intuito de cuidar e manter toda a estrutura física da escola em boas condições de uso. Além disso, gerenciar as questões administrativas, zelar pela guarda dos documentos e sigilo dos mesmos e, principalmente, cuidar de questões pedagógicas, são tarefas que também estão diretamente ligadas à gestão escolar. São responsabilidades do gestor, mas que podem e devem ser assessoradas por profissionais como: pedagogos, secretários, professores, profissionais de manutenção e limpeza, entre outras funções que formam a equipe escolar. Assim, toda essa equipe deve buscar o planejamento, esquadrihar inovações, estabelecer metas, e fazer com que haja uma participação coletiva.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, a qual pretende compreender o trabalho do gestor escolar e a sua principal função, que é o de mediador dentro do

ambiente escolar. Ademais, buscamos compreender quais são os caminhos possíveis para uma gestão escolar pública, democrática e que vise a qualidade no ensino.

### 1.1 PROBLEMA

Nossa pergunta de pesquisa expressa a seguinte dúvida: como compreender o tema Gestão Escolar, Educação de qualidade, de forma reflexiva e contextualizada, tendo por base, os princípios democráticos que regem a gestão escolar nas escolas públicas, previstos na Constituição Federal em seu artigo 206, parágrafo VI, o qual reza que: no ensino público a gestão escolar deve ser democrática?

### 1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa justifica-se pelo intuito de entender o trabalho do gestor escolar, tendo como objetivo compreender sua principal função, procurando contextualizar os principais pontos que regem a gestão democrática e participativa do ambiente escolar.

O presente trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas já produzidas relacionadas ao tema, que discutem a gestão escolar estabelecendo relação com as tomadas de decisões referentes à escola para o desenvolvimento no ambiente escolar. Para Souza (2005):

Este processo deve ser pautado no diálogo, tendo como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar respeitando as normas coletivamente construídas para os processos de tomadas de decisões, e a garantia do amplo acesso as informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2005, p. 25).

Portanto, conforme o autor é preciso que haja dentro do ambiente escolar uma relação de cooperação, para que seja fortalecido o trabalho do gestor escolar, buscando sempre a participação e a cooperação de todos os envolvidos que fazem parte do processo de crescimento do ensino. Assim, para que possa ser feito um trabalho eficiente, todos devem contribuir para as tomadas de decisões e para o desenvolvimento da própria escola.

### **1.3 Objetivos Gerais**

Compreender o trabalho do gestor escolar, de forma contextualizada e objetiva, na construção de um processo democrático e participativa na busca do ensino de qualidade.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Compreender a função da gestão escolar;
- Abordar bibliograficamente a questão da democracia nas tomadas de decisões na escola;
- Abordar sobre os conceitos de práticas de planejamentos da escola que tem como princípios ser participativa e democrática;
- Aprender sobre as instancias colegiadas e as avaliações externas;
- Buscar na bibliografia formas de gestão das escolas, visando o ideal de qualidade.

## 2.1 GESTÃO ESCOLAR: A BUSCA PELO ENSINO DE QUALIDADE

A gestão escolar é de suma importância na construção pedagógica e administrativa das instituições escolares. O profissional que ocupa o cargo de diretor, nos dias atuais, precisa atender as exigências de uma sociedade, tecnológica e ao mesmo se organizar para a efetivação de sua função como gestor escolar com a escola e com sua equipe de trabalho.

O gestor necessita buscar o aperfeiçoamento no que diz respeito as responsabilidades que tangem a liderança escolar, e, assim, não só atuarem somente como meros administrador escolar, mas gestor administrativo /pedagógico preocupado com a escola, com o ensino e com a qualidade da educação no contexto que a escola está inserida.

Isso vai ao encontro do que afirma Castro (2012), ao entender,

Por administração, as atividades que se concentram na verticalidade, uma vez que podem ser determinadas de cima para baixo, ou seja, uns mandam, outros executam e, em muitos casos, nem questionam (CASTRO et al, 2012, p. 26).

A administração escolar não pode ser vista como uma atuação restrita às ações mais burocráticas. A concepção da gestão escolar é muito mais abrangente, pois o profissional precisa estar envolvido com as tarefas metódicas e com a motivação coletiva, e fazer transparecer a sua função principal, de agente transformador nos ambientes escolares.

Segundo Luck (2009),

Os gestores escolares constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (LUCK, 2009, p. 22).

Deste modo, compreende-se que a gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que levam a realização dos objetivos, os quais são as metas e as propostas que abrangem a dimensão do pedagógico, da política, financeira, administrativa e humana, dimensão essa que diz respeito a formação humana e que mobiliza

coletivamente a comunidade escolar.

O ato de compartilhar a gestão com a comunidade escolar, pode ser entendido como democrático. Tal ato compreende as relações cotidianas da escola, as quais dizem respeito às relações educativas. Esta concepção será desenvolvida mais especificamente adiante.

## **2. RELAÇÕES EDUCATIVAS DO COTIDIANO DA ESCOLA**

Discutir a organização escolar implica falar daqueles que compõem essa organização. Sabe-se que esses sujeitos não são únicos, a escola se faz com diversos atores, sendo eles, os alunos e alunas, os professores e as professoras, os pedagogos e as pedagogas, os pais e as mães, os funcionários e as funcionárias, que juntos formam a comunidade escolar. Essa comunidade organizada cria outros agentes, como as Associações de Pais, Mestres e Funcionários (APMFs), as associações de alunos denominadas de Grêmios Estudantis, além do Conselho de Classes e do Conselho Escolar. Todas essas organizações são denominadas de instâncias colegiadas.

Deste modo, o entendimento sobre quem são os alunos, qual é o trabalho do professor, do diretor escolar, do pedagogo, da escola e a participação dos pais, se faz pertinente, pois é a partir dessas dúvidas que se constituem, segundo Groschoska (2012), as conexões e as relações dinâmicas entre as pessoas a partir da organização escolar.

Considerando isso, compreendemos que a escola se constitui e se desenvolve mais eficientemente, porque há uma participação efetiva de todos e de todas, que de maneira organizada e juntamente com o Diretor Escolar, faz a gestão escolar acontecer.

### **2.1. O DIRETOR ESCOLAR**

A função de diretor escolar é determinante na organização da escola, é este sujeito quem dará os encaminhamentos pedagógicos, administrativos e financeiros no tocante a gestão do espaço escolar.

Segundo Libâneo (2004) a obrigação do gestor escolar depende de fatores que são importantes quanto ao direcionamento da organização da escola, e que ele descreve a seguir,

Responsabilidade: está ligada a concepção de autoridade; mesmo quando as decisões são tomadas coletivamente, as responsabilidades de coordenar são do diretor; Decisão: cabe ao diretor escolher entre vários encaminhamentos, aquele que mais vai se apropriar naquele momento, diante de uma situação específica (LIBÂNEO, 2004, p. 33).

A gestão escolar se faz por meio de diversas atividades que são realizadas dentro do ambiente escolar, sendo orientadas e supervisionadas pelo gestor, que requer sempre boas relações interpessoais com a sua equipe de trabalho, garantindo, assim, uma participação efetiva de todos e a construção das relações democráticas.

A relação de democracia é vista como um processo de participação de todos nas tomadas de decisões, e são orientadas de forma objetiva através de leis e resoluções, assim, são pautadas sempre em compromissos que devem ser assumidos perante a escola e ao ensino. Luck (2009), afirma que:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação do profissional da educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, monitoramento, e avaliação os processos necessários a efetivação das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p. 23).

Compreende-se que a gestão democrática faz parte do processo político no qual a comunidade escolar, discute, planeja, e, acima de tudo, soluciona problemas direcionados à escola, procurando fazer ações contínuas do fazer democrático pensando na formação e na aprendizagem do aluno. Segundo a autora,

Pode-se definir, portanto a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular, e continua de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (LUCK, 2009, p. 24).

Esse tipo de gestão se alinha com o papel do gestor, isso se esse profissional estiver em consonância com suas obrigações e em contínuo fazer democrático pensando na formação e na aprendizagem do aluno. Para tanto, precisará ter o conhecimento pedagógico necessário para exercer suas funções e, conseqüentemente, poderá ser assessorado por um pedagogo, que compõe a equipe diretiva do estabelecimento de ensino. Luck (2009), confirma essa necessidade: “Esse profissional geralmente é assessorado pedagogicamente por um



pedagogo” (LUCK, 2009, p. 71).

## 2.2 O PEDAGOGO

A função do pedagogo no ambiente escolar é de planejar, avaliar, coordenar e acompanhar todas as atividades pedagógicas da instituição de ensino. Libâneo (2004) descreve algumas das atribuições do pedagogo nas instituições escolares,

Coordenar reuniões de pais, professores e outras instâncias colegiadas, criar turmas, encaminhar professores propor os horários das aulas, ajudar no conselho de classe, propor estratégia de diagnósticos e debate para elaboração de projetos, planos e do PPP com toda a comunidade escolar, promover a formação continuada de profissionais da instituição (LIBÂNEO, 2004, p. 35).

Entende-se, portanto, que o papel do pedagogo é significativo no espaço escolar, pois envolve o processo de organização e intervenção na prática pedagógica educativa, Em relação a escola, o autor explicita que o,

Pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modos de ação, tendo em vista objetiva de formação histórica. Em outras palavras, pedagogo é um profissional que lida com fatos, estruturas, contextos, situações, referentes à prática educativa em modalidades e manifestações (LIBÂNEO, 1996, p.127).

No entanto, a atuação de um pedagogo na escola é necessária para uma educação emancipatória, intelectual e de inserção social, conduzido os educandos à formação plena e consciente, para que esses tornem-se cidadãos críticos e atuantes em sociedade, seja como pais, seja como futuros profissionais da educação ou como comunidade escolar.

## 2.3 OS Pais, a Comunidade Escolar e os Funcionários.

A participação dos pais na escola é uma discussão educacional de suma importância. A família precisa ter um papel significativo, pois é a base norteadora da educação dos filhos, que no ambiente escolar serão alunos. Além disso, a família deve ser uma espécie de comunidade inserida nas tomadas de decisões daquela instituição, e, uma vez inserida, poderá contribuir na resolução das dificuldades e partilhar das potencialidades da escola.

No entanto, os pais têm o dever de assumir responsabilidades com a escola, sendo uma delas acompanhamento frequente do processo educacional dos seus filhos, o que inclui ajudar nas atividades pedagógicas que a criança leva para casa,

acompanhar as avaliações e rendimentos destas, bem como estar presente na escola sempre que solicitado. Antes, é preciso lembrar que a participação da família na escola e no desenvolvimento escolar dos filhos é um processo a ser trabalhado e incentivado pelos gestores escolares, dada a cultura que diz que toda a responsabilidade é da escola, e assim, a busca pela qualidade na educação passa pelo desafio de mudar também este paradigma. Paro (2007) afirma,

“O “querer aprender” é também um valor cultivado historicamente pelo homem e, portanto um conteúdo cultural que precisa ser apropriado pelas novas gerações, por meio do processo educativo. Por isso, não cabe à escola, na condição de agência encarregada da educação sistematizada, renunciar a essa tarefa. Por isso é que não tem sentido a alegação de que, se o aluno não quer aprender, não cabe à escola a responsabilidade por seu fracasso” (PARO, 2007, p. 14).

No entanto, a escola ao assumir a função multiplicadora do conhecimento, acaba responsabilizando-se também por alguns valores que deveriam ser próprio da família, sendo que a responsabilidade da escola deveria estar centralizada no conhecimento científico. Levando em consideração que a educação é dever do estado e da família, para Luck (2006): “deve-se considerar como um direito dos pais acompanhar o ensino que seus filhos irão receber” (LUCK, 2006, p.85-86). A integração da família com a escola, traduz-se como uma ação extremamente importante para que o processo educacional seja integrado entre pais e educadores. No entanto, os valores morais que são passados pela família fazem com que os educandos reconheçam a escola como espaço de exercício de cidadania, com direitos, e deveres, normas e regras, em que as instituições escolares e família têm em comuns.

Arantes (2007) explica o que são valores morais:

Portanto, os valores são hábitos que aprendemos – comportamentos que podemos repetir –, mas que, além disso, tornamos nossos, considerando e avaliando – refletindo – as motivações que nos são oferecidas pelas emoções e pelas razões (ARANTES, 2007, p. 110).

Assim, a escola tem a função de buscar e criar estratégias para que os pais que constituem a própria comunidade escolar, e que nela estão inseridos, sintam-se chamados a participarem dessa realidade, apoiando e contribuindo nas tomadas de decisões referentes a vida escolar de seu filho.

Deste modo não podemos esquecer de falar sobre os funcionários que fazem

parte da escola e que são considerados importantes para a escolar cada um tem a responsabilidade e deve desenvolver seu trabalho de maneira que permitira um retrocesso quanto a função deliberada pelo gestor escolar são ações educadores não-docentes, mais que que são admiráveis quando são desenvolvidas com competência pensando na escola e nos alunos contribuindo para o avanço e conferindo um reconhecimento, por si e pelos outros.

No entanto numa gestão que é de fato democrática e participativa e preciso considerar todos os setores da escola importantes valorizando cada setor, cada um que compoem a escola os funcionarios que ajudam com varios serviços mesmo que não sendo serviços pedagogicos e burocraticos mais desenpenham um trabalho efetivo para escola ajudando e colaborando.

Segundo, paro (2006) ele fala que:

Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2006, p.162-163)

Assim deste modo para que aconteça realmente a gestão democrática na escola o Diretor, os Professores, os Funcionários, os alunos e a comunidade devem ter os mesmas ideais de crescimento buscando sempre a compartilhar ensinamentos, e acima de tudo trabalhar em equipe que pensa no desenvolvimento da escola visando o diálogo entre todos que integram o mesmo ambiente fortalecendo a união e o respeito .

### 2.3.1 Professores e os Alunos

Os professores e o alunos integram a instituição escolar sendo peças fundamentais para a constituição do processo educacional. Uma das funções do professor dentro da sala de aula é atribuir competências direcionadas a aprendizagem do aluno, passando conceitos importantes que levem ele a refletir, fazendo uma contextualização e mostrando a necessidade de se estabelecer um diálogo aberto. Libâneo (1998) afirma que:

O professor está ativo com o próprio aluno e a matéria, inclusive com os conteúdos próprios de sua disciplina, mas considerando o conhecimento, a experiência e o significado que o aluno traz à sala de aula, seu potencial cognitivo, sua capacidade e interesse, seu procedimento de pensar seu modo de trabalhar (LIBÂNEO, 1998, p. 29).

Dentro do processo educacional, o professor procura estabelecer um caminho a ser percorrido entre teoria e prática, levando em consideração o seu conhecimento de educador e levando em consideração a realidade na qual o aluno está inserido. Segundo Paulo Freire (1996): “saber ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção” (FREIRE, 1996, p. 10).

Deste modo, o professor precisa desenvolver no aluno a necessidade de refletir sobre a sua realidade e perceber a importância da construção de sua própria identidade, adquirindo assim conhecimentos que os ajudem a olhar de maneira diferente sobre a sociedade. Tendo esse engajamento, o aluno poderá entender sobre o contexto que vive e aprenderá com as oportunidades que forem surgindo em seu caminho

Assim o professor devera articular e compreender que na sala necessita haver diálogos aberto entre o professor e os alunos neste momento que deve de buscar conceitos relevantes para a trocas de ideias, momentos de reflexões onde haja conquistas e avanços em relação ao ensino, pois deste modo todos os alunos ficaram interessados com o ensino aprendizagem, e o professor que esta a frente deste processo do ensino tem a função de ensinar para que o aluno se sinta motivado com a realidade do ensino que e repassado em sala o aprender se torna mais interessante quando o aluno se sente contemplado pelas atitudes e métodos de motivação em sala de aula.

De acordo com Base Nacional Comum Curricular a BNCC (BRASIL, 2017.P.9) este documento normativo traz em sua base uma estrutura completa sobre o ensino e os aspectos fundamentais sobre os módulos que é apresentado na BNCC em que os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidade sobre a educação básica e as dez Competências Gerais da Base Nacional Comum Curricular acompanham desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. E a seguir conheceremos um pouco mais sobre essas Competências que é de grande importância para a educação e que faz parte da aprendizagem do aluno.

#### As Dez Competências Gerais da Educação Básica.

1. Valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural para a construção de uma sociedade justa, e democrática	6. Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho.
2. Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer	7. Argumentar com base em fatos, dados e

### **Fonte BNCC, 2017,P.9**

A escola é o lugar onde se desenvolve o processo de apropriação do conhecimento. O professor está inserido nesta concepção sendo o principal articulador de ideias em relação direta com o aluno dentro da sala de aula. Para tanto, o trabalho pedagógico que é estabelecido deve abranger as formas de atuação desses profissionais da educação e suas funções, visando sempre o desenvolvimento pleno do conhecimento do aluno.

Isto posto, sendo os professores vistos como um dos interlocutores do processo de ensino e aprendizagem, é de extrema importância que estejam sempre atualizados com as mudanças da educação, prezem por uma formação continuada, e ainda apresentem atitudes éticas e morais, utilizando sempre métodos de ensino e ações apropriadas. Nesse viés, estabelecemos relação com o que propõe Ferreira (2003),

A escola é onde se desenvolve o processo de transmissão, assimilação do saber, transformando em saber escolar, e o professor é o principal agente deste processo, na relação direta com o aluno dentro da sala de aula, visando que o trabalho pedagógico abranja todas as formas de atuação dos profissionais da educação nos exercícios de suas funções visando o pleno conhecimento do aluno (FERREIRA, 2003, p. 110).

Assim sendo, os professores são responsáveis ativos no contexto escolar por estabelecerem contato mais direto com os alunos no seu processo de ensino e aprendizagem, como já dito. Por isso, de acordo com Libâneo (2004), espera-se dos professores as seguintes competências e responsabilidades referentes ao ensino,

Que sejam especialistas no conteúdo que ensinam, nos processos investigativos e tenham conhecimento da cultura geral; que domine métodos procedimentos, pesquisas e exercícios centrados em problemas; que associem o conhecimento científico ao desenvolvimento dos processos de pensamento; que avaliem a organização escolar e a aprendizagem (LIBÂNEO, 2004, p. 29).

Em outras palavras, entende-se que essas exigências são consideradas fundamentais para os professores para que possam desenvolver seu trabalho com qualidade, estabelecendo funções de construir o conhecimento educacional juntamente com o próprio aluno, e, assim, buscar novas perspectivas e edificar uma prática que seja significativa na questão do ensino.

Segundo a Lei de Diretrizes Básicas da Educação (LDB), o professor tem a função também de participar da construção das propostas pedagógicas do estabelecimento de ensino numa gestão vista e considerada democrática. O gestor

deve estimular para que os professores participem e contribuam nas tomadas de decisões e opiniões estabelecendo objetivos juntos com os demais membros da escola. Libâneo (1998) afirma que: “[...]a educação precisa ajudar o aluno a transformar-se em sujeitos pensantes, capaz de utilizar seu potencial de pensamento na construção e reconstrução de conceitos, habilidades e valores” (LIBÂNEO, 1998, p. 110). Isso vai ao encontro da ideia de que é necessário valorizar o que o aluno traz em seu conhecimento, seu potencial, suas informações, ajudando-o a descobrir que ele faz parte de uma sociedade, e que, futuramente, ele precisará utilizar de seus conhecimentos para o mundo do trabalho.

#### 2.4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS

O acesso à educação faz parte de um conjunto de direitos chamados “direitos sociais”, que têm como foco a igualdade entre as pessoas. No Brasil, este direito somente foi reconhecido na Constituição Federal de 1988, antes disso o Estado não tinha a obrigação de garantir a educação de qualidade a todos os brasileiros. O ensino público era tratado como uma assistência, um amparo apenas dado àqueles que não podiam pagar.

No entanto, na constituição de 1988, as responsabilidades do Estado foram repensadas, a promoção da educação fundamental passou a ser seu dever conforme reza o artigo 205 da Constituição Federal de 1988: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade” (BRASIL, 1988, p. 120).

Além da Constituição Federal de 1988, existem ainda duas leis que regulamentam e complementam o direito à Educação: o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de 1990; e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996. Juntos, estes mecanismos abrem as portas da escola pública fundamental a todos os brasileiros, visto que nenhuma criança, jovem ou adulto pode deixar de estudar por falta de vaga.

No artigo 206, da mesma Carta Magna, ao fundamentar o direito a educação, são criadas algumas regras que norteiam este processo, a saber,

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e a coexistência de instituições públicas e privadas de

ensino: IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais- valorização dos profissionais do ensino garantida, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público de provas e títulos: subsídios para a gestão dos sistemas educacionais VI- gestão democrática do ensino público, na forma de lei: VII- garantia do padrão de qualidade (BRASIL, 1998, CF. p. 120).

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, apresenta, no art. 206, a gestão democrática da educação como um dos seus princípios fundamentais. Quanto a LDB, Lei nº 9493/96, trata da organização do sistema de ensino no Brasil, e estabelece que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino, na educação básica.

Portanto, entendemos que a Gestão Democrática, é o ato de gerir de modo transparente, ouvindo e compartilhando a administração com todos os envolvidos no processo. É essa forma de gestão que deve ser praticada nas escolas públicas, e seu pressuposto deve ser o de buscar por soluções adequadas para os obstáculos enfrentados no dia a dia.

## 2.5 A REALIDADE ESCOLAR

Na atual conjuntura política e social do mundo globalizado, a função de gestor educacional não tem sido uma tarefa fácil, justamente, por requerer muita responsabilidade e posicionamento, um para gerir os recursos necessários e o outro para garantir o cumprimento do trabalho, embora saibamos que ainda se investe o mínimo em educação no nosso país. Assim, entendemos que,

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica, o sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, as diretrizes e políticas educacionais e projetos pedagógico das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados) autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) transparência (demonstração pública de seus processos e resultado) ( LUCK, 2008, p. 35-36).

Por esse viés, compreendemos que o processo de gerenciamento escolar deve seguir alguns mecanismos para que compactue do princípio democrático, sendo o principal deles o da formação de conselhos escolares. O Conselho Escolar monitora dirigentes escolares, assegurando a qualidade do ensino, podendo estabelecer metas, planos educacionais, elaborar o calendário escolar e aprovar o

projeto pedagógico da escola. Além disso, ajuda no monitoramento da situação financeira da escola, deliberando planos de aplicação de recursos e normas para a prestação de contas, segundo Locatelli (2009).

Os pais, professores, alunos, funcionários, membros da comunidade escolar e diretor da instituição compõem os conselhos escolares. Essa escolha de membros e sua quantidade, bem como a duração de um conselho, variam de acordo com cada escola, o que simboliza um princípio de autonomia das instituições. Na maioria dos Estados, os mandatos são fixados entre um e dois anos. Os representantes são eleitos por suas próprias categorias e o diretor é um membro nato do Conselho.

O Ministério da Educação sugere que os conselhos escolares se reúnam mensalmente, mas nada impede que, havendo necessidade, reúnam-se extraordinariamente para deliberar assuntos pertinentes a educação pública, além de que é obrigatória a realização de assembleias gerais com a participação de toda a comunidade escolar, seja para prestação de contas, quanto para tomadas de decisões que envolvam todo o coletivo. Assim, percebe-se a necessidade de criação dos conselhos escolares, conforme apresenta Locatelli (2009),

As escolas são autônomas na gestão dos seus recursos e na elaboração dos seus projetos pedagógicos. Para estimular essa autonomia, cada vez mais o Governo Federal repassa recursos e materiais diretamente para as escolas. Assim, elas podem resolver problemas específicos de cada comunidade. E a melhor maneira de saber o que a comunidade precisa é trazê-la para a gestão administrativa e pedagógica da escola por meio dos Conselhos. A prática ainda é pouco comum no país (LOCATELLI, 2009, p. 30).

Conforme salienta Freire (2003), os conselhos escolares são de suma importância, pois, segundo ele, o conselho tem a função de regulamentar a participação de todos nas tomadas de decisões na gestão escolar democrática participativa,

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola, tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (FREIRE apud GOMES, 2003, p.5).

Ademais, Também é evidente a necessidade da Associação de Pais, Mestres e Funcionários das escolas públicas (APMF), e dos Grêmios Estudantis. Todas essas instâncias ganham forças na gestão colegiada, pois são fatores que incidem



nas relações entre os sujeitos agentes do espaço escolar, e contribuem para que a engrenagem administrativa continue existindo nessa gestão democrática.

A APMF, além de ser uma Associação que ajuda a gerir a escola, constitui-se uma importante ferramenta na captação de recursos externos, o que influencia no desenvolvimento de projetos pedagógicos na instituição. Sua organização se dá, sendo considerada como pessoa jurídica de direito privado, pela junção de membros dentro de uma diretoria executiva da instituição, tendo um presidente e um vice-presidente, um tesoureiro e seu respectivo vice, além de secretário e vice, conselho deliberativo e fiscal. A APMF em outras palavras, é responsável por administrar os recursos financeiros da instituição.

Quanto ao conselho de classe, consiste em uma reunião pedagógica, embora não seja esse o objetivo principal, que se apresenta como um momento de discussão e reavaliação dos processos avaliativos, metodológicos, da frequência escolar e aprendizado dos alunos, e, também, é o momento de se discutir e cobrar ações do projeto político pedagógico (PPP), da proposta pedagógica da instituição, além do plano de trabalho docente (PTD). De acordo com Veiga (1998),

Nessa tarefa de reconstrução da prática avaliativa, cabe ao Conselho de Classe dar conta de importantes questões didático-pedagógicas, aproveitando seu potencial de gerador de ideias e como espaço educativo. É fundamental que os educadores explorem as potencialidades educativas do Conselho de Classe, mesmo enfrentando as adversas condições de trabalho, bem como as exigências burocráticas que tem de cumprir (VEIGA, 1998, p. 118).

Por conseguinte, vale lembrar de outra importante instância colegiada, já mencionada, que na maioria das escolas não se faz presente, que é o Grêmio Estudantil. O grêmio se caracteriza em uma organização dos estudantes, pois os alunos envolvidos com ele devem estar afinados com a direção nas tomadas de decisões e no tocante aos anseios dos discentes. Em consonância com a Secretaria de Estado da Educação do Estado do Paraná: “O grêmio estudantil representa os estudantes da escola. Seu maior objetivo é unir e movimentar os estudantes para a discussão de seus direitos e deveres, debatendo assuntos diversos sobre escola, comunidade e sociedade” (PARANÁ, SEED, 2009. p. 8).

O PPP é um documento necessário para a organização da escola, e Tal documento compõe as definições do trabalho pedagógico e, principalmente, a missão da escola, questões curriculares, metodológicas e demais percepções que definem a instituição. Segundo Veiga (2003),

O projeto político-pedagógico exige profunda reflexão sobre a finalidade da escola, assim como explicitação de seu perfil social e a clara definição de caminhos, formas operacionais, ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo, define-se que com base nas diferenças existentes entre seus atores, sejam eles os professores, equipe técnico-administrativo, pais, alunos e representantes da comunidade local (VEIGA, 2003, p. 9).

O PPP é construído por intermédio da coletividade que define o rumo educacional da escola, é inevitável que haja muita reflexão, estudo e discussão para chegar num consenso sobre a realidade da escola. O projeto político pedagógico é um instrumento que tende ajudar a encarar os desafios do dia a dia da escola de uma forma sistematizada, consciente, científica e participativa, dando sentido às suas intenções e objetivos.

## 2.6 SISTEMAS DE AVALIAÇÕES

No Brasil, foram criados e ampliados os sistemas de avaliação da educação básica. Foi a partir da década de 1990 que houve mudanças no sistema de avaliação do ensino, tendo como meta principal um acompanhamento melhor e mais significativo sobre o ensino no Brasil, principalmente nas escolas públicas. Esse acompanhamento é realizado pelo governo que acompanha os índices de desenvolvimento de todas as escolas, por meio do conhecimento do aluno, o qual é avaliado com o intuito de buscar melhorias e, acima de tudo, esperar resultados satisfatórios. Para tanto, são realizadas as seguintes avaliações de acordo com o Ministério da Educação: Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, Prova Brasil e Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM.

Segundo o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as avaliações que são aplicadas nas instituições de ensino visam a: “verificar se os elementos que compõem a escola estão estruturados para a oferta da educação de qualidade” (BRASIL, 2008, p. 20).

Com isso, o principal desafio é definir estratégias depois de analisar os resultados dessas avaliações. Isso demanda reflexões sobre a realidade escolar e sobre os sujeitos que compõem a escola, ou seja, sobre todos que constituem a escola, gestores, coordenadores, professores, alunos, funcionários, para que assim possam buscar novas metas e estratégias que contribuirão para o melhoramento do ensino, tornando-o capaz de atingir níveis de qualidade.

### **2.6.1 Avaliação institucional**

Compreende-se que a avaliação institucional é uma das principais estratégias que se têm para avaliar e diagnosticar o ensino na instituição onde ela é realizada. A partir da realidade educacional, o planejamento desse documento é organizado, de modo que vislumbre o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e do rendimento escolar. No entanto, esse objetivo se estende aos governantes, pois o governo possui uma parcela de responsabilidade em propor e dispor de meios que contribuam para um eficiente rendimento escolar, estabelecendo níveis de padrões de desempenho a plano nacional.

Ainda sobre a avaliação institucional, tem como propósito estimular e promover um maior comprometimento de todos que atuam no ambiente escolar,

A avaliação institucional é o princípio básico para o entendimento dos espaços e das relações que se dão no interior da escola, em todas as dimensões. Assim, deve ser entendida como uma estratégia que tem por objetivo ser construída de uma maneira emancipatória e participativa, pois visa melhoria para a instituição de ensino (GROCHOSKA, 2013, p. 12).

Contudo, compreende-se que a avaliação institucional é uma perspectiva que permite à equipe gestora avaliar o desempenho dos alunos, professores funcionários ,pedagogos mas também apontar os aspectos positivos e negativos sobre os resultados avaliados.

### **2.6.2 Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)**

O Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) foi implantado pelo Ministério da Educação (MEC) em 1998, e tem por objetivo fazer uma autoavaliação do aluno que está concluindo o ensino médio, fazendo uma análise em relação aos seus conhecimentos, avaliando o seu desempenho e, assim, possibilitando o seu ingresso à uma universidade a partir da nota obtida.

O ENEM já passou por várias mudanças desde a sua implementação, porém continua ainda sendo umas das ferramentas que o governo se utiliza para avaliar, considerando os critérios estabelecidos, para que incentive os alunos a se empenhar e alcançar bons resultados.

### **2.6.3 Prova Brasil**

A prova Brasil foi aplicada pela primeira vez no ano de 2005. Essa prova é realizada com alunos das quartas e oitavas séries (quintos e nonos anos) tendo como intuito de refletir sobre o desempenho dos alunos ao realizar uma avaliação dos seus conhecimentos. A prova se constitui de testes padronizados referentes à língua portuguesa e matemática, e questionários socioeconômicos. Esse tipo de avaliação tem caráter diagnóstico, pois seu objetivo é de passar os dados ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), para que possam ter acesso sobre o desempenho dos alunos de cada escola e, assim, fazer um percentual de cada região.

Ainda, sobre a sua articulação e proposta, visa os seguintes objetivos,

A prova Brasil foi idealizada para produzir informações sobre o ensino oferecido por municípios e escolas, individualmente, com o objetivo de auxiliar os governantes nas decisões e no direcionamento de recursos técnicos e financeiros, assim como a comunidade escolar no estabelecimento e metas e implementação de ações pedagógicas e administrativas, visando a melhorias na qualidade do ensino (BRASIL, 2007, p. 80).

Para o MEC (2008), a Prova Brasil é uma ferramenta que pode contribuir para a solução de alguns problemas da educação básica brasileira. Por isso, sua implementação é necessária, visto que compactua dos ideais de uma escola democrática, permitindo um acompanhamento do desenvolvimento dos alunos.

### **2.6.4 Sistemas de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o Índice da Educação Básica (IDEB)**

Os sistemas de avaliações da educação básica (SAEB) e o Índice da Educação Básica (IDEB) são utilizados pelo governo para acompanhar os resultados do fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações, investigando por meio disso, a qualidade do ensino de cada escola no Brasil. Seu cálculo baseia-se nos dados de aprovação apurados no Censo Escolar, e nas médias de desempenho obtidas nas avaliações nacionais. Seria, portanto, uma forma de análise feita a partir do índice que foi observado na educação básica, em todas as escolas do Brasil.

Segundo o MEC (2008), o IDEB possui também uma grande importância: “[...] por ser condutor de política pública em prol da qualidade da educação. É a

ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2008)”.

Deste modo, o SAEB em relação a Prova Brasil, também avalia o trabalho da escola, a prática pedagógica dos que estão envolvidos nesse processo, além das condições físicas do ambiente escolar. Segundo Castro (2007),

Que as evidências de vários estudos e avaliações, como do Saeb, IDEB, e o Enem indiciam para o desafio atual da educação básica, sobretudo do ensino fundamental, onde está o grande problema, não se situa mais no acesso e sim na melhoria da qualidade. O principal objetivo passa a ser a permanência, sucesso escolar e a efetiva aprendizagem de todos os alunos (CASTRO, 2007, p. 49).

Quanto ao SAEB, tem por finalidade coletar dados e regularizar informações sobre o desempenho dos alunos e os fatores que constituem o sistema de ensino a ele associados, bem como a respeito das condições em que ocorre o processo de ensino e aprendizagem. O SAEB tem como responsabilidade utilizar esses procedimentos metodológicos para garantir uma pesquisa com resultados confiáveis.

Para o levantamento de dados são utilizados questionários contextuais que permitem conhecer sobre algumas características da escola, do diretor, do professor dos alunos, ou seja, avaliam de forma parcial, mas também totalitária.

## **2.7 A QUALIDADE DO ENSINO COM DIMENSÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA Administração DA Gestão ESCOLAR.**

Compreendemos que a gestão democrática apresenta uma proposta mais embasada para permear o espaço escolar, justamente por ser uma forma de organização, pautada na melhoria da qualidade do ensino.

Conforme instituído na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Nº 9394/96), em seu art.14, onde estabelece algumas normas sobre a gestão, e são definidas como,

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1998).

Com isso, percebemos que a perspectiva e o entendimento da atual realidade

que envolve os contextos sociais, histórico, político, econômico e cultural presente no ambiente escolar, devem ser considerados nessa forma de gestão, possibilitando novas oportunidades, novos diálogos, lutando por uma educação mais justa e buscando espaços mais conscientes e democráticos. Seu ideal é o de lutar por uma educação que seja reconhecida e mobilizar a comunidade escolar, de forma que haja uma interação entre os membros envolvidos.

A participação nas tomadas de decisões é um direito e dever de todos os que fazem parte da sociedade, princípio este que rege a gestão democrática e promove a escola como uma instituição social totalmente voltada para convivência humana. Segundo Libâneo (2013): “pode-se destacar sobre a importância de uma gestão que é vista democrática, competente e colaborativa, para que caminhe para um fortalecimento e o crescimento da gestão escolar” (LIBÂNEO, 2013, p. 49).

A escola tem por finalidade incitar as diversas realidades aparentes no seu ambiente, a fim de incentivar uma formação cultural e possibilitar o contato dos alunos com a cultura, seja ela provida pela ciência, pela linguagem ou pela ética. Mais importante ainda, é uma escola que luta pela inclusão e abomina a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

Outro fator chave na gestão democrática é o da autonomia, fator que deve gerir as relações sociais, uma vez que auxilia na tomada de decisões de cada escola. Segundo Luck (2000), o contexto da autonomia na educação consiste,

[...] Na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade tendo como objetivo a melhoria de qualidade de ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência e responsabilidade social de promover à formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas (LUCK, 2000, p. 21).

Deste modo, o gerenciamento pautado na construção plena de um processo da autonomia e do reconhecimento, pode ser capaz de criar novos caminhos e buscar novos objetivos no que se refere ao contexto educacional do ensino.

O diálogo é ponto central nas relações sociais. Deve ser o principal meio para alcançar o resultado que se espera. É por meio dele que se discute e busca-se uma participação efetiva de todos que compõem o ambiente escolar. Assim, podemos

entender que a constituição da autonomia não se faz sem a integração da comunidade escolar. Nesse viés, relacionamos com o conceito de autoridade compartilhada, o qual Luck (2001) afirma que: “Os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos” (LUCK,2001. p. 33).

Em outras palavras, os diretores participativos devem compartilhar a autoridade com todos os agentes escolares, e entende-se que estes têm um papel fundamental na concepção da escola e do ensino, pois são eles que traçam metas, juntamente, com os demais colaboradores, entendendo e enfatizando que as responsabilidades em construir uma escola que seja realmente democrática são de todos.

Isso vai ao encontro do ideal de gestão democrática por propor um gerenciamento imbuído de valor social, construído a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos responsáveis e honestos, conforme nos lembra Oliveira (2002).

A participação da comunidade se constitui democrática quando esta ajuda a resolver questões atreladas ao contexto, e a trazer soluções, conforme explicita Paro (2001),

A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades (PARO, 2001, p. 72).

Assim sendo, o processo da gestão escolar deve ser articulada com a participação da comunidade, procurando garantir formas de compreender a Instituição escolar, visando a questão do comprometimento da comunidade com o sistema de ensino, tomando decisões no que se refere ao âmbito escolar, ajudando o gestor escolar a decidir sobre assuntos que diz respeito a escola e ao ensino e refletindo sobre o contexto educacional.

## **2.8 GESTÃO ESCOLAR, ESCOLA PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA**

A Constituição Federal de 1988 indica a gestão democrática do ensino

público, na forma da lei, como um dos princípios básicos que devem nortear o ensino em nosso país e, por extensão, serem primados na gestão das escolas: Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade.

A LDB, lei 9.394, estabelece também alguns fundamentos para a gestão democrática, dentre estes a cooperação dos agentes da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). Esclarece que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna e externa da escola, atingindo, assim, os pais e a sociedade em geral.

Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: I) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; II) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania. (Brasil, 1998, p.20)

Neste sentido, Luck (2009), adverte que: [...] “cabe ao gestor educacional estar ciente das questões da comunidade escolar, interpretando seus processos sociais e orientando o seu melhor encaminhamento” (LUCK, 2009, p. 69). Por conseguinte, fica explícito que as escolas e os processos de ensino precisam caminhar juntos num processo de otimização juntamente com a participação da comunidade escolar, garantindo, assim, a gestão democrática das instâncias educativas.

Nesse viés, Dourado (2001) enfatiza que: “a participação é um processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros das comunidades escolar e local” (DOURADO, 2001, p. 23) Entende-se que o processo de participação torna-se difícil se todos não estiverem interessados em promover o consenso participativo em relação a gestão escolar. Além disso, a gestão participativa é entendida como uma forma regular e significativa de desenvolvimento procurando sempre envolver os funcionários na própria organização da escola,

Em organizações democraticamente administradas, principalmente



nas escolas, os funcionários são envolvidos com o objetivo, de ajudar solucionar problemas, que surgiram no decorrer do desenvolvimento do trabalho do gestor. Quando se refere as escolas e aos sistemas de ensino, o conceito da gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos a comunidade escolar e que estejam realmente interessados em ajudar a construir uma escola participativa e democrática voltada sempre na melhoria do processo pedagógico (LIKERT, et. al, 1971).

Por essas razões, entende-se que os gestores escolares são os principais articuladores no processo de construção de um ambiente escolar social, buscando envolver seus profissionais, além dos alunos, os pais e a comunidade escolar, sabendo-se que somente com a efetiva participação de todos será possível a construção da autonomia, além de desenvolver uma consciência social e crítica da cidadania

Ainda, Segundo Luck (2009), quando ressalta que: “a participação inerente à gestão democrática pressupõe que haja a preparação e organização que deem efetividade às suas ações” (LUCK, 2009, p. 69), fica evidente que não pode ser conduzida por seus próprios objetivos, e que, com a participação desorganizada, a capacidade de compartilhar e tomar as decisões referente a escola torna-se limitada. Isso pressupõe a necessidade de um pensamento crítico em relação à escola, assim, deve haver um planejamento com a participação de toda a comunidade escolar na elaboração e construção do PPP, até a constituição do conselho escolar, grêmio estudantil, associação de pais e professores, para que se tenha uma efetiva atuação com os demais concelhos ligados direto ou indiretamente à escola. Participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática escolar, pois possibilita o envolvimento de profissionais e usuários nos processos de tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar, segundo Libâneo (2004).

Ainda, conforme o autor (2004) é preciso que haja uma participação democrática em relação ao processo de construção de uma escola capaz de oferecer desenvolvimento pleno aos alunos. Por isso, faz-se necessário que seja coletiva a troca de ideias, pois uma visão em conjunto promove sempre um clima de confiança, valorizando sempre as capacidades e aptidões dos mesmos que estão envolvidos no processo de construção do ensino, além de estabelecer objetivos de trabalho que levem ao crescimento da mesma. Segundo Navarro (2004),

É preciso que haja uma participação de todos que fazem parte da

escola, para que juntos consigam apontar metas e ações e para que cada pessoa exponha sua opinião referente a escola dizendo o que pode ser melhorado, fazendo uma organização estrutural para que as tomadas de decisões sejam eficientes na construção do ensino de qualidade social da educação. (NAVARRO, et tal; 2004).

Portanto, o gestor precisa entender que a integração de todos os membros da comunidade escolar é fundamental para o bom andamento da gestão. o envolvimento de todos no âmbito educacional tem por objetivo a solução de problemas, visando os melhores resultados para o processo de educação. Assim, o princípio para o sucesso da gestão escolar, a qual só é possível se todos estiverem preocupados com uma verdadeira participação coletiva, é a democracia.

## **2.9 GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS A SEREM SUPERADOS**

De acordo com a LDB, artigo 12, o gestor tem como incumbência a elaboração e execução da proposta pedagógica e do plano de trabalho de cada docente, bem como a gestão do pessoal e dos recursos materiais e financeiros, a execução das horas e dias letivos, a possibilidade de recuperação para estudantes de menor rendimento, a articulação com as famílias e, quando necessário, a informação da ausência de alunos ao responsável e ao Conselho Tutelar do município, (inciso incluso pela Lei no 10.287/2001). Isso revela, que o desafio maior de uma equipe gestora é tomar decisões, de forma burocrática, que tragam resultados eminentes aos processos educacionais de qualidade.

Vale lembrar que cabe ao gestor escolar, juntamente com sua equipe de trabalho, buscar da melhor maneira resolver todos os problemas que surgem no decorrer do desenvolvimento do processo educacional, articulando-se de princípios e ideias, visando sempre a capacidade e o melhoramento, e tendo como primeira regra a confiança, valorização e o respeito dentro do ambiente escolar,

Sem confiança, há desentendimentos rotineiros que são interpretados como traições; ordens simples se tornam expressões ríspidas e autoritárias: os planos mais bem concebidos se tornam registros burocráticos e fracassam. Sem confiança, os indivíduos tomam como pessoais as críticas e buscam esconder os pontos fracos em seu desempenho. Sem confiança, a comunicação se torna pouca objetiva, vaga e defensiva, na medida em que os indivíduos brigam sobre questões que deve ser abertamente discutidas, caso a organização deseje ser eficaz. Sem confiança, assumir riscos, buscar, inovações e ter criatividade são ações sufocadas (CULBERT,

MC DONOUGH, 1985, p. 17-18).

Além disso, a base de construção de uma escola meramente democrática e participativa começa na confiança que é desenvolvida dentro do ambiente escolar, para que, assim, o processo evolutivo da escola aconteça, de fato. Se todos trabalharem visando o crescimento da instituição e do ensino, e tendo o ambiente favorável e harmônico, a organização do ambiente escolar se torna mais fluida.

Portanto, considera-se que uns dos desafios que a escola tem é o planejamento e a construção do PPP, onde o gestor escolar deve reunir-se com a equipe escolar, e assim discutir e ouvir opiniões. O diretor deve estar ciente do quanto é importante à construção do projeto político pedagógico, uma vez que é o documento base que evidencia o contexto escolar em toda a sua dimensão. Vasconcellos (1995), expõe que o Projeto Político Pedagógico pode ser compreendido,

Como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que se define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade (VASCONCELLOS, 1995, p. 14).

No entanto, o desafio da construção do PPP propõe pensar na escola em todo o seu âmbito, para que possam idealizar como as intenções políticas e pedagógicas surgem num contexto e se fundamentam nas práticas realizadas. Nesse sentido, o documento precisa ser construído a partir da realidade da escola e de uma percepção da gestão escolar, tendo bem delineadas as dificuldades que precisam ser enfrentadas no decorrer do desenvolvimento do trabalho. O gestor escolar muitas vezes não tem a devida colaboração e participação de todos que compõem a escola, por isso precisa buscar meios de envolvê-los, para que juntos consigam ideias que proporcionem o crescimento e o desenvolvimento da escola.

De acordo como a Constituição, art. 205, e na LDB, art. 2, a missão da escola, é a de promover o diálogo aberto e desenvolvimento pleno do educando, preparando-o para seu conhecimento e crescimento perante a sociedade em que vive. A LDB estabelece algumas atribuições para os estabelecimentos de ensino, a saber,

I Elaborar e executar sua proposta pedagógica; II. Administrar seu

peçoal e seus recursos materiais e financeiros; III. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas estabelecidas; V. Prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; VI. Articula-se com as familias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII. Informar os pais e responsaveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, LEI 9394/96 Art.12).

A partir disso, é necessário que o gestor tenha um planejamento de como se dará a sua gestão, para que esteja preparado para resolver as várias situações que surgirão no decorrer do seu trabalho. Além disso, ele precisa se organizar e avaliar o trabalho que está sendo desenvolvido na escola, buscando compreender e, deste modo, analisar o caminho que a escola está trilhando, deixando visível que  por meio da autonomia construída que serão geridas novas concepções e finalidades que promoverão a integração e a participação.

Deste modo, o gestor precisa fazer com que a escola seja capaz de promover conceitos ligados ao bem-estar social, bem como o desenvolvimento de todos os envolvidos nesse processo de construção de uma escola autnoma e de qualidade. Para Luck (2006),

O conceito de gestão está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LUCK, 2006, p. 10).

Para o autor, a gestão escolar está ligada ao fortalecimento da democratização, que se reflete no processo de desenvolvimento pedagógico, ou seja, na participação de todos nas decisões a serem tomadas, cabendo, mais especificamente, ao diretor proporcionar e motivar a participação através da busca coletiva da comunidade escolar.

Assim sendo, é importante que a escola cumpra e faça cumprir as leis em vigor e que as ações destas instituições, os objetivos e metas, estejam traçados, e pensados para a obtenção de avanços, no que diz respeito ao desenvolvimento de ensino. Assim, entendemos que o processo de gerir uma instituição de maneira democrática e participativa, não é uma tarefa das mais fáceis, é preciso compreender e diagnosticar as ações diariamente, contar com a participação de todos os envolvidos e estimular essa participação, ou seja, promover um fazer coletivo e permanente em uma sociedade cada dia mais emergente de

conhecimento.

### **3 METODOLOGIA**

Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos. Essa será a dinâmica deste estudo.

A pesquisa bibliográfica é pertinente pois permite fazer uma análise aprofundada do assunto a ser pesquisado, considerando o que já foi escrito sobre o tema, mais especificamente, em relação à gestão escolar, ensino e qualidade. Para tanto, serão realizados estudos aprofundados almejando um conhecimento maior sobre o assunto já mencionado. Por se constituir de um trabalho com base em referenciais teóricos e documentais, nossa pesquisa se caracteriza como qualitativa, uma vez que nos apoiamos nas discussões para a o desenvolvimento e análise dos dados. Segundo os autores Lakatos e Marconi (2003), a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos. Pode-se dizer que ela, realizada de maneira correta, proporciona uma análise mais robusta sobre as investigações, os hábitos, as tendências e o que já foi redigido sobre o tema estudado.

Assim, nos livros, periódicos, revistas e artigos produzidos que possuam discussão semelhante, buscamos subsídios para o desenvolvimento deste trabalho. Com o objetivo de buscar e apresentar informações importantes ao contexto educacional da gestão escolar, o que inclui as teorias, os conceitos, as hipóteses e os métodos que permeiam essa problema, além da importância deste estudo e sua compreensão como futuros (as) pedagogos (as).

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O tipo de pesquisa que foi utilizado foi qualitativa, através de pesquisas bibliográficas; referentes a vários autores que falam sobre o assunto da gestão escolar. E que a partir das leituras dos referenciais teóricos pode-se fazer a realização do desenvolvimento da escrita desse trabalho.

#### 4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Compreende-se que há longos caminhos a serem percorridos quando se fala em gestão escolar. Neste sentido deve ser abrangente quanto a questão democrática e também participativa nas escolas buscando assim a efetivação de um ensino onde se diz respeito ao ensino e a qualidade educacional nas escolas do nosso Brasil que são representada pelos nossos alunos juntamente com profissionais da escola, tendo um vínculo com relação à participação das instâncias colegiadas, dando voz a todos os segmentos, tanto no âmbito interno como de seu entorno, sem dúvida é algo a ser buscado para que a verdadeira qualidade educacional se efetive.

Segundo Paro (2001) a participação da comunidade escolar é visto como sendo muito importante para ajudar a solucionar problemas momento em que acontece a união de todos que fazem parte da escola e assim as tomadas de decisões referentes ao processo educacional ocorrem, portanto o processo da gestão dar-se com amplitude da participação da comunidade escolar, buscando segmentos de uma comunidade organizada em torno da escola.

Para Oliveira (2002) a gestão democrática se constitui juntamente sendo a base fundamental no processo de acompanhar a instituição escolar é um momento importante em que se deve pensar e articular princípios que levara a uma ação coletiva onde tem como maior meta formar alunos como cidadãos responsáveis com autonomia, e reflexivos.

É preciso primeiro compreender o processo da gestão escolar para que depois possa diagnosticar os problemas e assim buscar as ações juntamente com os que integram no ambiente escolar interligando a autonomia com a participação onde todos os envolvidos busquem uma efetivação do processo educacional do ensino onde o gestor escolar possa realizar um trabalho eficiente com a escola.

Assim fica claro que não é só o gestor escolar que tem a competência de articular ideias, ações e metas, precisa que todos os que estão interligados no ambiente escolar façam sua parte para que juntos possam fazer uma gestão democrática e tomar decisões importantes para o contexto escolar.

#### **4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho de conclusão de curso foi pautado na pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo compreender o processo que leva a construção de uma gestão escolar democrática em sua totalidade.

Levando em consideração as diversas realidades do contexto escolar, discutimos o processo de gestão e o seu conceito, tentando evidenciar um melhor panorama dos princípios arraigados em seu cerne, além de acreditar, propor e mostrar que uma administração imbuída de seus valores pode levar o processo de ensino e aprendizagem a um nível maior de qualidade.

Assim, entende-se que o processo de gerir uma instituição de maneira democrática e participativa, não é uma tarefa simples, é preciso compreender e diagnosticar as ações voltadas a dimensão escolar diariamente, contar com a participação de todos os envolvidos e estimular essa participação, isto é, insistir na coletividade permanente, visto que nossa sociedade a cada dia exige mais dos seus sujeitos.

Assim compreende-se que a ação de avaliar essa problematização só foi possível por meio da compreensão de como a gestão democrática acontece. A partir deste conhecimento, pode-se afirmar que ainda há muito que fazer pelas escolas para chegarmos a uma gestão escolar, de fato, democrática, pois para isso necessita-se buscar meios que possibilitem a construção de uma escola participativa. Embora pareça um objetivo distante, com o trabalho e persistência é possível de alcançar os objetivos que são esperados a serem alcançados.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Valéria A. (org); ARAÚJO, Ulisses Ferreira; PUIG, Josep Maria. **Educação e valores: Pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2007.

BRASIL, **Constituição da república Federal** do Brasil 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em 01 de nov de 2019

BRASIL. Senado federal. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**: nº 9394/96.1996.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** Lei 9.394/96. Rio de Janeiro:1998.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**: ENSINO INFANTIL / Ensino Médio. Brasília MEC/Secretaria de Educação Básica, 2017. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em 07 de dezembro de 2019

Brasil. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. PDE: **Plano de Desenvolvimento da Educação**: Prova Brasil. Ensino Fundamental: matrizes de referência, tópicos e descritores. Brasília: MEC, SEB, Inep, 2008.

BRASIL. Lei nº 010172, de 9 de janeiro de 2001. Dispõe sobre o **Plano Nacional de Educação**. Brasília – MEC, 2001.

CASTRO, M.H.G; TIEZZI, S. **A reforma do ensino médio e a implantação do Enem no Brasil**. In: BROCK, C.; SCHWARTZMAN, S. (Org.). Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro, 2002.

DAVIS, Claudia: **Gestão da Escola Desafios a Enfrentar** / Rio de janeiro editora DPEA, 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. **como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?**. Brasília: CONSED, 2001.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselhos de Classe e Avaliação. Perspectivas na gestão pedagógica da escola**. Campinas-SP, Papirus, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisas social**, Antônio Carlos GIL 6ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

GROCHOSKA, Maria Andréia, **Organização Escolar: Perspectiva e Enfoques**, Curitiba Intersaberes, 2013.



ILKIU, Giovana Simas de Mello. SOUZA, Adilson Veiga e. **Manual de normas técnicas para trabalhos acadêmicos. Unidade de Ensino Superior Vale do Iguaçu.** União da Vitória: Kaygangue, 2017.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas 2003.

LUCK Heloisa, **A Escola Participativa; O trabalho do gestor escolar /.** 5ª edição. Petrópolis, Rio de Janeiro, editora vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar.** Petrópolis RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Silva de. **Organização e Desafios da Gestão Escolar,** Indaial: editora. UNIASSELVI, 2013.

PARANÁ, SEED (2009). **Conselho Escolar:** documentos necessários. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.>>. Acesso em 10 de set de 2019.

PARO Vitor Henrique. **Qualidade do ensino:** A contribuição dos pais. 3. Ed. São Paulo: Xamã, 2007.

PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS: **Ensino Médio. Ministério da Educação.** Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Brasília, 1999.

SYRIA, Naura; FERREIRA Carapeto; **Gestão Democrática da Educação;** atuais tendências novos desafios / 8ª edição – são Paulo, Ed. córtex, 2013.

Silva, Maria Aparecida de Oliveira **Organização e desafios da gestão escolar/** Maria Aparecida de oliveira silva. Indaial: Uniasselvi, 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. **Currículo Básico do Estado do Paraná o papel do pedagogo com a escola.** Paraná: 1990.

SAVIANI, Demerval. **Sentido da pedagogia e o papel do pedagogo.** In: Revista, São Paulo, nº9, 1985.