

Gestão democrática: uma realidade na visão dos supervisores e diretores das escolas de Tocantins –MG

ARAÚJO, Renata Prudente – renata18jf@yahoo.com.br
VITAL, Flávia Ribeiro – fribeirovital@yahoo.com.br
ABRANCHES, Maria Alice – profmatccfupac@gmail.com

Curso de Pedagogia
Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá
Ubá - MG/Novembro/2013

Resumo

Este estudo de cunho quali-quantitativo teve como objetivo analisar se as Escolas no município de Tocantins, nos seus diferentes segmentos, têm autonomia e liberdade de ação, podendo as mesmas serem consideradas escolas democráticas. A população analisada foi formada por diretores e supervisores das escolas. Utilizou-se como instrumento para coleta de dados questionário semi-aberto, específico e aplicado para os diferentes grupos de sujeitos, contendo questões relacionadas à forma como veem a gestão e a forma de distribuição de poder dentro da escola. Os resultados enfatizam a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino e mostram que, embora já tenham acontecido importantes avanços, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática, ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva gestão democrática, condição fundamental para a melhoria da qualidade na educação.

Palavras chaves: Gestão. Democrática. Supervisores. Diretores.

Abstract

This study imprint qualitative and quantitative aimed to examine whether the schools in the city of Tocantins, in its different segments, have autonomy and freedom of action, the same may be considered democratic schools. The study sample was comprised of directors and supervisors of schools. It was used as an instrument for data collection semi-open questionnaire, specific and applied to different groups of subjects, with questions related to how they view the management and form of distribution of power within the school. The results emphasize the importance of democratic governance for the quality of teaching and show that although significant progress has already happened, there is still a need to deepen understanding about the matter, to expand the space for discussion and join forces in the struggle for effective democratic management, a key condition for improving the quality of education.

Key-words: Management. Democratic. Supervisors. Directors.

1. Introdução

A gestão democrática das escolas públicas brasileiras está prevista tanto na Constituição Federal de 1988, Art. 206, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996) em seu Art.3º, inciso VIII, ao ressaltar que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática e no Art. 14 que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades locais e com base nos princípios da participação dos profissionais da educação na produção do projeto pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. Sendo assim é necessário a construção de práticas educativas que consigam abarcar e desenvolver processos a altura dos desafios colocados.

Praticamente todos os projetos políticos pedagógicos vistos nas escolas deixam explícitos que desejam levar os alunos a compreenderem os princípios democráticos que devem reger a sociedade e a construção da cidadania. Para alcançar este objetivo, é necessário que a gestão escolar seja coerente entre o que deseja e o que pratica, pois, na realidade,

em pleno século XXI, ainda é possível ver administradores ou gestores escolares regidos pelo arcabouço burocrático, arcaico, alienado, sem compromisso e sem competência, alicerçados em uma concepção escolar aparelhada conforme os interesses da ideologia política e da elite, impedindo os avanços educacionais que a sociedade almeja, sobretudo, a dos menos favorecidos. (GIANCATERINO, 2010, p. 19).

Diante disto, é necessário a construção de uma gestão democrática no espaço escolar e para isso é importante descentralizar o poder, acreditar em trabalho de equipe, a participação de todos os membros da comunidade escolar na elaboração do regimento escolar, dos espaços de convivência coletiva e na elaboração dos projetos pedagógicos e administrativos. Porém,

uma escola em que todas as decisões sejam centralizadas nas mãos de uma pessoa ou de um pequeno grupo, em que as regras de convivência e o projeto pedagógico já se encontram predeterminados a partir dos valores e crenças de algumas pessoas não permite o diálogo e a reorganização constante dos tempos e espaços escolares com base na busca coletiva de novos e melhores caminhos para os desafios cotidianos. Não será fácil professores e professoras que vivem em ambientes autoritários, baseado em relações de heteronomia e de respeito unilateral, trabalharem a construção de valores relativos à autonomia e à democracia com seus alunos e alunas. (ARAUJO, 2002, p. 73).

Neste contexto, acredita-se que a gestão das escolas da rede pública de educação de Tocantins tenha uma base divergente da proposta pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, fundando-se em outros princípios. Desta forma, o presente estudo tem por objetivo analisar se a gestão realizada nas escolas da rede municipal de Tocantins é de fato democrática.

2. Referencial Teórico

A gestão escolar é parte da estrutura educacional da educação básica, cuja organização deve se orientar pelos princípios da organicidade, sequencialidade e articulação, tal como determina as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (Parecer CNE/CEB nº7/10). Porém, tratando-se da organização, é importante lembrar-se da centralização do poder do controle financeiro, burocracia administrativa e padronização didática, os quais são vistos como por Peletti, (2010, p. 29) como “um dos entraves mais perniciosos ao desenvolvimento do ensino básico e, em particular, à sua democratização”.

Existe hoje uma tendência a descentralizar o poder, e é a partir disso que se pode acreditar em trabalho de equipe e neste processo o clima organizacional é de suma importância para favorecer as relações.

Cada escola tem sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros. O clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os envolvidos no sistema. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional esta estreitamente dependente da natureza do clima da escola. O conhecimento do clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho e, deste modo, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação. Finalmente, é importante ressaltar que a eficácia escolar e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional. NÓVOA, 1999 (apud GIANCATERINO, 2010, p. 59).

Destaca-se que o objetivo principal da escola é o ensino/aprendizagem, diante disto, é comum no âmbito escolar uma grande preocupação em transmitir os conteúdos científicos que muitas vezes são descontextualizados da realidade do aluno, buscando, assim, privilegiar o desenvolvimento cognitivo em detrimento de outras áreas a serem trabalhadas. É preciso buscar desenvolver todas as potencialidades do aluno, para isso o

corpo docente necessita de uma estrutura, de uma organização que favoreça seu trabalho.

A organização e a gestão são meios para atingir a finalidade do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem. São de pouca valia inovações como gestão democrática, eleições para diretor, introdução de modernos equipamentos e outras, se os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagens não consolidadas. (LIBÂNEO, 2009, p. 301)

Não é só na escola que se anseia por uma democracia, na sociedade também já que ela é vivenciada no dia a dia e em todos os segmentos e tem como princípio básico a equidade, que reconhece o princípio da diferença dentro da igualdade. Dentro das instituições escolares esse conceito não é diferente, pois

essa concepção de que a democracia e a justiça pressupõem a igualdade e a equidade ajuda-nos a compreender como a democracia pode ser concebida no âmbito educacional. Ou seja, parte-se, em primeiro lugar, da assimetria dos papéis de estudantes e docentes, entendendo sua diferenciação natural a partir do princípio da equidade. Isso, porém, não desconsidera o fato de que em alguns aspectos os dois grupos são iguais perante a sociedade, tendo os mesmos direitos e deveres de todos os seres humanos. (ARAÚJO, 2002, p. 35)

Independentemente do lugar que ocupa cada pessoa dentro da escola, o que deve ser considerado são as diferenças no exercício dos papéis de cada um dentro da instituição escolar, pois na sociedade, são cidadãos com os mesmos direitos e deveres e cada um, seja aluno, professor, diretor ou outro qualquer deve ter como princípio em sua conduta a democracia e a justiça.

Todas as escolas, seja ela pública ou privada, elaboram documentos para regulamentar seu funcionamento e sua organização. Entre tais documentos encontra-se o Projeto Político – Pedagógico, que, na sua maioria, deixa explícito o desejo de formarem alunos que compreendam e apliquem os princípios democráticos que regem a sociedade e a construção de cidadãos. Porém, na prática não é exatamente isso que ocorre.

Araújo (2002, p.41) destaca que

“na realidade concreta das escolas e das salas de aula, o que vemos é uma preocupação quase exclusiva com a transmissão de alguns dos conteúdos científicos acumulados pelas diferentes culturas e pela humanidade”, deixando de lado o que reza em seus documentos, pois, se a preocupação máxima é o desenvolvimento intelectual em detrimento do afetivo e psicomotor, como é possível pensar em formação de indivíduos preparados para exercer a democracia?

Para se pensar em exercício da democracia é preciso entender

a participação como o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2009, p. 328).

A participação é uma questão importante no contexto do processo de gestão, mas ainda é um entrave para sua efetivação, pois na realidade existe pouca interação da escola com a família, que só comparece a escola para reuniões de pais e mestres. Dentro da instituição escolar é comum cada um trabalhar de acordo com as ordens recebidas de forma individual, sem diálogo, interação e troca de experiências. Em relação ao aluno, este ramente é ouvido e muitas vezes sua realidade não é levada em consideração. É necessário um trabalho efetivo dentro da escola com o objetivo de aumentar a interação entre esses segmentos (instituição, pais, alunos e professores), para isso é preciso adotar formas alternativas que contribuam com uma gestão democrática.

A escola é um organismo em constante mudança, busca superar seus limites, cooperar com a comunidade e preparar os jovens para os diversos setores da vida, seja ele social, familiar ou profissional. É através destas mudanças e da busca por atingir os objetivos da instituição, que esta passa a ser reconhecida e valorizada pela sociedade.

Para nós, o compromisso com a mudança define o olhar voltado para os fins da educação, para o ensino, para o aluno e não para a finalidade do sistema. A coerência com esse compromisso impulsiona a ação para a submissão, com a relação estabelecida com a função reguladora e normativa, que impõe uma base vinda de fora, em vez de auxiliar a construção de um saber de coletividade, refletido e autoconstruído. RANGEL, 2001 (apud GIANCATERINO, 2010, p.47).

A gestão escolar deve ser exercida com base no diálogo entre toda a comunidade escolar, na tomada de decisão em conjunto, onde todos são consultados e podem

expressar sua opinião. É importante a participação de todos os segmentos da instituição tanto nas decisões de ação administrativa quanto pedagógica.

Giancaterino (2010, p. 66) afirma que

a gestão democrática implica principalmente repensar a estrutura de poder da escola, tendo em vista sua descentralização e democratização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, a qual atenua o individualismo; amplia a reciprocidade; elimina gradativamente a exploração; propicia a solidariedade, suprimindo a opressão pela autonomia, que anula a dependência dos órgãos intermediários os quais elaboram políticas educacionais para que a escola seja mera executora.

A forma como a gestão vai acontecer depende do tipo de liderança exercida pelo responsável gestor, e precisa estar voltada para a coletividade, abandonando de vez a ideia da execução de tarefas por opressão, meio este autoritário e que privilegia o individualismo, e a opção pelo de tipo de gestão e liderança da escola deve estar exposto no Projeto Político – Pedagógico, não para constar ou engavetar o documento, mas para fazê-lo vivo. Porém, o que se observa na prática é que o Projeto Político Pedagógico não condiz com a realidade, ou seja, expõe os princípios de democracia, e a escola tem gestão e liderança autoritária, como pode se esperar uma formação de alunos autônomos e cidadãos. Araújo (2002, p. 43) comunga com o exposto quando afirma que o

interessante é que a maioria das escolas não consegue enxergar o autoritarismo nas relações ali estabelecidas, chegando a respaldar-se, para justificar sua prática, na assimetria natural da relação professor – aluno, ou adulto – criança, e na crença de que existem pessoas mais bem preparadas para gerir os interesses da coletividade.

A gestão democrática só passa a fazer sentido quando suas ações se pautam no diálogo entre os indivíduos que compõem a instituição escolar e no princípio da alteridade, onde um indivíduo interage com o outro,

a gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a

garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2006, p.144).

A escola funciona como reprodutora de atitudes, crenças e culturas da sociedade, ocorrendo, desta forma, uma repetição do antigo e uma construção do novo paralelamente. A sociedade tem uma cultura de classificar, hierarquizar, agindo de forma contrária com as reais necessidades da educação e neste contexto a democratização da escola se faz emergencial e necessária.

3. Metodologia

A presente pesquisa é básica e de natureza qualiquantitativa. Este tipo de pesquisa é utilizado para estudos de objetos/pessoas, considerando também o ambiente em que se inserem, e leva a um entendimento mais acurado dos fenômenos estudados, por se tratar de ciência humana exige uma abordagem diferenciada, que contemple suas peculiaridades.

Segundo Barros e Lehfeld (2003, p. 32) isto significa que tanto o pesquisador como os sujeitos participantes dos grupos selecionados e da sociedade darão significados e intencionalidade às ações e às suas construções.

A pesquisa foi realizada através de observação direta extensiva, por intermédio da aplicação de um questionário semi-aberto, constituído por questões abertas e fechadas que foram respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador, tendo como fator de inclusão todas as escolas de ensino fundamental, das quais participaram 100% dos diretores e supervisores; e de exclusão, as escolas que não possuem tal modalidade de ensino, que representam um total de 33% das escolas do município.

O campo da pesquisa foi as escolas que possuem o ensino fundamental de 1º a 5º ano e a educação infantil do município de Tocantins – MG, entre as escolas que participaram, constam cinco municipais e uma estadual.

Os sujeitos da pesquisas se encontram presentes nestas escolas da seguinte forma: nas municipais, três diretores e cinco supervisores, nas creches as diretoras são conhecidas como orientadoras de creche e somam um total de uma, e na escola estadual temos uma diretora e uma supervisora, perfazendo um total de 11 sujeitos, optou-se por estes profissionais por lidarem diretamente com a gestão e procedimentos de liderança.

A coleta de dados foi realizada em dois dias de semana diferentes. No primeiro dia o contato foi feito para explicar o objetivo da pesquisa e pedir autorização aos diretores para que a escola participasse do estudo. Após a autorização e assinado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido, no outro dia, tanto os diretores quanto os supervisores das escolas responderam ao questionário. O mesmo foi respondido individualmente e em salas diferentes, para que as respostas não sofressem interferências.

Os dados foram coletados, compilados e transformados em gráficos e quadros para facilitar a análise, discussão e divulgação dos mesmos.

Este artigo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Presidente Antônio Carlos, através da Plataforma Brasil, sendo respeitados os procedimentos bioéticos propostos pela Comissão Nacional de Saúde (Resolução CNS n°196/96).

4. Resultados e Discussão

A presente pesquisa foi realizada no município de Tocantins, interior de Minas Gerais, abrangendo 100% das escolas de ensino fundamental, perfazendo um total de 6 escolas da rede pública e direcionada para diretores e supervisores, sendo que das 6 escolas em uma delas houve a participação apenas da supervisora devido ao fato da diretora estar no momento da pesquisa, em um curso de capacitação na cidade de Juiz de Fora.

Do total dos entrevistados, 11 profissionais, 6 são supervisores e 5 diretores. Dos 6 supervisores, 1 atuam no ensino fundamental e educação infantil; 4 apenas no ensino fundamental e 1 apenas na educação infantil. Dos 5 diretores 1 atuam no ensino fundamental e educação infantil; 2 apenas no ensino fundamental e 2 apenas na educação infantil.

A faixa etária dos diretores esta compreendida entre 41 a 50 anos e dos supervisores entre 31 a 60 anos, sendo que 2 entre 31 a 40 anos, 2 entre 41 a 50 anos e outros 2 entre 51 a 60 anos.

Dos diretores 4 possuem pós – graduação, enquanto que os supervisores todos cursaram pós – graduação.

Quadro 1 – Tempo de atuação dos profissionais.

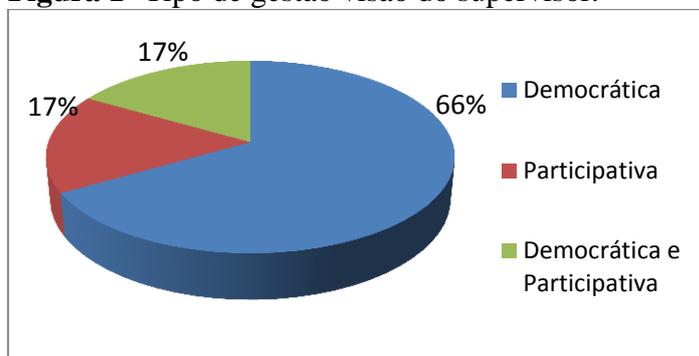
Tempo	Educação		Ensino fundamental		Educação Infantil		Gestão	
	Supervisor	Diretor	Supervisor	Diretor	Supervisor	Diretor	Supervisor	Diretor
0 a 15	3	2	4	2	4	-	-	5
16 a 30	2	3	2	3	-	-	-	-
+ de 31	1	-	-	-	-	-	-	-
Sem experiência	-	-	-	-	2	-	-	-

Fonte: Pesquisa, 2013

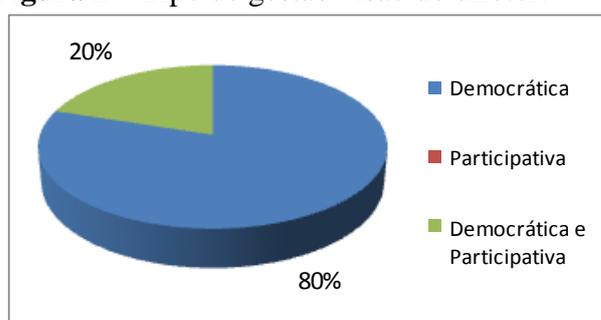
Dos entrevistados apenas 2 supervisores não tem experiência em educação, isso pode refletir nos resultados em relação a visão dos mesmos sobre os tipos de gestão por não terem tido oportunidade de vivenciarem outras senão a atual.

Destaca-se que dos 5 diretores entrevistados, um deles, por atuar em creche, recebe a nomenclatura de orientador de creche.

Os resultados que serão apresentados a seguir, referem-se aos dados das questões formuladas igualmente para diretores e supervisores. Os demais dados serão registrados de acordo com a pergunta específica feita a cada um dos dois grupos entrevistados.

Figura 1- Tipo de gestão visão do supervisor.

Fonte: Pesquisa, 2013

Figura 2 – Tipo de gestão visão do diretor.

Fonte: Pesquisa, 2013

Perceber-se que a maior incidência de respostas é favorável a gestão democrática, sendo apontada por 66% dos supervisores e 80% dos diretores. De acordo com Araujo (2002, p. 30),

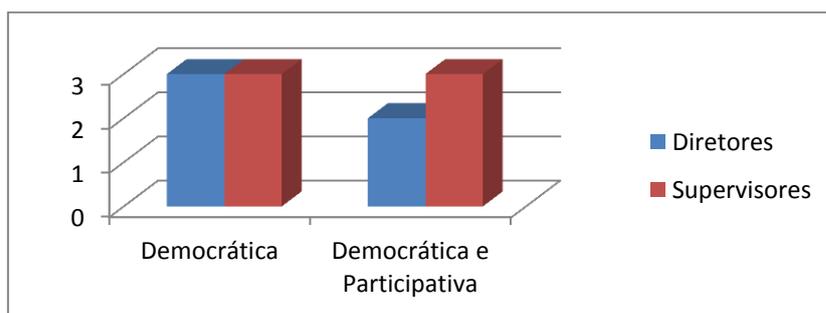
variando de sociedade para sociedade, a democracia passou a ser objetivada pelas mais distintas culturas e vem caminhando lentamente em direção a constituição de formas de governo mais justas, buscando a regulação da convivência humana em suas dimensões econômicas, política, social, jurídica e interpessoal.

Nesse contexto, dentro da escola, Libâneo (2009, p. 293)

afirma que a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recurso humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

É visível que outros tipos de gestão são citados como importante, porém de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), a gestão democrática é a que deve ser praticada no interior das escolas públicas, por fornecer um ambiente favorável ao trabalho coletivo e à tomada de decisões.

Figura 3 – Tipo de liderança visão dos supervisores e diretores.



Fonte: Pesquisa, 2013

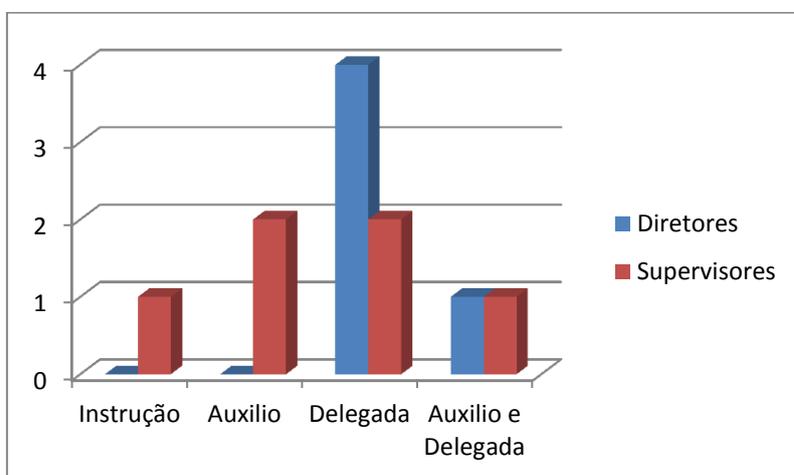
O tipo de liderança exercida pela direção apresenta-se bem dividida, 40% dos diretores e 50% dos supervisores acreditam que seja democrática e o restante, 60% dos diretores e 50% dos supervisores acreditam que seja democrática e participativa.

Segundo Luck (2010, p. 54),

liderança implica uma relação de influência sobre pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação. Por consequência, implica uma relação de poder. Porém, não se deve confundir liderança com poder, pois este pode ser exercido mediante manipulação, coerção e medo e não mediante o exercício de lideranças, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e conscientizadora.

É preciso que o líder saiba influenciar o grupo, trabalhe de forma a dar o exemplo e busque incentivar o grupo a trabalhar com entusiasmo e cumprir os objetivos e metas da instituição, que de forma democrática, deve ser construído coletivamente.

Figura 4 – Comportamento apresentado pela liderança.



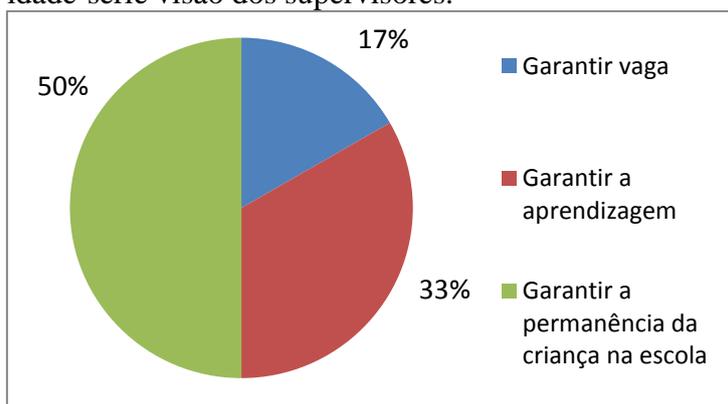
Fonte: Pesquisa, 2013

O comportamento apresentado na liderança já tem visões bem distintas entre supervisores e diretores. Enquanto que 4 dos diretores acreditam estar trabalhando de forma a envolver todos no processo de tomada de decisão, 2 dos supervisores confirmam a prática da liderança delegada, mas de forma conjunta com a liderança de auxílio, a qual busca motivar os liderados, para que estes sugiram alternativas para a superação de problemas, cuja decisão final é tomada pelo líder. Entre os supervisores, 1 deles vê o comportamento usado na liderança da escola como participação limitada, buscando através do encorajamento pessoal desenvolver a confiança dos subordinados, decide, explica os motivos da decisão e tenta persuadir a todos, ou seja, liderança de instrução, 1 vê a liderança como sendo delegada e de auxílio, 2 apenas delegada e 2 apenas como liderança de auxílio.

É de fundamental importância que os segmentos presentes na escola tenham participação efetiva nas escolhas realizadas na mesma. Segundo Luck (2010, p. 64),

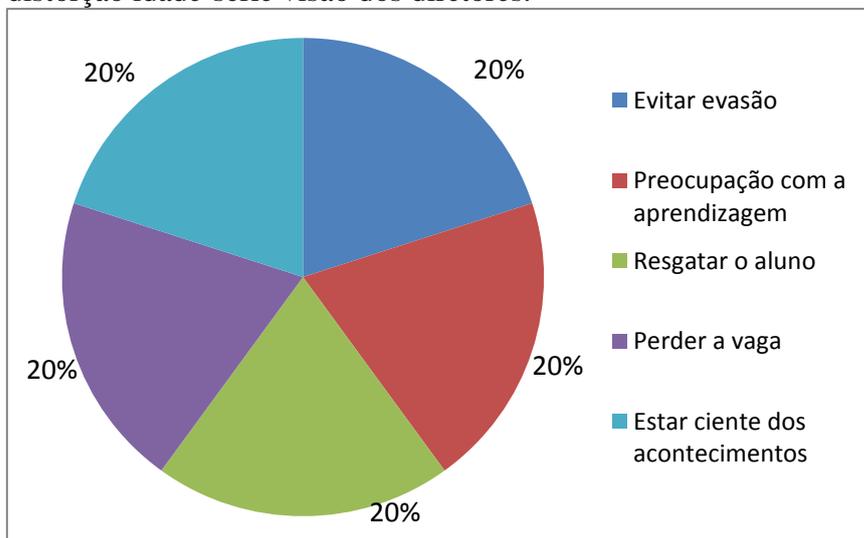
pela participação, toda individualidade é mobilizada e representada como uma parte efetiva do grupo a que pertence e da sociedade como um todo, vindo a possibilitar o poder produtivo da vida coletiva que permite, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades individuais como seres sociais e sua possibilidade de integrar os indivíduos em organizações.

Figura 5 – Objetivo da verificação dos dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série visão dos supervisores.



Fonte: Pesquisa, 2013

Figura 6 – Objetivo da verificação dos dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série visão dos diretores.



Fonte: Pesquisa, 2013

Todos os diretores e supervisores apontaram que existe um objetivo para a verificação dos dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série dentro das instituições. Porém os objetivos foram citados com prioridades diferentes entre os dois

segmentos analisados. Apenas a garantia / preocupação com a aprendizagem e garantia / perda da vaga foram citados como importante tanto por diretores quanto por supervisores.

Quadro 2 – Atitude da direção em relação a alunos enviados a diretoria.

Atitude	Visão dos supervisores						Visão dos diretores				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
Dialogo com professores	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Solicite ao supervisor que tome atitude				X	X		X		X		X
Resolve os problemas		X	X	X	X	X		X	X	X	X

Fonte: Pesquisa, 2013

De acordo com os resultados encontrados em relação a qual atitude é tomada com alunos enviados a direção, houve uma concordância grande entre diretores e supervisores, no que se refere a dialogar com os professores sobre o problema, sendo que apenas 1 diretores afirmou não agir dentro deste critério. Em relação a solicitar ajuda aos supervisores, houve uma maior discordância nos resultados, 4 supervisores afirmam não serem chamados e 2 dos diretores confirmam que realmente não os solicitam. Em relação a resolver, supervisores e diretores afirmam não acontecer.

Sobre a importância do diálogo Giancaterino (2010, p.51) afirma que

a autoridade, a gestão escolar, pode e / ou deve ser exercida dentro de uma organização escolar, com diálogo e confiança entre diretor (líder / autoridade), professor e aluno, como principais responsáveis pela existência da autoridade com qualidade e responsabilidade.

Quanto a solicitar ajuda de supervisores, Valerian, 1993 (apud Giancaterino, 2010, p. 50)

assinala que o diretor da escola vem assumindo, pouco a pouco, uma importância cada vez maior na Administração educacional. Progressivamente ele foi levado a desempenhar, em certo sentido, todas as funções. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, a fim de que sejam evitados choques de competências.

Quadro 3 – Momentos em que são usados os dados das avaliações internas e externas.

Momentos	Visão do supervisor						Visão do diretor				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
Individualmente											
Em reuniões	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Nos conselhos de classe		X	X	X	X		X				
Outros (reunião de pais)	X						X	X			

Fonte: Pesquisa, 2013

De acordo com o quadro acima apresentados perceber-se que os 6 supervisores e 4 dos diretores afirmam que os dados das avaliações realizadas são discutidos em reuniões. Entre os supervisores, 4 deles afirmam que tais resultados são discutidos em conselhos de classe, apenas 2 diretores confirmam. Dois diretores e 1 supervisor afirmam ainda que os dados das avaliações são discutidos em reuniões de pais.

As avaliações externas realizadas nas escolas são, muitas vezes, dissociadas da realidade local da instituição. Buscam avaliar e monitorar o funcionamento da escola em um âmbito que desconsidera características regionais, buscando atingir marcas, índices, que nem sempre são a realidade vivida no ambiente escolar.

Para Luck (2011, p. 50 e 51),

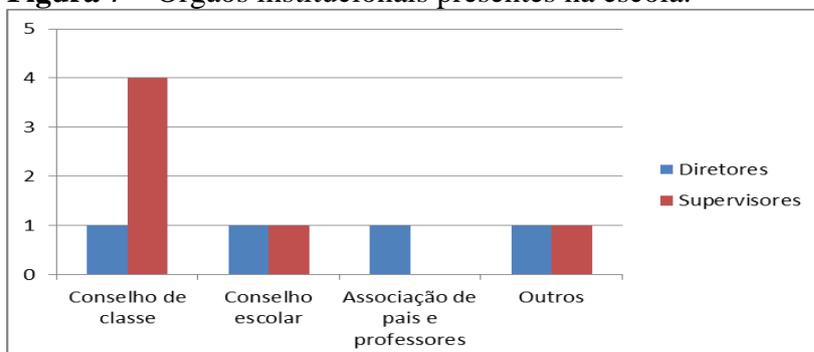
algumas vezes, são descentralizados espaços para a tomada de decisão pelas escolas, cuja cultura não está orientada e nem preparada para fazê-lo adequadamente. Em vista disso, gera-se de forma desassistida na escola uma desestabilização que, por sua vez, promove junto ao nível de gestão do sistema a criação de mecanismos de controle de resultados sobre a escola, evidenciando a manutenção da concepção e viés centralizadores. Criam-se, por exemplo, mecanismos centrais de monitoramento e avaliação da escola e suas ações, como controle *sobre* a escola e seus resultados, sem preocupar-se com a criação, *a partir da* escola, da cultura de monitoramento e avaliação locais, como estratégias importantes de gestão, em todos os níveis de ação. Isto é, os gestores em nível macro realizam apropriações de informações da escola, sem envolvê-la no trato das mesmas.

A avaliação interna é de responsabilidade da instituição escolar, sendo que esta deve ser realizada de forma contínua, diagnosticando o nível de aprendizagem de cada aluno de acordo com a escolarização e currículo proposto para cada etapa.

De acordo com o Parecer CEE nº 67/98

Artigo 42 – No regimento deverá estar definida a sistemática de avaliação do rendimento do aluno, incluindo a escala adotada pela unidade escolar para expressar os resultados em todos os níveis, cursos e modalidades de ensino.

Figura 7 – Orgãos institucionais presentes na escola.



Fonte: Pesquisa, 2013

O conselho de classe deve ser composto por professores e representantes dos alunos com a finalidade de refletir sobre a aprendizagem e o processo de ensino; é um momento oportuno para se discutir as dificuldades dos alunos favorecendo uma melhor avaliação dos mesmos e do próprio trabalho docente.

Luck (2011, p. 66) afirma que um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação.

Ao serem questionados sobre se existe apoio e condições para a realização de reuniões todos os participantes da pesquisa foram unânimes em responder que sim.

Em relação a postura do diretor frente a priorização da aprendizagem, impedindo que processos administrativos se sobreponham a aprendizagem, ao serem questionados sobre esta postura, 4 diretores e 2 supervisores afirmaram que sim, sempre; 1 diretor e 1 supervisor que sim, às vezes e 3 supervisores que não. Diante disto, é perceptível uma certa discordância entre diretores e supervisores.

Para Araújo (2002, p. 41)

na realidade concreta das escolas e das salas de aula, o que vemos é uma preocupação quase exclusiva com a transmissão de alguns dos conteúdos científicos acumulados pelas diferentes culturas e pela humanidade. A preocupação dos currículos é com o ensino da língua, da matemática, das ciências, da natureza sociopolítica e econômica da humanidade e das artes. Em outras palavras, o que se privilegia é o desenvolvimento da dimensão cognitiva das pessoas e de uma cultura, a partir de conteúdos muitas vezes descontextualizados e dissociados da realidade e dos interesses da maioria

dos educandos. Negligenciam, assim, outras dimensões constitutivas do ser humano e suas necessidades básicas.

Espera-se que a prática educativa aconteça de forma a priorizar a aprendizagem dos alunos, porém, deve-se considerar todos os aspectos, e para que isto possa se consolidar no ambiente escolar é preciso que a gestão, tanto supervisores como diretores, além de uma postura democrática adotem também uma postura participativa de forma que todos adquiram autonomia.

Ao serem questionados se o diretor faz reuniões regulares com toda a equipe, todos os sujeitos da pesquisa afirmaram que sim, e sobre a periodicidade em que ocorrem, 3 supervisores afirmaram que quinzenalmente, 2 bimestralmente e 1 mensalmente; enquanto que dos diretores 2 afirmaram que ocorrem mensalmente, 2 bimestralmente e 1 semestralmente. As reuniões são espaços para que seus participantes possam tomar conhecimento e opinar sobre os acontecimentos da instituição.

Através da maior participação e informação dos acontecimentos cotidianos da escola é possível ocorrer maior interação dos segmentos e mudanças significativas em relação a problemas que podem ser resolvidos coletivamente. De acordo com pesquisas realizadas anteriormente relacionada às mudanças nas relações humanas a partir das assembleias, Araújo (2002,p. 140) afirma

que em grande parte, essas mudanças ocorreram a partir da implantação das assembleias, tanto de classe quanto docente, que promoveram uma nova forma de resolução de conflitos e de perceber o *outro* com quem convivemos cotidianamente. É evidente que não estamos falando de uma “escola-paraiso”, onde não existiriam conflitos e as pessoas se “amariam” acima de tudo. Isso não seria possível em nenhuma instituição, principalmente na escolar pela sua complexidade, por serem constituída por seres humanos diferentes entre si, com valores, ideias e sentimentos próprios. O que se pode afirmar é que com o trabalho sistemático de assembleias, os conflitos anteriormente camuflados, vem à tona e são discutidos democraticamente entre as pessoas envolvidas. Esta é uma perspectiva atual, de gestão democrática, quando comparada às relações interpessoais autoritárias que predomina na maioria das escolas.

A regularidade das reuniões pode melhorar a relação entre os profissionais atuantes no ambiente escolar, pois a partir desses encontros frequentes é possível dialogar sobre os problemas que afetam a coletividade e buscar soluções que atendam a todos e priorize a aprendizagem.

A comunicação dentro da escola é um fator de suma importância para garantir uma boa gestão. De acordo com os quadros acima, 100% dos entrevistados usam os avisos em murais e bilhetes como formas mais comuns de comunicação.

De acordo com os sujeitos da pesquisa os recursos utilizados na comunicação interna na escola são avisos em murais e bilhetes, sendo que 3 diretores e 2 supervisores afirmaram também que o e-mail é utilizado.

A comunicação dentro da escola é um fator de suma importância para garantir uma gestão participativa.

Para Luck (2010, p. 69)

líderes efetivos tem boas **habilidades de comunicação**. São capazes de se identificar e se relacionar bem com as pessoas que interagem, fazendo-o de modo equilibrado e positivo. Utilizam boas técnicas de comunicação verbal e não verbal para se comunicar com pessoas, de modo a influenciá-las respeitando-as como seres humanos e valorizando o seu potencial, assim como criando, pela comunicação, as condições necessárias para essa expressão. Por essa comunicação, são capazes de atender às necessidades afetivas e relacionais das pessoas, enquanto as motivam e as mobilizam para a realização de objetivos.

Quando questionados sobre: se o diretor pede e aceita a opinião de alunos, pais, professores e funcionários antes de tomar decisões; se sabe ouvir críticas e levá-las em conta na mudança de suas práticas e atitudes; se busca uma boa organização dos registros escolares e se busca garantir os materiais e recursos básicos para alunos e professores; os diretores e supervisores foram unânimes em responderem que sim.

É função do gestor democrático promover a participação, gerir meios e recursos e garantir a aprendizagem, e isto parece estar acontecendo nas escolas que participaram da pesquisa.

Aos supervisores foram direcionadas ainda as seguintes perguntas: se existe boa articulação entre direção e coordenação pedagógica; se a escola é vista como lugar de formação continuada; se a direção dispensa tratamento igual a todos os profissionais, pais e alunos, fazendo cumprir as regras aprovadas no Regimento Escolar e se a escola cumpre o calendário escolar e o mínimo de 200 dias letivos, foram unânimes em responder que sim.

Aos diretores foi direcionada a seguinte pergunta: qual a forma que utilizam para aprimorar a própria formação, todos responderam que participam de cursos, seminários e palestras, 2 lendo revistas e livros da área de atuação e 2 participam de atividades culturais.

Gramigna 2002 (apud Giancaterino 2010, p. 34)

salienta que o administrador, além de ser bem qualificado, precisa demonstrar que é bom nas ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e não trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional esta inserido.

Percebe-se que os diretores, sujeitos da pesquisa, buscam e utilizam o aperfeiçoamento em prol da instituição através de uma boa gestão.

5. Conclusão

Verificou-se que a gestão realizada através da direção das escolas da rede pública de Tocantins apresenta características de gestão participativa e democrática, apesar da visão dos participantes ser de que é totalmente democrática e da Lei de Diretrizes e Bases Nacional (LDB 9394/96) indicar a mesma.

A gestão tida como democrática nas escolas é exercida através da liderança democrática e participativa e de diferentes comportamentos do líder, entre eles verificou-se a liderança de instrução e de auxílio, ambas não apresentam princípios da gestão democrática; a liderança delegada que delega, envolve como companheiro de trabalho, todos os funcionários, no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletivas. A liderança delegada é a única entre as adotadas que traduz os princípios da gestão democrática.

A prática efetiva da gestão democrática é um processo lento, que exige a participação de todos os segmentos da escola na tomada de decisões e a institucionalização da liberdade para a concretização das ações de um trabalho produtivo e coletivo.

O aspecto técnico e administrativo presente em toda instituição escolar, nas escolas que fizeram parte da pesquisa é bem executado e tem como foco final a aprendizagem do aluno, ou seja, todo o trabalho burocrático é executado em prol do alunado.

Concluindo, afirma-se que as escolas praticam os princípios democráticos em algumas situações, porém, a preocupação com a qualidade da educação, com o bem

estar do aluno e professores e a participação dos mesmos nos processos internos da escola é visível, desta forma considerou-se que existe busca e tentativa de se efetivar uma aprendizagem significativa e de acordo com a sociedade na qual as escolas estão inseridas.

Referencial

ARAÚJO, Ulisses F. **A construção de escolas democráticas**: historias sobre complexidade, mudanças e resistências. São Paulo: Moderna, 2002.

BARROS, Aidin de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado, 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB n ° 9394/1996

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão escolar e gestão democrática**: um elo para o sucesso escola. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LUCK, Heloisa. **A gestão participação na escola**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis: Vozes. 2010.

MINAS GERAIS. **Parecer n° 67/98**. Conselho Estadual de Educação, 1998.

PILETTI, Nelson. **Educação Básica**: da organização legal ao cotidiano escolar. São Paulo: Ártica, 2010.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

Anexo 1



Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC
Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá

www.ubafupac.com.br

Escola: _____

Data: ___/___/20__

Segmento pesquisado:

- Ensino Fundamental – 1º ao 5º ano
 Educação Infantil

Profissional entrevistado:

- Diretor
 Supervisor Pedagógico
 Professor Regente
 Professor Específico
 Outros _____

Rede de ensino:

- Rede pública Rede privada

1- Identificação

Idade:

- 18 a 30 anos 31 a 40 anos
 41 a 50 anos 51 a 60 anos + de 61 anos

Sexo:

- Feminino Masculino

Formação:

- Superior Pós-Graduado
 Mestre Outro _____

Tempo de atuação na área de Educação: _____

Tempo de atuação no Ensino Fundamental: _____

Tempo de atuação na gestão: _____

1- Qual o tipo de gestão existente na escola?

- Democrática Participativa

2- Qual o tipo de liderança utilizada por você?

- Autocrática Democrática
 Laissez Faire Participativa

3- Assinale qual é o tipo de comportamento mais frequente em sua liderança.

Liderança Diretiva: funciona de maneira autônoma, tomando decisões sozinho e dando instruções específicas sobre o que fazer e como executar determinadas tarefas. Define objetivo, resolve problemas e, normalmente, prefere que os subordinados sigam regras e regulamentos específicos, baseando-se fortemente em recompensas, punições é fonte legítima de poder para motivar os funcionários.

Liderança de instrução: permite participação limitada e evita os excessos da liderança diretiva. Ao invés de proporcionar um alto grau de dimensionamento, a liderança de instrução combina alguns direcionamentos com encorajamento pessoal para desenvolver a confiança dos subordinados. Decide, após considerar os objetivos, então, explica os motivos da sua decisão e tenta persuadir a todos a levá-la adiante.

Liderança de Auxílio: se baseia em objetivos desafiadores para motivar os liderados. Os integrantes da equipe são convidados a influenciar no Processo de Tomada de Decisão, onde é apresentado o problema, as informações históricas relevantes sobre o mesmo e pede que o grupo sugira alternativas para sua superação. O líder, então, seleciona as soluções desejadas.

Liderança Delegada: Delega, envolve como companheiro de trabalho, todos os funcionários, no Processo de Tomada de Decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletiva.

4- Acompanha dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série?

- Sim Não

5- Se sim, com qual objetivo?

6- Fica atento à quantidade de alunos enviados por professores à diretoria?

- Sim Não

7- Qual sua atitude frente a esta questão;

- Dialoga com os professores;
 Solicita ao supervisor que tome atitude em relação aos problemas;
 Resolve os problemas.

8- Faz uso dos dados das avaliações internas e externas para pensar a proposta pedagógica da escola e discuti-las com seus colegas?

- Sim Não

Se sim, em quais momentos?

- Individualmente; Em reuniões;
 Nos conselhos de classe;
 Outros: _____

9- A escola possui:

- Conselho de classe Conselho escolar
 Associação de Pais e Professores Outros: _____

10- Apoiar e oferecer condições para a realização de reuniões pedagógicas, do Conselho Escolar, do Conselho de Classe e da Associação de Pais e Professores?

- Sim Não

11- Prioriza a aprendizagem, impedindo que os processos administrativos se sobreponham a esta?

- Sim, sempre Sim, às vezes Não

12- Faz reuniões regulares com toda a equipe ?

- Sim Não

Se sim, com qual periodicidade?

- semanalmente mensalmente
 bimestralmente semestralmente

13- Pede e aceita a opinião de alunos, pais, professores e funcionários antes de tomar decisões?

- Sim Não

14- Sabe ouvir críticas e levá-las em conta na mudança de minhas práticas e atitudes?

- Sim Não

15- Busca uma boa organização dos registros escolares, da documentação da escola e da vida funcional da equipe?

- Sim Não

16- Procura garantir os materiais e recursos básicos para alunos e professores?

- Sim Não

17- Aprimorar sua própria formação de que forma?

- participando de cursos, seminários e palestras;
 participando de atividades culturais;
 lendo revistas e livros da área de atuação;
 Outro: _____

18- Quais os recursos são utilizados na comunicação dos eventos e informações na escola?

- e-mails avisos em murais
 bilhetes Outros: _____

Anexo 2



Fundação Presidente Antônio Carlos – FUPAC
Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá
www.ubafupac.com.br

Escola: _____

Data: ____/____/20__

Segmento pesquisado:

- Ensino Fundamental – 1º ao 5º ano
 Educação Infantil

Profissional entrevistado:

- Diretor
 Supervisor Pedagógico
 Professor Regente
 Professor Específico
 Outros _____

Rede de ensino:

- Rede pública
 Rede privada

1- Identificação

Idade:

- 18 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos
 51 a 60 anos + de 61 anos

Sexo:

- Feminino Masculino

Formação:

- Superior Pós-Graduado
 Mestre Outro _____

Tempo de atuação na área de Educação: _____

Tempo de atuação no Ensino Fundamental: _____

Tempo de atuação na Educação Infantil: _____

1- Qual o tipo de gestão existente na escola?

- Democrática Participativa

2- Qual o tipo de liderança exercida na escola?

- Autocrática Democrática
 Laissez Faire Participativa

3- Assinale qual é o tipo de comportamento mais frequente utilizado na liderança da escola.

Liderança Diretiva: funciona de maneira autônoma, tomando decisões sozinho e dando instruções específicas sobre o que fazer e como executar determinadas tarefas. Define objetivo, resolve problemas e, normalmente, prefere que os subordinados sigam regras e regulamentos específicos, baseando-se fortemente em recompensas, punições é fonte legítima de poder para motivar os funcionários.

Liderança de instrução: permite participação limitada e evita os excessos da liderança diretiva. Ao invés de proporcionar um alto grau de dimensionamento, a liderança de instrução combina alguns direcionamentos com encorajamento pessoal para desenvolver a confiança dos subordinados. Decide, após considerar os objetivos, então, explica os motivos da sua decisão e tenta persuadir a todos a levá-la adiante.

Liderança de Auxílio: se baseia em objetivos desafiadores para motivar os liderados. Os integrantes da equipe são convidados a influenciar no Processo de Tomada de Decisão, onde

é apresentado o problema, as informações históricas relevantes sobre o mesmo e pede que o grupo sugira alternativas para sua superação. O líder, então, seleciona as soluções desejadas.

Liderança Delegada: Delega, envolve como companheiro de trabalho, todos os funcionários, no Processo de Tomada de Decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletiva.

4- Os dados de frequência, evasão, retenção e distorção idade-série são acompanhados pela gestão?

Sim Não

Se sim, com qual objetivo?

5- Qual a atitude da direção em relação aos alunos enviados por professores à diretoria?

- Dialoga com os professores;
- Solicita ao supervisor que tome atitude em relação aos problemas;
- Resolve os problemas.

6- Os dados das avaliações internas e externas são usados para pensar a proposta pedagógica da escola e discuti-las com seus colegas?

Sim Não

Se sim, em quais momentos?

- Individualmente;
- Em reuniões;
- Nos conselhos de classe;
- Outros: _____

7- A escola possui:

- Conselho de classe
- Conselho escolar
- Associação de Pais e Professores
- Outros: _____

8- Existe apoio e condições para a realização de reuniões pedagógicas, do Conselho Escolar, do Conselho de Classe e da Associação de Pais e Professores?

Sim Não

9- A aprendizagem é prioridade na escola, e a direção impede que os processos administrativos se sobreponham a esta?

Sim, sempre; Sim, às vezes; Não.

10- Existe reuniões regulares com toda a equipe na escola?

Sim Não

Se sim, com qual periodicidade?

- semanalmente;
- mensalmente;
- bimestralmente;
- semestralmente.

11- A direção pede e aceita a opinião de alunos, pais, professores e funcionários antes de tomar decisões?

Sim Não

12- A direção sabe ouvir críticas e levá-las em conta na mudança de práticas e atitudes?

Sim Não

13- Os registros escolares, da documentação da escola e da vida funcional da equipe possuem boa organização?

Sim Não

14- Os materiais e recursos básicos para alunos e professores são ofertados e garantidos?

Sim Não

15- Existe reuniões regulares com entre a direção e a coordenação pedagógica?

Sim Não

16- Existe boa articulação entre a direção e a coordenação pedagógica para integrar professores de diferentes áreas e séries?

Sim Não

17- A escola é vista como lugar de formação continuada?

Sim Não

18 – A direção dispensa tratamento igual a todos os profissionais, pais e aos alunos, fazendo cumprir as regras aprovadas no Regimento Escolar?

Sim Não

19 – A escola cumpre o calendário escolar e o mínimo de 200 dias letivos previstos em Lei?

Sim Não

20- Quais os recursos são utilizados na comunicação dos eventos e informações na escola?

e-mails;

avisos em murais;

bilhetes;

Outros: _____