



Talwana Oliveira Petrini



Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (FAESO)

talwana_petrini@hotmail.com

Felipe Augusto Roes Salgueiro



Universidade Estadual Paulista (Unesp)

felipe.salgueiro@unesp.br

João Carlos Pereira de Moraes



Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (FAESO)

joaocarlos_pmoraes@yahoo.com.br

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA DE QUALIDADE: A VISÃO DE TRÊS DIRETORES

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar como diretores escolares do município de Ourinhos/São Paulo compreendem a gestão democrática e a constituição de uma escola de qualidade. Para tanto, foram entrevistados três gestores de escolas municipais da referida cidade, no primeiro semestre de 2017. Como resultados, nota-se que os profissionais encontram dificuldades no processo de gestão escolar, por terem visões errôneas de gestão democrática ou educação de qualidade. Nesse sentido, torna-se necessário pensar a formação desses sujeitos e o acompanhamento de suas práticas no contexto escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação de qualidade. Diretor escolar. Gestão democrática.

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND QUALITY SCHOOL: THE VISION OF THREE PRINCIPALS

ABSTRACT

The present research aims to analyze how school principals in the city of Ourinhos/São Paulo understand the democratic management and the constitution of a quality school. Therefore, three principals of municipal schools in the city were interviewed in the first half of 2017. As a result, it is noted that professionals find difficulties in the school management process, because they have misrepresented views of democratic management or quality education. In this sense, it is necessary to think about the formation of these subjects and the monitoring of their practices in the school context.

Keywords: School management. Quality education. School Principal. Democratic management.

Submetido em: 26/05/2018

Aceito em: 13/07/2018

DOI: 10.28998/2175-6600.2018v10n21p31-46



1 INTRODUÇÃO

Cada dia se faz mais necessário pensar uma gestão de qualidade para a escola contemporânea, uma vez que, com o passar dos anos, a educação dos alunos vem sendo prejudicada com falta de competência e conhecimento de alguns gestores (MACHADO, 2008). Embora não possamos generalizar tal fato, essas noções podem ser vistas comparando com as falhas no processo de ensino e aprendizagem, bem como a falta de compreensão e objetivos para uma escola de qualidade.

Entretanto, não se discute a visão do diretor sobre o que significa uma educação de qualidade ou, até mesmo, de gestão democrática. Nesse sentido, este trabalho resgata entendimentos sobre esses dois conceitos e visa, mais especificamente, analisar como uma amostra de três diretores escolares do município de Ourinhos/São Paulo compreendem a gestão democrática e a constituição de uma escola de qualidade.

Para que possamos entender a questão que vem sendo discutida foram elencados os seguintes temas: 1) escola de qualidade e 2) o papel do gestor e uma gestão democrática. Finalizamos o trabalho com a comparação entre os referenciais teóricos e o questionário aberto respondido por três diretores escolares sobre o tema.

2 ESCOLA DE QUALIDADE

Debater em que consiste uma escola de qualidade não é uma tarefa fácil, porém é necessária. Pensar no que consiste a qualidade de educação refere-se a entender os caminhos que devemos seguir bem como quais ações realizar. Não há como produzir uma educação de qualidade sem saber do que realmente se trata (DEMO, 1995).

De acordo com Gadotti (2013), qualidade significa melhorar a vida das pessoas, de todas as pessoas. Embora alguns vejam qualidade como reflexo de bons resultados em avaliações externas, a qualidade educacional liga-se ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. Entretanto, não é possível uma educação de qualidade sem professores, alunos e comunidades de excelência social.

Na visão de Gadotti (2000), só seria possível atingir essa produção, a partir da constituição de uma escola para todos, para a sociedade em que ela se insere. O que o autor denominou de “Escola Cidadã” (GADOTTI, 2000). Tal visão precisa ser levada em conta no que diz respeito à Educação, pois muitas vezes o que a sociedade capitalista considera como eficácia pode relacionar-se com o aumento das desigualdades sociais, ou

seja, criar barreiras para que as pessoas possam transformar seu cotidiano e a si mesmas (FRANCO et al, 2007)

Nesse sentido, Dourado e Oliveira (2009, p. 33) ressaltam que “a educação, portanto, é perpassada pelos limites e possibilidades da dinâmica pedagógica, econômica, social, cultural e política de uma dada sociedade”. Desse modo, pensar a educação de qualidade torna-se algo complexo, mas que é impossível de serem indissociáveis. Ou seja, a relação entre a escola e os mecanismos externos a elas alimentam-se num processo cíclico de ação em que as dificuldades e benefícios de um significam as dificuldades e benefícios do outro.

A visão de Gadotti (2000; 2013) não consiste em algo inovador, mesmo que ainda pouco aplicado. Tais ideias pertencem a uma corrente de pensamentos provenientes de autores como Paulo Freire, que tem pensado a produção de uma escola numa perspectiva democrática, pós Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). O próprio documento preconiza essa visão ampliada de educação, em seu artigo 227.

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 1988).

No entanto, ao longo desses quase trinta anos, a educação de qualidade ainda é uma incógnita dentro do próprio espaço escolar. O que sabemos é que os problemas relativos ao assunto são globais e complexos. Nesse sentido, conforme aponta Lück (2008), a visão meramente administrativa de educação de qualidade, que garante ações financeiras em determinados focos prioritários e isolados, não atinge o conjunto social que aqui consideramos relacionado com educação.

Com esse olhar, o gestor escolar, juntamente com a comunidade escolar, deve conhecer e ter estabelecido o que é uma escola de qualidade, para que as questões em conflito sejam resolvidas e possam ser idealizadas em ações concretas. Somente desse modo teremos uma Escola Democrática capaz de envolver todos os participantes, coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos (LÜCK, 2009). Nessa visão, uma escola melhor não é uma responsabilidade apenas do gestor, mas de toda a comunidade educacional. Assim, o gestor torna-se um gerenciador desta relação, otimizando, organizando e estimulando a participação de todos.

Refletindo sobre o papel do diretor escolar, Luck (2009, p. 69) elenca alguns pontos como são as competências básicas desse gestor para um processo de educação de qualidade, são elas:

- Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar [...].
- Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.
- Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola [...].
- Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.
- Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares[...].
- Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, [...].
- Mantém-se a par das questões da comunidade [...].
- Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, [...].
- Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo. (LUCK, 2009, p. 69).

Dito isso, nota-se que uma educação de qualidade só é possível se a comunidade educacional como um todo a visualiza da mesma maneira. Porém, isso ocorre somente com a definição de um líder que possa otimizar e produzir mecanismos de consenso. Esperamos que esse seja o diretor que, segundo Lima (1993, p. 118), é o sujeito que “está na Escola para dirigir a Unidade”.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO DIRETOR

A palavra gestão tem sua origem no termo latim “*gestio*”, que significa a ação de dirigir, administrar e gerir a vida (SILVA, 2007). Isso acarreta uma visão mais burocrática do conceito, desumanizando-a. Porém, segundo Silva (2007, p. 22), não é possível pensar que a prática administrativa se dê de forma “isolada, descontextualizada e individual, ela acontece em grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas”.

Dentre os diversos tipos de gestão (FERREIRA, 2015), a legislação brasileira estipulou que em suas escolas públicas essa deve ser democrática e participativa (BRASIL, 1988; 1996). Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394, de 1996 – LDB 9394/96 (BRASIL, 1996), em seu artigo 14, os sistemas de ensino serão pautados na gestão democrática e nos seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Conforme Borges (2008), a gestão democrática pode ser considerada o mecanismo pelo qual todos os segmentos que participam do processo educativo aliam-se para definição dos rumos que a escola deve seguir em suas decisões, em um processo contínuo de avaliação das ações do grupo. Desse modo, uma real democratização da educação não ocorre sem os diferentes sujeitos; ela se faz com a possibilidade de acesso irrestrito à escola, garantias da permanência dos estudantes no processo educativo, com a oferta de uma educação de qualidade socialmente referenciada e com a disponibilidade de espaços para o exercício democrático (NIEVOLA, 2011).

Nesse sentido, percebe-se que a gestão democrática é fruto da postura democrática dos diversos segmentos que fazem educação e que, para sua efetivação, vários elementos precisam estar presentes: participação, autonomia, pluralidade e transparência (DOURADO, 2016). A partir desses aspectos da gestão, apontamos quais as responsabilidades do diretor para que isso aconteça no ambiente escolar, na visão de Lück (2009, p. 15):

- Garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, [...].
- Aplicar nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e, em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
- Promover na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, [...].
- Definir, atualizar e implementar padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, [...].
- Promover e manter na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, [...].
- Promover na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, [...].
- Articular e englobar as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, [...].
- Adotar em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

De certa forma, procurando resumir suas competências, o diretor encontra-se numa posição peculiar, ele está entre as políticas públicas e as ações escolares/docentes, bem como na mediação entre as instâncias superiores e a comunidade local. Portanto, sua função consiste na mediação entre os diversos interesses, visualizando e empreendendo ações para que os mesmos possam se tornar comum.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo baseia-se na perspectiva qualitativa, mediante um questionário aberto aplicado a diretores escolares sobre suas visões referentes à gestão democrática, escola de qualidade e o seu papel nesse contexto.

4.1 Sujeitos

A pesquisa de campo foi realizada com três diretores escolares de escolas públicas municipais de Ourinhos/São Paulo. A amostra foi selecionada entre gestores que atuam em instituições que atendem os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, numa população de doze escolas ourinhenses.

4.2 Instrumentos

Para a pesquisa, foi utilizado um questionário aberto direcionado para discutir: as compreensões sobre Educação de Qualidade; Gestão Democrática e o Papel do Gestor, bem como, também, conhecer a trajetória profissional dos sujeitos, elencando pontos positivos e negativos da função.

4.3 Procedimentos

Para organização do trabalho, primeiramente, foi organizada a seleção de questões, nove ao todo, de acordo com a perspectiva de estudo. Depois selecionaram os gestores que seriam entrevistados. Assim, cada um recebeu as questões, respondendo-as de acordo com base em seus conhecimento e práticas de gestão.

4.4 Análise dos dados

As análises dos dados foram realizadas perante as respostas dadas. Os resultados são apresentados de forma descritiva, utilizando-se da sequência lógica das perguntas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de analisar a visão do gestor escolar em relação a uma Escola de Qualidade e Gestão Democrática foram entrevistados três diretores do município de Ourinhos/São Paulo. Dessa forma, a seguir apresentamos os resultados da pesquisa.

a) Caracterização do grupo:

Quadro 1: Caracterização do grupo

DIRETOR	FORMAÇÃO
D1	Biólogo e Pedagogo, Pós Lato sensu em Psicopedagogia e Educação Especial e Pós Stricto sensu em Genética.
D2	Formada em Letras e Pedagogia. Pós-graduada em Educação Infantil.
D3	Magistério; Pedagogia; Pós-graduada em alfabetização e letramento e Pós-graduada em psicomotricidade.

Fonte: a pesquisa

Percebe-se que nenhum dos diretores possui formação específica em gestão escolar, em nenhum nível de ensino. Porém, todos possuem o curso de pedagogia que, no currículo da matriz de disciplinas, contém um rol de disciplinas relativas à Gestão Escolar, como, também, o estágio na área. Tal formação ainda não é suficiente para a atuação, uma vez que o curso de pedagogia é generalista, formando o pedagogo em diversos campos. Entre outras formações, apenas um apresenta formação strictu sensu, entretanto esta não é da área de educação.

Atualmente, como afirma Lück (2009, p. 75), a formação do gestor educacional deve ser repensada e aprofundada. “O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”. Entretanto, sabemos que a formação continuada de gestores ainda é escassa ou pouco efetiva (BARRETO, 2010).

b) Tempo de atuação na gestão e percurso formativo.

Quadro 2: Percurso formativo

DIRETOR	QUANTO TEMPO ATUA COMO GESTOR E PERCURSO?
D1	Aproximadamente há um ano estou fazendo parte do grupo Gestor desta: UE. Neste ano de 2017, fui convidado pela Secretária Municipal de Educação para trabalhar com o grupo gestor desta Unidade Escolar, porém há dois anos, além de ministrar aulas como professor polivalente trabalhava como coordenador de um projeto chamado MAIS EDUCAÇÃO.

D2	Faz 2 anos que sou gestora do Instituto Espaço Crescer. Fui professora do Ensino Fundamental e Ensino Médio, professora do Estado de São Paulo no EJA (Ensino de Jovens e Adultos). Na Educação Infantil, trabalhei desde o berçário até o Infantil II como auxiliar de sala e depois como professora.
D3	Para chegar ao cargo, trabalhei por 10 anos como professora substituta e sala de aula, como gestora atuando por 1 ano.

Fonte: a pesquisa (grifos nossos)

Nota-se que os profissionais têm pouco tempo de atuação no campo da gestão escolar, o que pode caracterizar diversas dificuldades na sua atuação. Como aponta Souza e Barbosa (2010), com as experiências, o gestor escolar torna-se cada dia mais capaz criar intervenções produtivas sobre a escola. Nesse sentido, o ato de gerir uma escola, além de uma tarefa administrativa, consiste numa ação social complexa.

c) Visão de Gestão democrática

Quadro 3: Gestão democrática

DIRETOR	GESTÃO DEMOCRÁTICA
D1	A gestão democrática é um assunto complexo e principalmente em escolas que são influenciadas por politicagem , mas vamos à pergunta. Penso na gestão democrática como forma de gerir uma escola onde todos os envolvidos (pais, responsáveis, alunos, professores, gestores, funcionários, etc.), têm o poder de direcionar de forma democrática o rumo desta instituição em todos os aspectos. É no envolvimento do todo que se faz a escola participativa e inclusiva .
D2	Ouvir sugestões e reconhecê-las como boas ideias , dar espaço para professores e colaboradores exercerem suas funções com dinâmica, sem arbitrariedade, trabalhar em conjunto com colaboradores e famílias .
D3	Gestão Democrática é onde todos os envolvidos da escola devem opinar e decidir; participar de todas as decisões da escola.

Fonte: a pesquisa (grifos nossos)

Como podemos observar, há grandes pontos de discussão nas respostas, começando pelas dificuldades apontadas por D1 da questão da politicagem, que seria uma forma de mostrar também para nós o quanto esses comportamentos influenciados através da política ainda existem e o quanto isso é comprometedor para a questão da Gestão Escolar. Segundo Paro (1996), a politicagem ou escolha política na nomeação de diretores é a garantia de favorecimento de interesse de políticos clientelistas. Essa modalidade de escolha permite a abertura de espaço para o favorecimento ilícito de pessoas. Desse modo, percebemos que a seleção de diretores deve ser repensada de modo a atender à comunidade em que eles se inserem.

Temos, também, outra questão em relação à visão sobre gestão democrática, ao ver a resposta do D2 e D3. Sobre elas, há algumas compreensões problemáticas. A primeira consiste no que se considera arbitrariedade (D2), embora cada sujeito possua uma função na dinâmica escolar, o diretor é o responsável por supervisionar esse

processo. Isso implica numa confusão entre autoridade e autoritarismo, uma vez que o diretor escolar necessita intervir e gerir as atividades dos demais sujeitos no ambiente educacional (ARRUDA *et al*, 2011).

A resposta de D3 também apresenta uma contradição quanto à gestão democrática, uma vez que apresenta que os sujeitos devem participar de todas as discussões. Ao refletirmos sobre essa resposta, notamos a visão de que, para exercer a gestão democrática, as decisões isoladas não podem existir, porém, isso inviabiliza qualquer ação do diretor. A primeira prioridade é saber distinguir quais são as decisões que precisam ser coletivas e quais devem ser exclusivas de uma determinada função.

d) Visão de Escola de Qualidade.

Quadro 4: Escola de qualidade

GESTOR	ESCOLA DE QUALIDADE. SUA ESCOLA É UM MODELO ?
D1	Uma escola de qualidade é aquela em que “todos” os discentes entram e “todos” aprendem através da autonomia do pensar e do saber . As estruturas das escolas brasileiras ainda nos remetem a centenas de anos atrás, estamos basicamente trabalhando do mesmo modo, porém com crianças completamente diferentes de tempos atrás, isso cria um grande impacto na educação, principalmente nos levando ao fracasso escolar. Não só a escola em que trabalho como a grande maioria das escolas públicas brasileiras não são modelos de qualidade.
D2	Com certeza somos parâmetro de qualidade. Uma boa escola precisa ter diálogo e harmonia entre colaboradores e família. Deve ser acolhedora e ter forte olhar para a individualidade das crianças . Investir na estrutura da escola e em seus profissionais.
D3	Escola de qualidade é aquela em que todos entram e aprendem, é aquela que “puxa” e reprova , que tem um suporte com professores que realmente “sabem o que estão fazendo e não ficam de enrolação em sala” . A escola não é um modelo pois faltam alguns requisitos: uma base familiar envolvida com a educação e professores que se empenham “fazer e ensinar”. Para oferecer uma educação de qualidade é uma responsabilidade complexa demais, deve dividir entre toda a equipe que atua e faz parte deste contexto.

Fonte: a pesquisa (grifos nossos)

Como podemos analisar, dois gestores percebem a escola como de não qualidade, D1 e D3. Para D3, a escola de qualidade é aquela que “puxa” e reprova, como se os conteúdos por si só fossem sinônimo de qualificação. Muitas vezes, reprovar consiste num sinônimo de excluir, uma “renúncia a uma educação de qualidade” (PARO, 2001) ou, até mesmo, uma “ocultação da má qualidade do ensino” (FREITAS, 2007). Se considerarmos a reprovação não como punição, esta deveria ser acompanhada de um projeto de formação ao sujeito, algo a ser modificado no cotidiano para atender as suas necessidades.

Dois diretores ainda consideraram a ideia de modelo. Nós compreendemos que não temos como estipular uma representação de escola passível de cópia, pois uma

escola de qualidade se faz com as discussões a partir de necessidades locais, o que impossibilitaria um padrão único. Na fala de Dourado (2009, p. 25),

a construção de uma escola de qualidade deve considerar a dimensão socioeconômica e cultural, uma vez que o ato educativo escolar se dá em um contexto de posições e disposições no espaço social (de conformidade com o acúmulo de capital econômico, social e cultural dos sujeitos-usuários da escola), de heterogeneidade e pluralidade sociocultural, de problemas sociais que repercutem na escola, tais como fracasso escolar, desvalorização social dos segmentos menos favorecidos, incluindo a autoestima dos alunos etc.

Nesse sentido, embora as políticas públicas e a legislação para a atuação de gestão sejam unânimes, cada escola tem seus próprios interesses e realidade. O que não pode significar comodismo, mas ponto de partida para o debate com a comunidade escolar.

e) Relação entre gestor, aluno e família.

Quadro 5: Relação gesto-aluno-família

GESTOR	RELACIONAMENTO DO GESTOR COM ALUNO E FAMILIA
D1	O gestor ao relacionar-se com os alunos da escola necessita de uma palavra de extrema simplicidade, mas com um significado importantíssimo que é “DISCERNIMENTO”. Discernimento é sinônimo de critério, escolha, reflexão, uma pessoa com bom discernimento tem perspicácia, astúcia e sagacidade para compreender certas coisas ou para fazer as escolhas acertadas. Durante o convívio que tive com as crianças observei que o melhor jeito para mediar e sublimar a socialização entre ambos é deixar velhos padrões de comportamento e pensar um pouco como eles, ou seja, como crianças deste novo século. Preciso conhecer a fundo meus alunos, suas dificuldades, suas frustrações, suas alegrias, mas sem perder a postura para que em algum momento eu precise conversar de forma mais firme por algum erro cometido no interior escolar. “Seja duro sem perder a ternura”. Eu costumo dizer que não haveria escola sem os pais , apesar do evidente abandono de nossas crianças, porém, os que frequentam e participam da vida escolar de seus filhos, é de grande alegria e importância para nós. Acredito que pai e gestor deveriam seguir lado a lado, principalmente num país onde as crianças são tão mal-educadas em casa, com um déficit grotesco de valores. (Sic)
D2	Uma relação íntima, onde o limite é permitido o amor e também a “dor” (chamar atenção). É necessário que o gestor auxilie os professores na formação dos pequenos seja emocionalmente ou pedagogicamente. Com as famílias deve-se auxiliar nos possíveis problemas e conflito da criança, a família deve ser parceira da escola na educação e nos cuidados com as crianças.
D3	Trabalhar com pessoas não é fácil , principalmente quando lidamos com a formação de outras. É fundamental que haja comunicação frequente utilizando estratégias, compartilhando resultados e metas. Quanto mais envolvidos os pais na escola, mais facilmente compreenderão os objetivos da escola, as dificuldades apresentadas.

Fonte: a pesquisa (grifos nossos)

Conforme Liberal (2005, p. 73), “o diretor tem papel fundamental em estabelecer relações afetivas com os estudantes, visitando as salas de aula, o pátio, valorizando-os”. Nas falas dos sujeitos, os três diretores parecem compreender essa valorização dos sujeitos, tanto dos alunos, quanto família. Eles aparentam pedir o apoio da família em suas ações no âmbito educacional. Segundo Castro e Regattieri (2009), não há como

desligar a família da escola, ou seja, retirá-las das práticas exercidas no cotidiano da instituição de ensino.

Entretanto, os diretores parecem questionar e, até mesmo, julgar a educação dada pela família. D1 aponta que as crianças são mal-educadas em casa, com um déficit grotesco de valores. Isso denota uma contradição da escola atual, que questiona os modos como as famílias educam seus filhos e, paralelamente, critica os momentos que consideram ter que educar seus alunos. Cabe-nos pensar que a compreensão de falta de valores sempre está aliada a um entendimento do que sejam valores.

f) Responsabilidade de um gestor.

Quadro 6: Responsabilidades

GESTOR	PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES
D1	<p>As principais responsabilidades dos gestores são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidar das finanças da escola; prestar contas à comunidade; conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto a esse órgão; identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação; prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável; manter a escola para que esteja limpa e organizada; garantir a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos; conduzir a elaboração do projeto político-pedagógico, mobilizando toda a comunidade escolar nesse trabalho e garantindo que o processo seja democrático até o fim; acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos; ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos; incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, promovendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento; gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários; manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.
D2	<p>Gestores são responsáveis pelos profissionais da escola, crianças e famílias, financeiro da instituição, cuidados da estrutura, enfim tudo o que diz respeito à escola. A responsabilidade mais forte é a de formar crianças críticas e autônomas, saudáveis no aspecto emocional e pedagógico. (SIC)</p>
D3	<ul style="list-style-type: none"> - prestar contas à comunidade; - manter a escola limpa e organizada; - identificar as necessidades da instituição e buscar soluções; - acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem; - gerenciar e articular o trabalho de professor, coord. Orientador e funcionários.

Fonte: a pesquisa (grifos nossos)

Nota-se que os gestores possuem consciência do foco do seu trabalho em muitos aspectos. Apenas, D2 apresenta confundir sua função com a de outros agentes do sistema escolar, considerando-se uma relação direta com a formação das crianças. Assim, como ressalta Lück (2009), a formação do aluno é componente da ação do diretor, entretanto no âmbito de permitir que isso ocorra e não na ação direta.

Conforme a autora (2009, p 69), consiste no papel do diretor:

garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o

respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais (grifos nossos).

A confusão de papéis pode ser resquício de uma formação inicial ou continuada que pouco discute o papel do gestor em educação, em que o sujeito não consegue afastar-se da sua formação docente e enxergar outras atividades diferentes de criar ações para o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

g) Aspectos Positivos da Gestão.

Quadro 7: Aspectos positivos

GESTOR	ASPECTOS POSITIVOS
D1	Para início de conversa ou resposta, não é nada fácil ser Gestor e principalmente numa escola de periferia como eu atuo , pois, as dificuldades são expressivas em todos os sentidos. O salário é ruim , a estrutura é precária e a violência junto com a criminalidade são visitas diárias por aqui. Mas até nos lugares mais obscuros sempre haverá luz que nos dá força para trabalhar. O que observo como aspecto positivo é poder ver que a escola com toda sua deficiência, ainda caminha, que alunos conseguem conquistar sonhos, que professores ainda fazem a diferença tirando recurso do bolso , que somos famílias (pais e mães), pra muitas crianças, que as alimentamos mesmo que não seja a melhor refeição. Pensando em nossos principais guerreiros (professores), assim como eu, poder apoiar-los e suavizar de alguma forma o trabalho em sala de aula.
D2	Ter boa relação com os funcionários; participar de tudo relacionado à escola; ser reconhecido como colaborador ; estar em constante estudo e aprendizagem; aprender com as crianças.
D3	- autoconfiança; - iniciativa; - capacidade de medir e resolver conflitos.

Fonte: a pesquisa (grifos nossos)

Com base nas respostas, notamos que o aspecto positivo apresentado pelos sujeitos é a visão amplificada do sistema escolar. Todos os sujeitos têm formação docente e, também, possuem experiências no ato de lecionar. A partir do momento que assumem outras funções percebem a constituição escolar com outro olhar.

No entanto, cabe ressaltar que na maior parte da fala de D1 foram apresentadas dificuldades em exercer a função. Essas dificuldades são reflexos da desvalorização docente presente na Educação Pública, como salário e pouco reconhecimento social.

h) Aspectos negativos da Gestão.

Quadro 8: Aspectos negativos

GESTOR	ASPECTOS NEGATIVOS
D1	Se em uma empresa qualquer gestor é responsável por todos os processos de trabalho e precisa se empenhar em conseguir bons resultados, numa escola não é muito diferente. O diretor precisa se preocupar não só com as questões burocráticas , mas, principalmente, com a parte pedagógica, afinal, o “lucro” da escola está na aprendizagem dos alunos e é aí que acho o principal aspecto negativo de ser diretor, uma vez que nosso índice do IDEB é sempre um dos mais baixos de nossa cidade. Não poder mostrar resultados é extremamente frustrante.

D2	Lidar com financeiro; férias reduzidas; responder por profissionais ruins; criar expectativas e não serem cumpridas.
D3	Não mostrar resultados.

Fonte: a pesquisa (grifos nossos)

Os principais pontos ressaltados são condizentes com a estrutura deficitária do sistema educacional, como questões burocráticas e as exigências excessivas de resultados. Conforme Paro (1996), a burocracia torna-se grande inibidor de ações efetivas de gestão, o que impede, de certa forma, o processo de atingir metas e resultados. Embora os resultados sejam cobrados, os recursos disponíveis para ações em seu sentido são poucos ou mal aplicados.

Além disso, D2 aponta como ponto negativo a necessidade de responder por profissionais ruins. Essa talvez seja uma responsabilidade a ser diminuída e discutida a partir da gestão democrática, uma vez que, se todos seguem objetivos comuns, os trabalhos requeridos e realizados pelo grupo estarão em consonância.

i) A visão das características de um bom Gestor.

Quadro 9: Características de um bom gestor

GESTOR	CARACTERÍSTICAS DE UM BOM GESTOR
D1	As características para ser um bom gestor são: estar sempre preocupado com os resultados da aprendizagem ; participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente; conversar com alunos e funcionários para detectar problemas e níveis de satisfação e ouvir sugestões ; ser um construtor de consensos, mas estar sempre aberto às novas ideias e à diversidade, aceitando opiniões e novas propostas ; ser audacioso o suficiente para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade do ensino; manter as questões administrativas em dia.
D2	Ser democrático ; estar disposto para estudos; ser tolerante; ser paciente; saber ouvir o próximo; ser dinâmico; olhar apurado para a infância; possuir bom diálogo.
D3	Estar sempre preocupado com os resultados de aprendizagem. Participar do planejamento e fazer acompanhamento do trabalho.

Fonte: a pesquisa

Na questão sobre as características de um bom gestor, os diretores apresentaram elementos significativos. Envolvem-se nas respostas: interações com os demais agentes do ambiente escolar e atenção com as demandas do sistema. Conciliar tais necessidades é uma prática difícil ao gestor, que se sente, muitas vezes, atado a burocracias ou aos interesses individuais do grupo. Acreditamos que esse processo de mediação (NIEVOLA, 2011) só pode ser apreendido perante um espaço saudável de reflexão e formação continuada sobre o assunto (BARRETO, 2010).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que os três diretores abordados pela pesquisa têm conhecimento e consciência sobre os conceitos, elementos e implicações da aplicação da Gestão Democrática Escolar e de uma conseqüente educação de qualidade. Um diretor escolar é a pessoa que dirige, controla e organiza a instituição escolar, sendo referência na tomada de decisões e na condução de situações, mesmo em um ambiente de gestão democrática. É desejável que esse gestor tenha formação em alguma área correlata para uma melhor atuação de suas atribuições, situação que não foi constatada em nenhum dos três casos.

Demonstraram, porém, discurso em grande parte coerente com suas atribuições. Sendo uma peça de intermediação das demandas da sociedade e das determinações do poder público, o diretor escolar deve ter flexibilidade e dominância de seus assuntos para atender aos requisitos de aprendizagem de seus alunos, a fim de demonstrar resultados positivos de indicadores de educação, preocupação que é comum aos três diretores pesquisados. E são conscientes de seus papéis: sendo um dos principais integrantes de um sistema maior (sociedade local, poder público, sistemas educacionais nacionais, estaduais e municipais) a atuação do diretor tem expressiva parcela no sucesso das políticas educacionais.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. P. T. et al. Democracia e autonomia da gestão escolar: desafios e perspectivas frente à cultura da centralização. **Revista Poiesis Pedagógica**, v. 9, n. 1, p. 73-85, 2011. Disponível em < <https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/view/15671>>. Acesso em 22/12/2017.

BARRETO, M. S. V. **A formação continuada de gestores escolares em dois municípios mineiros: do PROCAD ao PROGESTÃO**. 2010.

BORGES, B. **Gestão democrática da escola pública: perguntas e respostas**. Maringá: Edição do autor, 2008, 27 p.

BRASIL, Governo Federal. **Constituição da república Federativa do Brasil**. Brasília, Senado Federal, 1988.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes e bases da educação nacional nº 9394/96**. Brasília: MEC, 1996

CASTRO, J. M.; REGATTIERI, M. (Orgs.) **Interação escola-família: subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2009

DEMO, P. **Educação e qualidade**. Campinas, Papyrus Editora, 1995.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, 2009.

DOURADO, L. F. **Gestão em educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília. Centro de Educação à Distância, 2016.

FRANCO, C. et al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares". **Revista Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 15, n. 55, Rio de Janeiro, 2007.

FERREIRA, V. C. P. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2015.

FREITAS, L. C. Eliminação adiada: o ocaso das classes populares no interior da escola e a ocultação da (má) qualidade do ensino. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, 2007.

GADOTTI, M. **Educação com qualidade social, projeto, implantação e desafios dos Centros Educacionais Unificados (CEUs)**. São Paulo, 2013.

_____. **Escola cidadã educação pela cidadania**. São Paulo, 2000.

LIBERAL, E. F. et al. Escola segura. **Jornal de Pediatria**, v. 81, n. 5, p. 155-63, Curitiba, 2005.

LIMA, S. **A escola e seu diretor: algumas reflexões**. O papel do Diretor e a escola de 1º grau. (Série Idéias, 12). São Paulo: FDE, 1993. p. 117-124.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, Brasília, 2008.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009.

MACHADO, M. A. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em aberto**, v. 17, n. 72, Brasília, 2008.

NIEVOLA, C.R. Políticas públicas da educação e gestão democrática e participativa na escola. 2011. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Telêmaco Borba, 2011.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. São Paulo, Xamã, 1996.

_____. **Reprovação escolar: renúncia à educação**. São Paulo, Xamã, 2001.

SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, n. 1, Curitiba, 2010.

SILVA, J. B. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, v. 8, n. 1, p. 21-34, Belo Horizonte, 2007.