

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA

Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação

RODRIGO LEANDRO BARBOSA MENEGELLI

**Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no
século XXI**

**ARARAQUARA – SP
2023**

RODRIGO LEANDRO BARBOSA MENEGELLI

**Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no
século XXI**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara (UNIARA) como requisito final para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

**ARARAQUARA – SP
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

M498g MENEGELLI, Rodrigo Leandro Barbosa

Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI/Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2023. 101f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação - Universidade de Araraquara-UNIARA

Linha de pesquisa: Gestão educacional

Orientador: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

1. Gestão democrática. 2. Gestão participativa. 3. Efetivação da Gestão democrática. 4. Práticas de gestão. 5. Desafios do novo gestor.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MENEGELLI, Rodrigo Leandro Barbosa. **Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI. 2023.** 101f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli

TÍTULO DO TRABALHO: Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI

TIPO DE TRABALHO E ANO: Dissertação / 2023

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli

Rua: José Stabile, 02 – Conjunto Residencial Ipiranga – Taquaritinga - SP

Menegelli05@hotmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: **Educação e Ciências Sociais**.

Nome do autor: **Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli**.

Código de aluno: **15021-020**

Data: **13 de março de 2023**

Título do Trabalho: **Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI**

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito




Prof. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X) Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Anael Fernandes
Faculdades Anhanguera de Campinas

(X)Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pela orientadora em: 03/05/2023.



Prof. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)

AGRADECIMENTOS

Nesses anos de mestrado, de muito estudo, esforço e empenho, gostaria de agradecer a algumas pessoas que me acompanharam e foram fundamentais para a realização de mais este sonho. Por isso, expresso aqui, através de palavras sinceras, um pouco da importância que elas tiveram, e ainda têm, nesta conquista e a minha sincera gratidão a todas elas. Primeiramente, agradeço a minha esposa Adriana e ao meu filho Otávio, pela compreensão, ao serem privados em muitos momentos da minha companhia e atenção, e pelo profundo apoio, me estimulando nos momentos mais difíceis. Obrigado por desejarem sempre o melhor para mim, pelo esforço que fizeram para que eu pudesse superar cada obstáculo em meu caminho e chegar aqui e, principalmente, pelo amor imenso que vocês têm por mim. A vocês, minha família, sou eternamente grato por tudo que sou, por tudo que consegui conquistar e pela felicidade que tenho. Minha gratidão especial à Profa. Dra. Ana Maria Falsarella, minha orientadora e, sobretudo, uma querida e grande inspiração, pela pessoa e profissional que é. Obrigado por sua dedicação, que a fez, por muitas vezes, deixar de lado seus momentos de descanso para me ajudar e me orientar. E, principalmente, obrigado por sempre ter acreditado e depositado sua confiança em mim. Um obrigado muito especial às amigas Vanessa e Silvine, a quem realmente considero como pessoas extremamente especiais, e que sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me e torcendo por mim, independente das adversidades profissionais. Quero também agradecer aos colegas que contribuíram com os dados da pesquisa, os docentes e a equipe gestora de minha unidade escolar. Agradeço também aos professores Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui e Prof. Dr. Anael Fernandes, membros das bancas de Qualificação e de Defesa de Mestrado, pelos conselhos, sugestões e interesse em contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa. Por fim, o agradecimento mais importante: agradeço a Deus e ao meu anjo da guarda, por estarem sempre comigo, guiando-me, iluminando cada passo meu e me abençoando. Sem essa força divina, nenhuma conquista seria possível.

RESUMO

O problema que direcionou esta pesquisa derivou da seguinte constatação: a gestão democrática na escola pública, embora prevista na Constituição Federal (BRASIL, CF, 1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, LDB, 1996) e bastante explorada na literatura acadêmica, ainda traz muitas dúvidas àqueles que se encontram no exercício de funções gestoras nas escolas. Parece que muitos gestores desconhecem o sentido epistemológico do termo democracia, porém defendem a gestão democrática em suas falas e encenam sua aplicação em ambientes escolares. Partiu-se das seguintes questões: No entender do gestor escolar e dos docentes, qual(is) a concepção de gestão democrática e quais os desafios/dificuldades para sua efetivação na escola? Qual o perfil esperado do gestor no século XXI? A pesquisa teve por objetivo geral investigar as dificuldades e os desafios enfrentados pelo gestor escolar no desenvolvimento da gestão democrática e participativa em uma escola pública estadual do interior de São Paulo, cotejando os discursos oficial e teórico com a prática do gestor no ambiente escolar cotidiano. Foram objetivos específicos: (a) explorar a concepção de gestão democrática e participativa na legislação e em estudos acadêmicos; (b) explorar o perfil esperado do gestor escolar no século XXI na legislação e em estudos acadêmicos; (c) investigar quais concepções sobre gestão democrática vigoram no ambiente escolar; (d) observar a existência de clima colaborativo na escola e sua relação com a gestão democrática; (e) levantar as condições sistêmicas oferecidas para efetivação da gestão democrática no cotidiano. A hipótese preliminar formulada foi a de que há uma fragilidade no conceito de democracia instituído para as escolas brasileiras, sendo que o discurso sobre gestão democrática defendido nas políticas públicas é assumido pelos profissionais da escola, mas que não se consolida em práticas que se baseiam num entendimento profundo sobre o sentido da democracia na escola. O apoio teórico tem por base principal Lima, Lück, Paro, Libâneo e Falsarella, além de outros autores que se mostraram relevantes no decorrer da investigação. Quanto ao desenho metodológico, a pesquisa, de caráter quali-quantitativo, foi desenvolvida em uma escola pública estadual de Ensino Fundamental II e Ensino Médio do interior de São Paulo. Foi feita a exploração da legislação e de textos teóricos sobre o tema e coleta de dados em campo, tendo por instrumentos dois questionários, um para a equipe gestora e outro para os docentes da unidade escolar. As respostas aos questionários foram tabuladas, agrupadas e organizadas em categorias para análise com base no apoio teórico. Como resultado, foram identificados fatores ligados a práticas democráticas e participativas ou, pelo contrário, condutas autoritárias e/ou empecilhos, internos e externos à escola, impeditivos de tais práticas. As principais conclusões foram: a gestão democrática está alicerçada na conjuntura de atitudes e ações que propõem a participação coletiva, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo na gestão. Entretanto, sua consolidação e efetivação no interior da escola se mostra processo frágil e vulnerável a diversos fatores internos e externos. Como produto foi elaborado um relatório-síntese a ser apresentado e debatido com a equipe escolar.

Palavras-chaves: Gestão Democrática. Gestão Participativa. Efetivação da gestão democrática. Práticas de gestão. Desafios do novo gestor.

ABSTRACT

The problem that guided this research derived from the following observation: democratic management in public schools, although foreseen in the Federal Constitution (BRASIL, CF, 1988), in the Law of Guidelines and Bases of National Education (BRASIL, LDB, 1996) and quite explored in the academic literature, it still raises many doubts about what is found in the exercise of managerial functions in schools. It seems that many managers are unaware of the epistemological meaning of the term democracy, but they defend democratic management in their speeches and enact its application in school environments. It started with the following questions: In the opinion of the school manager and the teachers, what is the conception of democratic management and what are the challenges/difficulties for its effectiveness in the school? What is the expected profile of the manager in the 21st century? The general objective of the research was to investigate the difficulties and challenges faced by the school manager in the development of democratic and participatory management in a state public school in the interior of São Paulo, comparing the official and theoretical discourses with the manager's practice in the daily school environment. The specific objectives were: (a) to explore the concept of democratic and participatory management in legislation and school studies; (b) explore the expected profile of the school manager in the 21st century in legislation and academic studies; (c) investigate which conceptions about democratic management prevail in the school environment; (d) observe the existence of a collaborative climate in the school and its relationship with democratic management; (e) raise the systemic conditions offered for the realization of democratic management in everyday life. The preliminary hypothesis formulated was that there is a weakness in the concept of democracy instituted for Brazilian schools, and the discourse on democratic management defended in public policies is assumed by school professionals, but that is not consolidated in practices that are based on a deep understanding of the meaning of democracy in school. The theoretical support is based mainly on Lima, Lück, Paro, Libâneo and Falsarella, in addition to other authors who proved to be relevant during the investigation. As for the methodological design, the research, of qualitative and quantitative nature, was developed in a state public school of Elementary Education II and Secondary Education in the interior of São Paulo. The legislation and theoretical texts on the subject were explored and data were collected in the field, using two questionnaires as instruments, one for the management team and another for the teachers of the school unit. The responses to the questionnaires were tabulated, grouped and organized into categories for analysis based on theoretical support. As a result, factors linked to democratic and participatory practices or, on the contrary, authoritarian conduct and/or obstacles, internal and external to the school, that impede such practices were identified. The main conclusions were: democratic management is based on the conjuncture of attitudes and actions that propose collective participation, that is, the school community (teachers, students, parents, direction, pedagogical team and other employees) is considered an active subject in management. However, its consolidation and effectiveness within the school is a fragile and vulnerable process to several internal and external factors. As a product, a summary report was prepared to be presented and discussed with the school team.

Keywords: Democratic Management. Participative management. Effectiveness of democratic management. Management practices. Challenges of the new manager.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências específicas do diretor escolar.....	49
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idesp da Unidade Escolar pesquisada.....	25
Gráfico 2 – Idade dos docentes.....	55
Gráfico 3 – Formação acadêmica dos docentes.....	56
Gráfico 4 – Tempo de magistério dos docentes.....	56
Gráfico 5 – Categoria de enquadramento no magistério	57
Gráfico 6 – Tempo de atuação nesta Unidade de Ensino – UE.....	58
Gráfico 7 – Aulas atribuídas em ciclos diversos na UE	59
Gráfico 8 – Disciplinas atribuídas	59
Gráfico 9 – Sobre o conceito de gestão democrática.....	60
Gráfico 10 - Docentes: percepção sobre a atuação dos gestores	65
Gráfico 11 - O gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola?	66
Gráfico 12 - O Gestor ou outro membro da equipe gestora observa e acompanha o ensino em sala de aula?.....	66
Gráfico 13 - O gestor ou outro membro da equipe gestora apresenta sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino?	67
Gráfico 14 - O gestor ou outro membro da equipe gestora incentiva aos professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar?	67
Gráfico 15 - A equipe gestora e os professores procuram assegurar que a qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva?.....	68
Gráfico 16 – Idade dos gestores	69
Gráfico 17 – Nível acadêmico dos gestores	69
Gráfico 18 – Formação acadêmica como docente.....	69
Gráfico 19 – Função dentro da equipe.....	70
Gráfico 20 – Forma de provimento	71
Gráfico 21 – Licenciatura em pedagogia.....	71
Gráfico 22 – Tempo de serviço na função de membro da equipe gestora	72
Gráfico 23 – Tempo de serviço na função de membro da equipe gestora nesta UE	72
Gráfico 24 – O papel do gestor democrático	72
Gráfico 25 – O perfil do gestor.....	74
Gráfico 26 - O gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola?	75

Gráfico 27 - O gestor ou outro membro da equipe gestora observa e acompanha o ensino em sala de aula?.....	75
Gráfico 28 - O gestor ou outro membro da equipe gestora apresenta sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino?	76
Gráfico 29 - O gestor ou outro membro da equipe gestora incentiva aos professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar?	76
Gráfico 30 - A equipe gestora e os professores procuram assegurar que a qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva?.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações sobre a pesquisa.....	23
Quadro 2 – Agrupamentos de compreensão docente sobre gestão democrática em sala de aula.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ANPAE** – Associação Nacional de Política e Administração da Educação
- AOE** – Agente de Organização Escolar
- APM** – Associação de Pais e Mestres
- BNCC** – Base Nacional Comum Curricular
- BNC Diretor Escolar** – Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEP** – Comitê de Ética em Pesquisa
- CF** – Constituição Federal
- CGP** – Coordenador de Gestão Pedagógica
- CNE** – Conselho Nacional de Educação
- COE** – Coordenador de Organização Escolar
- COVID** - Corona Vírus Disease, o que na tradução para o português seria "doença do coronavírus".
- CPS** – Centro Paula Souza
- ETEC** – Escola Técnica Estadual
- GOE** – Gerente de Organização Escolar
- IDEB** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- IDESP** – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo
- LC** – Lei Complementar
- LDB** – Lei de Diretrizes Básicas da Educação Nacional
- MEC** – Ministério da Educação e Cultura
- MMR** – Método de Melhoria de Resultados
- OCDE** – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OFA** – Ocupante de Função e Atividade
- PcD** – Pessoa com Deficiência
- PEE – SP** – Plano Estadual de Educação – São Paulo
- PNE** – Plano Nacional de Educação
- PPP** – Plano Político Pedagógico
- RPPM** – Regime Próprio de Previdência dos Militares
- SARESP** – Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
- SED** – Secretaria Escolar Digital

SEDUC-SP – Secretaria Estadual de Educação - São Paulo

SciELO – Scientific Electronic Library Online

SPPREV – São Paulo Previdência

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UE – Unidade de Ensino

UNIARA – Universidade de Araraquara

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema	15
1.2 Objeto de Pesquisa	16
1.3 Levantamento Bibliográfico	16
1.4 Relevância	19
1.5 Justificativa	19
1.6 Problema e Perguntas de Pesquisa	20
1.7 Objetivos	21
1.8 Hipótese	21
1.9 Riscos e Benefícios	21
1.10 Metodologia da pesquisa.....	22
2 METODOLOGIA.....	24
2.1 Contextualização do local da pesquisa	24
2.2 Período e Duração	28
2.3 Sujeitos.....	28
2.4 Procedimentos e Instrumentos	29
2.4.1 Questionário destinado aos docentes	29
2.4.2 Questionário destinado a equipe gestora.....	31
2.5 Forma de análise de dados	33
3 REFERENCIAL TEÓRICO E LEGAL SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA	34
3.1 Gestão Democrática	35
3.2 Alguns Sentidos Divergentes da Gestão Democrática.....	39
3.3 Gestão Democrática no Brasil	41
3.4 Gestão Democrática no Estado de São Paulo	44
4 REFERENCIAL TEÓRICO E LEGAL: O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NO SÉCULO XXI	46
4.1 Na dimensão político-institucional	49
4.2 Na dimensão pedagógica	50

4.3 Na dimensão administrativo-financeiro	51
4.4 Na dimensão pessoal e relacional	51
4.5 Matriz de Competência do Diretor: repercussões	52
4.6 Os ciclos da carreira docente	53
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO	55
5.1 Coleta de informações junto aos docentes	55
5.1.1 Docentes: perfil pessoal, acadêmico e experiência no magistério.....	55
5.1.2 Docentes: categoria de enquadramento, tempo na UE e níveis de ensino em que atua..	57
5.1.3 Docentes: conceito de gestão democrática e atuação em sala de aula.....	60
5.2 Coleta de dados junto a equipe gestora.....	68
5.2.1 Gestores: idade, nível acadêmico e formação acadêmica.....	68
5.2.2 Gestores: função, forma de provimento, formação em pedagogia.....	70
5.2.3 Gestores: rotina quanto à gestão democrática.....	73
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	87
ANEXO 1 – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética (CEP-UNIARA).....	87
ANEXO 2 – Termo de autorização para coleta de dados	93
ANEXO 3 – Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável	94
ANEXO 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	95
ANEXO 5 – Relatório-síntese	97

1. INTRODUÇÃO

Sou licenciado em Estudos Sociais com Habilitação Plena em Geografia (2000) e História (2001) pela Faculdade de Educação São Luís localizada em Jaboticabal-SP. No ano de 2001 iniciei atividade como docente contratado em escola da rede estadual de ensino de São Paulo na cidade de Taquaritinga-SP. No ano de 2004 concluí a Licenciatura em Pedagogia também na Faculdade de Educação São Luís. No mesmo ano, ingressei, através de concurso público, na Escola Técnica Estadual (ETEC) de Taquaritinga, vinculada ao Centro Paula Souza (CPS) e também comecei a lecionar em duas escolas privadas. Assim, concomitantemente exerci a docência em quatro instituições.

Em 2005 efetivei-me como docente de Geografia, por meio de concurso público, na rede estadual de ensino de São Paulo; ingressei em uma escola de Várzea Paulista-SP, pertencente à diretoria de ensino de Jundiaí-SP. Em 2006, fui removido para a atual escola, localizada em Taquaritinga-SP, na diretoria de ensino que fica na mesma cidade. Em 2021 aceitei o desafio de compor a equipe gestora desta unidade de ensino, passando a ocupar a função de Vice-diretor, sendo que hoje a função denomina-se Coordenador de Organização Escolar (COE), função que ocupo até o momento. Também continuo como docente na ETEC.

Pesquisar sobre gestão democrática despertou meu interesse desde que comecei a atuar como docente e compõe minha inquietação pessoal neste trabalho, pois já presenciei momentos críticos e antagônicos na realidade escolar em que muitos gestores com os quais tenho trabalhado no decorrer da carreira no magistério raramente colocavam em prática os princípios participativos da gestão democrática, atribuindo para si uma gestão absolutista, ou seja, autoritária, arbitrária e opressiva. Movido pela observação e pela reflexão sobre esta questão surgiu minha motivação em ingressar no curso de pós-graduação *stricto sensu* para pesquisar e ampliar minha compreensão sobre o tema que agora proponho.

1.1 Tema

Com o presente trabalho percorri os caminhos da linha de pesquisa em gestão educacional, haja vista meu interesse sobre o tema gestão democrática, tendo por foco de investigação a escola pública estadual onde atualmente sou integrante da equipe gestora, desempenhando a função de Coordenado de Organização Escolar (COE), antigo vice-diretor.

1.2 Objeto de pesquisa

A pesquisa teve por objeto a compreensão da concepção de gestão democrática por integrantes da equipe escolar, no caso gestores e professores, bem como as dificuldades e os desafios para sua efetivação no cotidiano da escola. Relacionado a isso, considerou-se o perfil esperado do gestor escolar no século XXI.

1.3 Levantamento bibliográfico

O desenvolvimento do mapeamento bibliográfico originou-se pela pesquisa das palavras-chaves “Gestão Democrática”, “Gestão Participativa”, “Efetivação da gestão democrática”, “Práticas de gestão” e “Desafios do Novo Gestor” nos sites da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Para cada uma delas foram aplicados os seguintes filtros de busca: (1) tipo de produção: doutorado, mestrado acadêmico, mestrado profissional; (2) delimitação temporal: 2018 a 2020; (3) área do conhecimento: Educação.

Haja vista o número muito grande de produções encontradas, foi feito gradativamente o refinamento da busca com o objetivo de identificar e selecionar possíveis relações das leituras com a intenção de pesquisa, ou seja, buscou-se produções que contemplassem os elementos centrais do objeto desta pesquisa. Foram descartadas aquelas que não se alinhavam ao que era procurado, pois não apresentavam relação com o foco central da intenção de pesquisa. O aceite ou descarte se deu, seguindo-se as seguintes etapas: (a) leitura dos títulos; (b) leitura e análise criteriosa dos resumos.

No trabalho de mapeamento bibliográfico para realização da busca, por vezes fez-se necessário trocar as combinações de palavras, o que causou muitas dúvidas durante o processo, uma vez que foram encontradas milhares de teses e dissertações sobre os temas afins. No entanto, foi muito válido realizar esta parte do trabalho, pois me colocou diante de obras muito relevantes sobre o tema de interesse aqui apresentado.

No total, para compor este levantamento, foram escolhidos os seis trabalhos que apresentavam maior afinidade com o tema desta pesquisa, pois demonstram que o estudo da gestão democrática ainda tem brechas a serem exploradas, levantam a importância da formação do gestor, abordam as políticas educacionais imbricadas à racionalidade burocrático-tecnológica, relevam a relação da gestão democrática com a qualidade da educação e se referem aos entraves e desafios à implementação da gestão democrática no universo escolar.

Quanto à “gestão democrática” foram selecionados os trabalhos que se seguem.

Aguiar (2020) analisa artigos científicos no período de dez anos (de 2008 a 2018) para compreender o que pesquisadores brasileiros investigaram sobre o tema. Concluiu que, de modo geral, as pesquisas mostram que a escola ainda tem um longo percurso no processo de implementação de um ambiente democrático na gestão escolar.

Caldas (2020) compara a relação entre a gestão financeira, a administrativa e a pedagógica e as implicações para a formação do gestor. Buscou contribuir para a efetivação da relação entre a administração e o aspecto pedagógico na gestão escolar. Conclui que a maior parte dos gestores tem formação inicial na área de ciências sociais e humanas e que poucos realizaram curso na área financeira ou administrativa e defendeu a necessidade de um curso de formação continuada na área específica de conhecimentos administrativos e que há a necessidade de realização de concurso específico para o gestor escolar.

Quanto à “gestão participativa” foram selecionados os trabalhos adiante relacionados.

Silva (2020), realizou estudo sobre um conjunto de sínteses dos planos de gestão de escolas da rede estadual paulista. Com sua tese foi possível concluir que estes planos são estruturados em torno da responsabilização da instituição escolar, que a dominação burocrática face à heteronomia das escolas prejudica e fragiliza a ação de professores e gestores e que, mesmo com a aparente modernidade dos modelos de administração escolar transferidos do mundo empresarial, a dimensão administrativa ainda se sobrepõe à pedagógica. Por fim destaca que a racionalidade tecnológica se vale padrões de julgamento que predispõem os indivíduos a aceitar e introjetar os ditames das políticas instituídas, mesmo quando estas se mostram como obstáculos a sua realização profissional e pessoal. Assim, adaptação, regressão e progresso são elementos que definem a administração nas políticas públicas educacionais apesar dos entraves que provocam para a formação do indivíduo.

Souza (2018) explora as categorias analíticas *Dimensão Pedagógica da Gestão Educacional* e *Qualidade Social da Educação*. O objetivo foi o de identificar como transformar metas e projetos em ações a fim de alcançar os objetivos propriamente educacionais das redes de ensino. A gestão participativa foi considerada como um elemento inerente à qualidade da educação, cuja forma, organização, concepção e desenvolvimento são determinantes para os resultados educacionais produzidos.

Quanto a “Desafios do Novo Gestor”, seguem os trabalhos selecionados.

Souza (2019), teve por objetivo desvelar o sentido de gestão democrática para os gestores escolares e a sua efetividade no interior da escola. As conclusões acenam para a fragilidade do conceito de democracia constituído nas e para as escolas, pois, há um desconhecimento por parte do gestor sobre esta compreensão e com isso ele não imprime esse

conceito na prática da escola. O autor entende que, para que isso aconteça, é preciso retomar, historicamente, o processo de construção da gestão democrática no país enquanto princípio educacional, para então, chegarmos à realidade local/regional; antes disso, é preciso compreender o verdadeiro sentido da democracia e como esta vem sendo tratada na escola.

Por fim, Valadão (2020) realizou uma pesquisa que teve o objetivo geral de investigar a formação do gestor democrático nos cursos de pedagogia oferecidos no Brasil e, concomitantemente, relacioná-la às ações requeridas de um gestor escolar dentro do contexto da instituição. Conclui que, na gestão escolar contemporânea, se evidencia a necessidade de profissionais cada vez mais bem preparados para exercer seu papel frente aos mais variados desafios impostos pelo século XXI, considerando problemas econômicos, crises sanitárias e epidêmicas e todas as questões sociais que se perpetuam no Brasil, apontando a educação como uma das maiores preocupações de toda a sociedade.

Esses trabalhos permitiram algumas considerações relevantes ao desenvolvimento desta pesquisa, sintetizadas a seguir. Quanto aos entraves apontados ao exercício da gestão democrática na escola, observa-se que, apesar da aparente modernidade dos modelos empresariais adotados para a gestão educacional, a dimensão administrativa ainda se sobrepõe à pedagógica no ambiente escolar, o que leva à dificuldade de estabelecer a relação entre duas essas dimensões na gestão escolar. Nesse sentido, a racionalidade técnica que direciona as políticas públicas se vale de padrões de julgamento que predisõem os indivíduos a aceitar e a introjetar os ditames dessas políticas instituídas, mesmo quando elas se mostram como obstáculos a sua própria realização profissional e pessoal. Um exemplo disso é a estruturação de planos de gestão das escolas com foco quase que exclusivo na responsabilização da instituição escolar, quando há inúmeros fatores sistêmicos que direcionam a organização e a gestão escolar. Assim, face à heteronomia das instituições escolares, a dominação burocrático-tecnológica prejudica e fragiliza a ação de gestores e professores. Soma-se a isso a formação insuficiente, tanto a inicial quanto a continuada, dos profissionais que exercem funções de gestão, principalmente no que tange a como transformar metas e projetos em ações a fim de alcançar os objetivos propriamente educacionais das redes de ensino.

A gestão democrática, com seu caráter participativo e de formação da comunidade escolar, é considerada nesses trabalhos elemento inerente à qualidade da educação, cuja forma, organização, concepção e desenvolvimento são determinantes para os resultados educacionais produzidos. Ao lado disso, evidencia-se a fragilidade do conceito de democracia constituído nas e para as escolas, pois há um desconhecimento por parte do gestor sobre esta compreensão e com isso ele não imprime esse conceito na prática da escola.

Os trabalhos analisados foram decisivos para o desenvolvimento da pesquisa no que tange à elaboração dos questionários e à composição do referencial teórico, pois instigaram o desafio da compreensão da gestão democrática evidenciado pela dificuldade de sua efetivação no interior das unidades de ensino, inclusive escolas da rede pública estadual do Estado de São Paulo, uma das quais é focalizada nesta pesquisa. Pelo que se pôde concluir pela leitura dos trabalhos, a maioria dos profissionais que exerce funções de gestão escolar conhece a legislação e os princípios que se reportam à gestão democrática, mas poucos de fato a cultivam integralmente em suas unidades de ensino. Assim, mostrou-se relevante investigar e analisar a efetivação da gestão democrática e o papel desempenhado pelo gestor, pois muitos deles, em pleno século XXI, mantêm técnicas e táticas tradicionais de gestão, apesar da pretensa racionalidade trazida do universo empresarial e da garantia legal de procedimentos democráticos, sendo autoritários e mostrando-se ambíguos em suas decisões de rotina escolar.

Esses seis trabalhos deram indícios de que a escola ainda tem um longo percurso no processo de implementação de um ambiente democrático e que a gestão democrática da escola pública ainda comporta investigações, principalmente no que tange à sua compreensão e efetivação concreta no âmbito da escola.

1.4 Relevância

A gestão democrática, que é inerentemente participativa, é um tema que tem despertado meu interesse acadêmico, uma vez que, na prática cotidiana, tenho observado que o autoritarismo, a falta de diálogo e a obscuridade de informações ainda perduram em muitas escolas públicas onde tenho exercido funções educacionais. Esse meu interesse veio ao encontro do que apontou o mapeamento bibliográfico elaborado. Portanto, entende-se que, apesar de ser assunto bastante discutido nos meios acadêmicos e escolares, ainda há espaço para novos trabalhos que contribuam para a elucidação da questão, principalmente no que tange à compreensão sobre a concepção de democracia na escola, às dificuldades e empecilhos da efetivação da gestão democrática no ambiente escolar e ao perfil esperado do gestor escolar no século XXI.

1.5 Justificativa

Pensar em gestão democrática da escola pública nos possibilita vislumbrar a construção de um caminho mais dialógico, justo e qualitativo nas relações que permeiam o ambiente escolar. A luta pela criação de espaços onde a voz de toda a

comunidade seja garantida e ainda contribua ativamente nas decisões escolares, vem de longa data em nosso país. No entanto, ainda que hoje estes espaços estejam garantidos por leis, a prática democrática no cotidiano escolar tem se mostrado tímida.

Entendo que, para ser democrática, a gestão não depende apenas dos gestores em exercício, mas de toda a comunidade escolar, em especial dos docentes, para que se estabeleça um clima colaborativo de trabalho.

Nesse sentido, desenvolvi uma pesquisa que visou observar, do ponto de vista das equipes gestora e docente, as concepções de gestão democrática, as condições, desafios e dificuldades para que ela se efetive no interior desta escola pública e quais as repercussões de sua existência ou não no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e nas relações interpessoais da comunidade escolar. Entendo que esses dados podem contribuir para repensar o perfil e apontar os desafios do gestor do século XXI.

1.6 Problema e perguntas de pesquisa

Uma vez feito o levantamento bibliográfico e melhor esclarecidas minhas inquietações, o problema que direcionou esta pesquisa deriva da seguinte constatação: a gestão democrática na escola pública, embora prevista na Constituição Federal (BRASIL/CF, 1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL/LDB, 1996) e bastante explorada na literatura acadêmica, ainda traz muitas dúvidas àqueles que se encontram no exercício de funções gestoras nas escolas e aos docentes que se encontram sob sua coordenação. Diante disso, indaga-se também qual seria o perfil do gestor escolar para que lidere a escola de forma democrática.

O problema desdobra-se nas seguintes questões de pesquisa:

- (1) Qual(is) a(s) concepção(ões) de gestão democrática e participativa dos gestores e docentes?
- (2) No entender dos gestores e docentes, quais as condições, desafios e dificuldades para sua efetivação na escola?
- (3) Para eles, a forma de gestão, democrática ou não, tem repercussões no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e nas relações interpessoais que ocorrem na escola?
- (4) Qual é o perfil esperado do gestor escolar no século XXI?

1.7 Objetivos

O trabalho teve como objetivo geral cotejar o discurso oficial sobre gestão democrática e participativa e sobre o perfil esperado do gestor com os desafios que ele enfrenta em sua efetivação no ambiente escolar, da perspectiva dos docentes e dos próprios componentes da equipe gestora.

Foram objetivos específicos:

- (a) explorar a concepção de gestão democrática e participativa na legislação e em estudos acadêmicos;
- (b) investigar quais concepções sobre gestão democrática vigoram no ambiente escolar;
- (c) observar, da perspectiva dos docentes e dos gestores, a relação entre o modo de gestão (mais democrático ou menos democrático), a existência de clima colaborativo na escola e repercussões no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem;
- (d) levantar as condições sistêmicas oferecidas para efetivação da gestão democrática no cotidiano;
- (e) explorar o perfil esperado do gestor escolar no século XXI na legislação e em estudos acadêmicos.

1.8 Hipótese

Parece que gestores escolares e docentes em geral defendem a gestão democrática no discurso, mas desconhecem o sentido epistemológico do termo democracia e apenas encenam sua aplicação no ambiente escolar. Sendo assim, a hipótese preliminar formulada foi a de que há uma fragilidade no conceito de democracia instituído para as escolas brasileiras; o discurso sobre gestão democrática defendido nas políticas públicas é assumido pelos profissionais da escola, mas não se consolida em práticas que se baseiam num entendimento profundo sobre seu sentido. Os entendimentos são múltiplos entre gestores e professores, o que leva a dificuldades na efetivação da gestão democrática na prática cotidiana da escola.

1.9 Riscos e benefícios

A coleta de dados de campo se deu no ambiente escolar, após o consentimento institucional dado pelo diretor da escola.

Entendo que a pesquisa não ofereceu riscos físicos aos participantes, mas pôde oferecer certo risco emocional tanto aos docentes quanto aos membros da equipe gestora. Para minimizar algum possível desconforto, o pesquisador esclareceu a importância da colaboração de cada um para o levantamento de possibilidades de participação mais efetiva do docente no contexto das discussões, visando uma inserção democrática no cotidiano escolar e sua possível repercussão para melhorar a prática pedagógica tornando-a mais motivadora e eficaz. Também esclareceu as dúvidas que eles porventura apresentaram para que não houvesse quaisquer mal-entendidos e foram informados que poderiam interromper a participação ou deixar de responder a alguma questão a qualquer momento sem que fossem prejudicados moralmente ou financeiramente.

Com relação aos benefícios, para os membros da equipe gestora e docentes, o pesquisador esclareceu que as informações solicitadas seriam fundamentais para reflexões de toda a equipe escolar e possíveis reformulações da prática gestora, o que poderia colaborar para melhorar a prática pedagógica e a participação mais efetiva do docente no contexto das discussões, visando uma inserção democrática no cotidiano escolar, tornando-a mais motivadora e eficaz.

Por fim, este pesquisador se comprometeu a dar uma devolutiva dos resultados obtidos aos participantes da pesquisa. A equipe gestora e os docentes receberam as informações em encontros previamente agendados e realizados fora do horário de trabalho de todos.

Os dados coletados em campo foram precedidos de parecer favorável ao desenvolvimento da pesquisa emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIARA (Parecer n. 5.179.032).

1.10 Metodologia de pesquisa

Foi desenvolvida uma pesquisa de caráter misto com exploração bibliográfica e legal e coleta de dados em campo.

Segue quadro com síntese relativa às informações sobre a pesquisa. Essas informações encontram-se detalhadas na Seção 2, específica sobre a metodologia.

Quadro 1 – Informações sobre a pesquisa

Local	Escola Estadual de Ensino Fundamental II (anos finais) e Ensino Médio vinculada à Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEDUC-SP); município de Taquaritinga-SP.
Período de aplicação dos instrumentos	Entre 03 dez.2021 e 14 jan.2022, após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Uniara.
Sujeitos	46 docentes e quatro membros da equipe gestora, todos em exercício no ano de 2021 (à exceção deste pesquisador, que é membro da equipe gestora)
Critérios para inclusão ou exclusão dos sujeitos	Inclusão: ser membro da equipe docente ou gestora da escola e aceitar participar da pesquisa, assinando Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE); Exclusão: não cumprir os critérios de inclusão.
Instrumentos da parte empírica	<ul style="list-style-type: none"> • questionário para os docentes • questionário para os gestores
Forma de análise de dados	Tabulação, organização, agrupamento e análise das respostas com base na bibliografia indicada.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Além desta introdução (Seção 1), o trabalho apresenta: na Seção 2, a metodologia detalhada da pesquisa; na Seção 3, o referencial sobre gestão democrática na educação; na Seção 4, o referencial sobre o perfil do gestor escolar; na Seção 5, a apresentação e análise dos resultados. Na sequência aparecem as considerações finais, as referências, apêndices e anexos.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de caráter misto ou quali-quanti, haja vista a complementaridade entre dados qualitativos e quantitativos, que envolveu a exploração da legislação e de textos teóricos e a coleta de dados em campo, dados estes que foram interpretados à luz das referências.

O método misto tem por objetivo compreender melhor os resultados da pesquisa empírica decorrentes do problema posto para uma pesquisa, isto é, permite aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos, corroborar resultados qualitativos e possibilita uma certa generalização dos resultados. De acordo com Gatti (2002), a quantidade precisa ser interpretada qualitativamente, ou seja, relacionada a algum referencial, pois não tem significação em si.

A exploração da legislação sobre o tema e o apoio teórico que deram suporte às análises encontram-se detalhados nas seções 3 e 4. A pesquisa de campo teve por instrumentos dois questionários, um para a equipe gestora e outro para os docentes da unidade escolar. Os resultados são expostos na seção 5.

A escolha desta metodologia permitiu, ao final, a análise e a fusão de dados qualitativos e quantitativos em um único estudo. Espera-se que a parte empírica, iluminada pelos apoios teórico e legal, tenha levado ao atendimento dos objetivos propostos.

2.1 Contextualização do local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola pública da rede estadual de ensino, que atende as etapas de ensino fundamental (anos finais) e ensino médio. A escola está localizada no município de Taquaritinga, interior de São Paulo, em um bairro periférico. Devido ao desemprego, problemas socioeconômicos atingem as famílias. A fragilização dos laços familiares e o cerco das drogas trazem dilemas à escola sobre como contribuir para amenizar esses problemas junto aos alunos e manter o interesse pela aprendizagem.

A unidade em questão, que tem seu funcionamento no período diurno, é uma escola de ensino regular (ou seja, não atende alunos em tempo integral). As informações que se seguem referem-se ao ano de 2021. A população discente era de aproximadamente 900 alunos, divididos nos dois turnos de funcionamento da escola (matutino e vespertino).

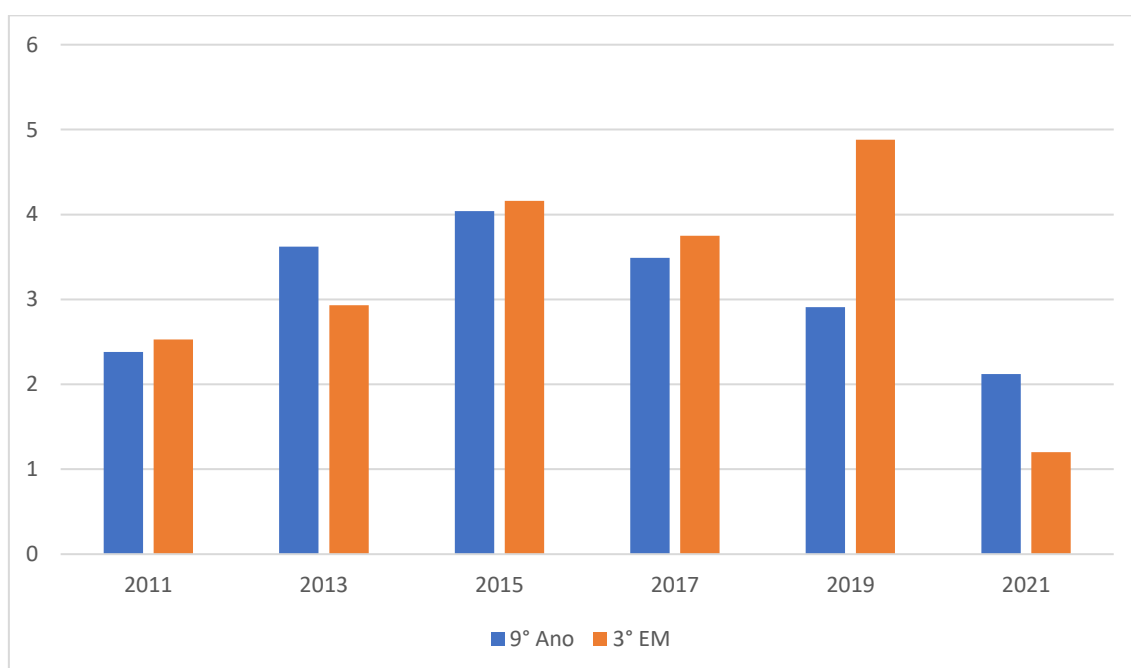
O turno matutino das 07h00 às 12h35 compreendendo 12 salas de aula, sendo três classes de 9º Ano (Ensino Fundamental II) e nove classes de ensino médio num total de aproximadamente 430 alunos e o turno vespertino das 12h45 às 18h20 compreendendo 12 salas

de aula apenas de ensino fundamental II de 6º ao 9º anos num total de aproximadamente 470 alunos.

A unidade escolar conta em sua infraestrutura com 12 salas de aula, uma sala de informática, uma sala de leitura, uma sala de coordenação, uma sala de direção, ambiente administrativo (secretaria), refeitório, uma cozinha, que recebe a merenda escolar todos os dias letivos pela cozinha-piloto do município, uma quadra poliesportiva coberta, uma sala dos professores, banheiros para os alunos (masculino e feminino), banheiro para funcionários (masculino e feminino), um banheiro para pessoas com deficiência (PcD); a unidade escolar está enquadrada nos moldes da acessibilidade.

A busca pela melhoria da qualidade da educação tem se traduzido no Brasil, como em muitos outros países, por meio do levantamento de indicadores sistêmicos de desempenho¹. Por ser uma escola do sistema estadual de São Paulo, os indicadores de qualidade da unidade escolar foram apurados pelo Índice de Desenvolvimento de Educação do Estado de São Paulo (IDESP), nas últimas cinco edições bienais apresentadas no Gráfico 1.

Gráfico 1. Idesp da Unidade Escolar Pesquisada



Fonte: <http://idesp.edunet.sp.gov.br/>
Gráfico elaborado pelo pesquisador (2021).

De acordo com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP):

¹ Embora não seja objeto deste trabalho, cabe lembrar que a mensuração da qualidade da educação no Brasil se dá por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado a nível federal em 2007. O estado de São Paulo criou, no mesmo ano de 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP).

O Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (Idesp) é um dos principais indicadores da qualidade do ensino na rede estadual paulista. Criado em 2007, o índice estabelece metas que as escolas devem alcançar ano a ano. É um indicador de qualidade das séries iniciais (1ª a 4ª séries) e finais (5ª a 8ª séries) do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Na avaliação de qualidade das escolas feita pelo IDESP consideram-se dois critérios complementares: o desempenho dos alunos nos exames do SARESP e o fluxo escolar.

O IDESP tem o papel de dialogar com a escola, fornecendo um diagnóstico de sua qualidade, apontando os pontos em que precisa melhorar e sinalizando sua evolução ano a ano.

Ao alcançar pelo menos parte da meta definida pelo Idesp, a escola conquista também o pagamento do bônus por desempenho, que é proporcional ao resultado da unidade, ponderando a frequência do servidor e o índice socioeconômico da escola (SÃO PAULO, PORTAL DO IDESP, 2023).

Ao analisar o gráfico do Idesp da escola pesquisada, é nítido que de 2011 a 2015, houve uma evolução crescente no indicador tanto nos anos finais (9º Anos) e quanto no Ensino Médio. No Ensino Fundamental, a partir de 2017 o índice foi caindo. No Ensino Médio, houve ligeira queda em 2017, alta em 2019 e queda vertiginosa no indicador em 2021. Os motivos são inúmeros, tanto objetivos quanto subjetivos, especialmente os causados pela pandemia de COVID-19, entretanto fica claro que a Unidade Escolar em questão necessita rever suas práticas de gestão e liderança, buscar maior comprometimento de toda a equipe e alinhar um trabalho pedagógico mais solidificado, estreitando vínculos com o núcleo pedagógico da Diretoria de Ensino para que os professores sintam-se confiantes em desenvolver um ensino de qualidade e os alunos sintam-se motivados para alcançar melhor desempenho nas avaliações internas e externas, de modo a garantir o alcance das metas da Unidade Escolar (UE) no Idesp.

No final de 2021 e início de 2022, época em que foi realizada a pesquisa de campo, a escola apresentava em seu quadro administrativo-pedagógico um diretor escolar, dois vice-diretores e dois professores coordenadores, com funções delimitadas pela SEDUC-SP. A partir da Lei Complementar (LC) n. 1374 (SÃO PAULO, 2022), as funções de vice-diretor e de professor coordenador pedagógico passaram a receber as denominações de Coordenador de Organização Escolar (COE) e Coordenador de Gestão Pedagógica (CGP), respectivamente². A escola contava ainda com um Gerente de Organização Escolar (GOE, antigo secretário de

² A Lei Complementar nº 1.374 (2022) institui Planos de Carreira e Remuneração para os Professores de Ensino Fundamental e Médio, Diretores Escolares e Supervisores. A Resolução SEDUC 52 (2022) dispõe especificamente sobre a função de Coordenador de Organização Escolar. De acordo com a Resolução, o Coordenador de Organização Escolar deverá apresentar conhecimento de gestão escolar e suas dimensões; capacidade de orientar e articular a equipe escolar quanto ao estabelecimento de metas e desenvolvimento de ações que visem à melhoria do processo de ensino e aprendizagem e capacidade de coordenar e avaliar o desenvolvimento de projetos e ações que propiciem a melhoria da convivência escolar. O detalhamento desta legislação é feito no documento “Nova Carreira – docente, diretor e supervisor. Versão 04” (atualizada em 28/03/2022). Até a finalização da pesquisa, não foram encontrados estudos sobre as diferenças entre as funções do antigo vice-diretor e as do COE. Por questão de tempo, não foi possível aprofundar a questão no âmbito desta pesquisa.

escola) e seis Agentes de Organização escolar (AOE, auxiliares administrativos), que, de acordo com esta lei não fazem parte da carreira.

O quadro docente contava com 46 docentes entre concursados efetivos, portadores de cargos, e não concursados, pertencentes a diferentes categorias estipuladas pela Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEDUC-SP), em diversas disciplinas da Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, BNCC, 2017).

Quanto ao enquadramento funcional em categorias no quadro do magistério no sistema estadual de educação de São Paulo, cabe esclarecer que os docentes podem ser enquadrados: (a) como titulares de cargos em suas respectivas áreas de atuação, efetivados por meio de concurso público; (b) na Categoria F (Ocupante de Função e Atividade) em que o docente tem estabilidade na função porque tinha aulas atribuídas até 02/06/2007, data delimitada na Lei Complementar (LC) 1.010/2007³, em que o contrato não pode ser extinto; (c) na Categoria O (Ocupante de Função e Atividade) em que o docente possui um contrato de trabalho por tempo determinado, conforme LC 1.093/2009⁴, que é extinto automaticamente ao término de sua vigência, ressalvada, quanto à vigência, a contratação para função docente, que fica limitada ao ano letivo fixado no calendário escolar. Ocorre que, em recente mudança na legislação estadual aplicável, foi promulgada a LC 1.331 (2018), que alterou a redação do artigo 6º da LC 1.093/2009 mencionada, apenas para modificar o prazo para “quarentena”, que passou assim a vigor: "Art. 8º - Fica reduzido para 40 (quarenta) dias o prazo estabelecido no § 1º do artigo 6º da parte permanente desta lei complementar."

A forma de contratação do docente influi bastante na conexão que ele estabelece com a escola e no vínculo que cria com os alunos. A respeito da contratação temporária de docentes no Brasil, alguns estudos já existentes apresentam críticas. Destaco dois deles. Araújo e Jann (2018) apontam que:

O vínculo temporário como estratégia governamental para a redução dos gastos públicos com a contratação de professores estatutários, além de constituir-se em um artifício para manter a lógica de flexibilização trabalhista e a precarização da contratação de professores, é mais uma questão evidenciada na complexa teia que vai se formando em torno da retórica da educação como um gasto e não um investimento público. (p. 37)

³São Paulo (Estado). Lei Complementar n. 1.010/2007. Dispõe sobre a criação da São Paulo Previdência (SPPREV), entidade gestora do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos (RPPS) e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de São Paulo (RPPM).

⁴ São Paulo (Estado). Lei Complementar n. 1.093/2009. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado de que trata o inciso X do artigo 115 da Constituição Estadual e dá outras providências correlatas.

Seki, Souza, Gomes e Evangelista (2017) exploraram os dados sobre os professores temporários no Censo Escolar da Educação Básica (2011-2015) e concluíram que:

A contratação dos professores revela uma das faces da precarização do trabalho docente no Brasil, cuja perversidade atinge a vida de quase um milhão dos professores temporários que atuam na Educação Básica. É o retrato de uma tragédia cotidiana, 41% dos professores trabalham sem ter a certeza da continuidade de suas atividades, privados da possibilidade de planejar em longo prazo suas relações didático-pedagógicas, alheados da escolha de recursos e materiais ou, mesmo, de planejamento. São professores que precisam descobrir, a cada fim de contrato, como irão continuar ganhando a vida, enquanto são eles os responsáveis - e responsabilizados - pela educação de 48,8 milhões de estudantes. (p. 22)

Dando continuidade à apresentação do contexto de desenvolvimento desta pesquisa, para a consecução dos objetivos propostos, a pesquisa, de caráter misto (qualitativa e quantitativa), que teve início com o mapeamento bibliográfico, envolveu a exploração da legislação e de textos teóricos sobre a gestão democrática na educação pública (apresentados nas Seções 3 e 4) de forma sistemática durante todo o seu transcorrer.

A coleta de dados em campo teve por instrumentos dois questionários, um para a equipe gestora e outro para os docentes (cujos resultados estão apresentados na Seção 5). Seguem-se os dados sobre a coleta.

2.2 Período/duração

O período de aplicação dos instrumentos da parte de campo se deu entre o dia 03 de dezembro de 2021 a 14 de janeiro 2022, após o projeto de pesquisa ser devidamente aprovado pela Comissão Científica do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação e autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIARA.

Os questionários foram enviados e respondidos de modo on-line, sendo que alguns participantes fizeram a devolutiva em janeiro, apesar de ser um período de férias escolares.

2.3 Sujeitos

Foram convidados a participar como sujeitos da pesquisa os 46 docentes e quatro membros da equipe gestora em exercício no ano de 2021 na escola em tela, exceção feita a este pesquisador que exerce a função de COE. Todos os convidados concordaram em participar. Dos 46 docentes, 19 são efetivos, isto é, concursados e lotados na escola. A possibilidade de estabilidade e permanência permite também que estabeleçam maior identidade com a unidade escolar e conheçam com maior clareza seu cotidiano. Os demais docentes, em número de 27,

não são concursados, mas enquadrados pela SEDUC-SP como categoria “O”, que são docentes com vínculo temporário com a unidade escolar e grande rotatividade no sistema.

A equipe gestora é composta pela diretora, dois vice-diretores (COEs) e dois coordenadores pedagógicos (CGPs). Foram convidados a participar quatro dos componentes, pois um dos COE é este pesquisador.

2.4 Procedimentos e instrumentos

A autorização do diretor da escola se deu após explicações e apresentação do projeto de pesquisa. O contato inicial com os convidados à participação foi realizado por meio de reunião previamente agendada, realizada fora do horário escolar, em que foram apresentados os objetivos da pesquisa, a forma como seria desenvolvida, a importância da participação e as garantias de sigilo e privacidade. Ao receber o TCLE, os participantes foram orientados a por assinatura eletrônica no documento.

Cada membro da equipe gestora e da equipe docente que aceitou fazer parte da investigação respondeu a um questionário com questões objetivas e questões dissertativas. Foram elaborados dois questionários, respectivamente, os quais exploram o perfil pessoal, acadêmico e profissional dos participantes, a concepção de gestão democrática e a percepção sobre a efetividade ou não da gestão democrática e participativa na escola, bem como algumas práticas que considerem relevantes sobre o perfil do gestor do século XXI.

Para facilitar a leitura deste trabalho, as questões formuladas são apresentadas a seguir e retomadas com as devidas justificativas na seção de apresentação de dados.

2.4.1 Questionário destinado aos docentes

O questionário destinado aos docentes foi composto por dez questões, entre objetivas e dissertativas. O objetivo foi cotejar as respostas dos docentes, analisando-as com o referencial teórico e compreender, na visão dos docentes, o entendimento sobre gestão democrática e se eles utilizam este conhecimento em sua prática de ensino.

1-) Qual é a sua idade?

Menos de 25 De 25 a 29 De 30 a 39 De 40 a 49 De 50 a 59 + de 60

2-) Qual o seu nível acadêmico?

Licenciatura Plena Especialização (Lato Sensu) Mestrado Doutorado

3-) Qual o seu tempo de magistério?

Menos de 1 De 02 a 10 De 11 a 20 De 21 a 30 De 31 a 40 + de 41

4-) *Em qual categoria do magistério público do Estado de São Paulo está enquadrado?*

- Efetivo - titular de cargo contratados por meio de concurso público.*
 OFA – Categoria F (Ocupante de Função e Atividade) / F - Docentes estáveis. São professores que tinham aulas atribuídas em (02/06/07) data da LC 1.010/2007.
 OFA – Categoria O (Ocupante de Função e Atividade) / O - Docente candidato à admissão após a publicação da LC 1.093/2009, ou seja, o professor já contratado, com aulas (temporário).

5-) *Qual o seu tempo de serviço nesta Unidade Escolar (UE)?*

Menos de 1 De 02 a 05 De 06 a 10 De 11 a 15 De 16 a 20 + de 21

6-) *Possui aulas atribuídas, nesta UE, em quais ciclos de ensino?*

Ensino Fundamental II Ensino Médio Fundamental II e Médio

7-) *Quais disciplinas ministra nesta UE?*

Resp.

8-) *Sobre o conceito de Gestão Democrática. “A Gestão Democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola. Assim, é imprescindível que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel quanto participante da comunidade escolar.” LDB (Lei n. 9.394/96) Assinale na escala abaixo o seu posicionamento sobre a afirmativa acima.*

*Concordo
Plenamente*

*Concordo,
mais ou
menos.*

*Discordo, mais ou
menos.*

*Discordo
Plenamente*

9-) *Refletindo sobre Gestão Democrática. Você se considera um professor democrático em sala de aula? Comente sua afirmativa com um exemplo ou situação de sua rotina escolar.*

10-) *A seguir, você encontrará afirmações sobre o perfil do Gestor(diretor) ou da Equipe Gestora (diretor, vice-diretor e coordenador). Indique percepções sobre a importância dessas atitudes e mediações no decorrer do ano letivo. Salientando a importância da gestão participativa e compartilhada “Ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos docentes e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.” (LÜCK, 2007, p.17)*

Por favor, marque sua concordância sobre as alternativas abaixo com relação a esta escola.
(uma alternativa em cada linha).

<i>Atitudes</i>	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Com certa frequência</i>	<i>Frequentemente</i>
<i>a-) O Gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola.</i>				
<i>b-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora observa e acompanha o ensino em sala de aula.</i>				
<i>c-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora apresenta sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino.</i>				
<i>d-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora incentiva os professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar.</i>				
<i>e-) A Equipe Gestora e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.</i>				

2.4.2 Questionário destinado à Equipe Gestora

O questionário destinado à equipe gestora foi composto por onze questões, entre objetivas e dissertativas. O objetivo foi cotejar as respostas da equipe, analisando-as com o referencial teórico e compreender na visão da equipe gestora o entendimento sobre gestão democrática e se seus membros utilizam este conhecimento em sua prática de gestão escolar.

1-) Qual é a sua idade?

Menos de 25 De 25 a 29 De 30 a 39 De 40 a 49 De 50 a 59 + de 60

2-) Qual o seu nível acadêmico?

Licenciatura Plena Especialização (Lato Sensu) Mestrado Doutorado

3-) Enquanto professor, possui licenciatura plena em:

.

4-) Qual sua função ou designação atualmente? Se for diretor, responda a questão 5.

Diretor Vice-diretor Coordenador

5-) *Você é um diretor efetivo (titular de cargo contratados por meio de concurso público) ou designado (não é efetivo, é substituto, um cargo de confiança)*

efetivo designado

6-) *Possui licenciatura plena em pedagogia?*

Sim Não

7-) *Qual o seu tempo de serviço, enquanto participante de Equipe Gestora?*

Menos de 1 De 02 a 10 De 11 a 20 De 21 a 30 De 31 a 40 + de 41

8-) *Qual o seu tempo de serviço, enquanto participante de Equipe Gestora nesta Unidade de Ensino?*

Menos de 1 De 02 a 10 De 11 a 20 De 21 a 30 De 31 a 40 + de 41

9) *Sobre o gestor democrático. “O gestor democrático busca a qualidade do seu trabalho devendo incentivar práticas coletivas e participativas das instâncias colegiadas, representadas por pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar”. (LDB, 1996)*

Assinale na escala abaixo o seu posicionamento sobre a afirmativa acima.

<i>Concordo Plenamente</i>	<i>Concordo, mais ou menos.</i>	<i>Discordo, mais ou menos.</i>	<i>Discordo Plenamente</i>
--------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

10-) *Descreva algumas situações de sua rotina escolar onde você desempenha a Gestão Democrática e participativa.*

11-) *A seguir, você encontrará afirmações sobre o perfil do Gestor(diretor) ou da Equipe Gestora (diretor, vice-diretor e coordenador). Indique percepções sobre a importância dessas atitudes e mediações no decorrer do ano letivo. Salientando a importância da gestão participativa e compartilhada “Ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos docentes e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.” (LÜCK, 2007, p.17)*

Por favor, marque sua concordância sobre as alternativas abaixo com relação a esta escola. (uma alternativa em cada linha).

<i>Atitudes</i>	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Com certa Frequência</i>	<i>Frequentemente</i>
<i>a-) O Gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola.</i>				
<i>b-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora observa e acompanha o ensino em sala de aula.</i>				
<i>c-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora apresenta sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino.</i>				
<i>d-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora incentiva aos professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar.</i>				
<i>e-) A Equipe Gestora e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.</i>				

2.5 Forma de análise de dados

As respostas aos questionários foram tabuladas, agrupadas e organizadas em categorias, por meio de quadros, tabelas ou gráficos, com vistas a identificar concepções e fatores de efetividade ou não da gestão democrática e participativa, bem como práticas consideradas relevantes para compor o perfil do gestor escolar demandado no século XXI. A análise foi realizada, com base no apoio teórico indicado e em outros que se mostraram pertinentes, obtidos a partir da leitura e análise de livros, dissertações, teses, artigos, periódicos e sites da Internet, para o aprofundamento dos dados obtidos.

As referências legais à gestão democrática na escola assim como o suporte teórico são apresentados na próxima seção.

3. REFERENCIAL TEÓRICO E LEGAL SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Nesta seção são apresentadas e comentadas as referências legais, que representam o discurso oficial sobre gestão democrática e participativa. Optei por expor o arcabouço legal concomitantemente ao que têm escrito autores sobre o tema e que compõem o apoio teórico desta pesquisa. Espero que o apresentado permita o cotejamento do discurso com os dados de empiria coletados (que são apresentados na Seção 5).

Antes de entrar no referencial teórico propriamente dito, cabem alguns esclarecimentos. O primeiro refere-se à expressão *gestão democrática e participativa*, que se difundiu na linguagem pedagógica. Apesar da relação entre os adjetivos *democrática* e *participativa*, a expressão consagrada pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) é simplesmente *gestão democrática*, uma vez que a participação é componente inerente da gestão democrática. Esclareço que, por vezes, utilizo a expressão *gestão democrática e participativa* neste texto em função de sua popularização entre os profissionais da educação.

O segundo esclarecimento refere-se à substituição gradativa, na educação, do termo *administração escolar* pelo termo *gestão escolar*. Souza (2004), apresentou a hipótese de que, a partir de 1988 (ano em que a CF foi promulgada), os estudiosos do campo passaram a olhar com mais atenção a face política da gestão escolar e a temer que o uso do termo *administração escolar* fosse associado à administração geral de empresas ou a um modo totalitário de exercício do poder, mas não identificou, até 2004, estudos mais apropriados sobre as razões da mudança. Conforme Falsarella (2018), no senso comum, gestão e administração são termos utilizados como sinônimos, porém, no contexto educacional tem sido estabelecida uma diferença. O termo administração caiu em desuso a partir dos anos 1990, dando lugar ao termo gestão, que seria mais abrangente e resultante de maior exigência de participação dos educadores e dos usuários na gestão da escola.

O terceiro esclarecimento refere-se ao conceito de democracia. Busco retomá-lo aqui. A palavra democracia advém do grego *demokratia*, sendo que *demos* significa povo e *kratos* poder; uma tradução mais próxima para esta palavra seria: o poder que demanda do povo ou governo da maioria; para Sá Carneiro (1980, p. 43): “A democracia aprende-se pelo exercício e constrói-se por meios democráticos. O exercício da democracia significa, aqui e agora: audiência ao povo, iniciativa popular, participação institucionalizada de todos na criação das condições estruturais da sua implantação”. Relembro que, no Brasil, a origem do tema *gestão*

democrática nos remete aos anos 80 e 90 do século XX, simultaneamente ao processo de redemocratização da sociedade brasileira. Neste período tivemos a aprovação do princípio de gestão democrática no país, assegurada na CF de 1988, no artigo 206 que diz: “Instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional”.

3.1 Gestão democrática

A importância dada à educação popular em nosso país foi tardia. Como destaca Silva e Souza (2018), a história da educação no Brasil foi marcada, desde a chegada dos portugueses, pelo privilégio de alguns em detrimento da grande maioria da população. Para piorar, a educação sofreu retrocessos durante o período militar (1964–1985). Obviamente em um regime ditatorial, a censura a diferentes ideias e às comunicações, as perseguições políticas e outras arbitrariedades contribuíram em grande parte para bloquear qualquer iniciativa de prática democrática no interior das escolas públicas por todo o território brasileiro. Saviani (2008) retoma aspectos da política educacional e das realizações da ditadura militar no Brasil, dentre os quais destaco: a vinculação da educação pública aos interesses e necessidades do mercado, o intento de implantação universal e compulsória do ensino profissionalizante e o favorecimento à privatização do ensino. Não é de se estranhar que, nesse contexto histórico ditatorial e com base em modelos inspirados no mundo capitalista, a questão da gestão escolar tenha sido marcada por ideias da gestão empresarial, como, aliás, continua ocorrendo.

O surgimento das discussões a respeito de uma gestão escolar democrática está simultaneamente ligado ao processo de redemocratização da sociedade brasileira. No período de transição entre um governo totalitário militar e a retomada do sistema democrático, a população passa a exigir do Estado transparência nas tomadas de decisões e participação da população nas mesmas. Como resultado de muitas reivindicações, temos o princípio da gestão democrática assegurado na Constituição Brasileira de 1988, aspecto enfatizado por diversos autores em diversas obras, dentre os quais vale destacar Vítor Henrique Paro e Paulo Freire. Paro (2006) enfatiza a relação dialógica como condição da democracia, de forma que o principal papel da escola é proporcionar condições para a aprendizagem dos alunos para que convivam democraticamente na sociedade. Para Freire (2001), o aprender a fazer democracia é um processo de conquista conjunta que passa pelo diálogo e pela luta política contra todo tipo de autoritarismo, desrespeito e injustiça, a caminho da liberdade, da justiça, da ética e da

autonomia do ser humano e da escola. Para ele, a democracia não acontece de uma hora para outra, por decreto, não é a concessão de um poder instituído nem algo a se esperar se e quando a sociedade abandonar o capitalismo.

Com as mudanças econômicas e sociais provocadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias, a complexidade alcançada pela escola exigiu-lhe cada vez mais a racionalização do seu funcionamento, o que levou a gestão escolar a se inspirar, inicialmente, nos estudos da administração empresarial, pois tanto o Estado quanto as empresas privadas encontram dificuldades similares de organização, sendo evidente a semelhança entre os fatores que criam a necessidade de estudos de administração, pública ou privada, e a escola. Assim, a administração escolar encontra seu primeiro fundamento nos estudos gerais de administração. No entanto, entende-se que, embora muito da dinâmica da gestão empresarial possa influenciar a gestão escolar, a escola é uma instituição com função social peculiar, cujo foco é a formação humana integral, muito diferente do objetivo da empresa capitalista (FALSARELLA, 2018).

Assim sendo, podemos perceber que a história da gestão educacional no Brasil está diretamente ligada a dois fatores interligados. De um lado, a ineficiência ou falência do modo totalitário de administração presentes no contexto socioeconômico e político nacional até a segunda metade do século XX; de outro, a redemocratização do país. Ambos relacionados com a redefinição do papel da escola para os dias atuais.

Para o desenvolvimento da pesquisa, o levantamento de autores que escrevem sobre o tema foi fundamental para alcançar o embasamento teórico e conhecer os estudos que vêm sendo desenvolvidos a respeito do debate que circunda a gestão escolar, especificamente sobre a relevância da participação no processo de democratização da escola pública. Utilizei como fonte sólida os teóricos Vitor Henrique Paro (2006, 2007, 2015 e 2016), José Carlos Libâneo (2002, 2013), Ana Maria Falsarella (2018, 2021), Heloisa Lück (2007, 2011) e Licínio Lima (2018) como os maiores contribuintes à pesquisa, mas, no decorrer do trabalho, outros autores e estudos foram encontrados, contribuindo para iluminar as análises.

A escolha de Paro (2006, 2007, 2015 e 2016) se deu pelo fato de ser ele reconhecido na gestão educacional como o autor que realiza o questionamento do paradigma teórico da gestão empresarial na escola, com a defesa do pensar e agir democrático e participativo, além de estimular o desenvolvimento de um perfil de gestor escolar que trabalhe por uma educação mais próxima ao espírito e ao ideal democrático. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e à gestão da escola, não se resumindo a um mero papel administrativo, e sim a um agente, a um transformador político e social, e sendo sim a principal referência pedagógica da escola. Nesse cenário, os desafios para gestores nesse século XXI são

imensos, eles precisam ter consciência da necessidade de desenvolver em suas escolas uma educação diferenciada, interessante, dinâmica, criativa, que atenda aos anseios dos jovens estudantes, atualizando permanentemente e em conjunto, a proposta e toda prática pedagógica de sua equipe.

A educação escolar é um direito de todo o ser humano. Na atual conjuntura, debate-se a busca pela melhoria da qualidade da educação e uma das bases da busca pela melhoria é a gestão escolar participativa e democrática. O Estado deve garantir e universalizar o saber escolar conforme expresso na CF de 1988⁵ e reforçado pela LDB 1996⁶. Conforme a lei, a sociedade é corresponsável pela educação, unindo-se ao Estado na participação da gestão escolar e definindo os rumos da escola pública e as concepções pedagógicas nela praticadas.

Fatores determinantes para uma gestão participativa e democrática voltada à conquista da qualidade são os agentes internos e externos. Paro (2006), analisando os determinantes dessa participação distingue sete condicionantes. Os condicionantes internos abrangem os fatores inerentes à própria escola, os quais influenciam a associação popular na gestão escolar. Eles se referem às condições de trabalho (condições materiais), aos aspectos institucionais, aos aspectos político-sociais e aos aspectos ideológicos. Os condicionantes externos são influências encontráveis no próprio ambiente social. Eles são pautados em três: os aspectos objetivos de vida; aspectos culturais; e aspectos institucionais da comunidade (PARO, 2006).

Segundo Libâneo (2002, p. 87), “o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola”. O objetivo principal da equipe gestora, segundo Lück (2007), fundamenta-se na gestão da aprendizagem dos estudantes com ações que, respaldadas pela legislação, pelas instâncias colegiadas e pela comunidade escolar, visam ao acesso e à permanência das crianças, dos adolescentes e dos jovens na escola, bem como à qualidade e aos interesses da comunidade escolar.

“A compreensão das teorias da administração escolar tem como ponto de partida a análise da origem histórica da administração e da gerência empresarial, da qual a administração

⁵ CF art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, CF, 1988)

⁶ LDB art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

LDB art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade.

escolar é desdobramento” (p. 30), diz Falsarella (2018). A autora explica que a administração passa a ser objeto de estudo científico com base no racionalismo, no princípio do século XX. Os pioneiros dos estudos sobre a racionalização do trabalho, com base na eficiência, na produtividade e na divisão do trabalho, foram Frederick Winslow Taylor (engenheiro estadunidense) e Jules Henri Fayol (engenheiro francês).

Fayol, em especial, tem uma preocupação específica com o trabalho do administrador e relacionou 14 princípios básicos da administração, dentre os quais Falsarella (2021, p. 31) destacou sete:

(1) divisão do trabalho (especialização dos operários); (2) autoridade (direito dos superiores) e responsabilidade (contrapartida da autoridade); (3) unidade de comando (um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contraordens); (4) disciplina (regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários); (5) centralização (das atividades vitais da organização); (6) hierarquia (estrutura hierárquica fixa e rígida); (7) ordem (um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar).

De acordo com Falsarella (2021, p. 31), Fayol apontava como sendo funções administrativas:

planejar – elaborar plano do que deve ser alcançado com base em metas; organizar - coordenar todos os recursos da empresa (humanos, financeiros ou materiais); comandar - fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito; coordenar - as atitudes e esforços de toda a empresa para alcançar as metas traçadas; controlar - estabelecer padrões e medidas de desempenho para que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Ainda, de acordo com os estudos desenvolvidos por essa autora, na educação, o primeiro trabalho surgiu em 1913 com John Franklin Bobbit (educador estadunidense), que desenvolve uma teoria curricular com base nos princípios da administração científica. Bobbitt liderou a reforma administrativa das escolas públicas americanas, sob influência das ideias de Taylor, e propôs o transplante dos princípios da administração científica para a escola e, depois, para o currículo escolar. O modelo de Bobbit acentua no interior da escola a necessidade da divisão das tarefas e a especialização das funções. No Brasil, Querino Ribeiro é quem primeiro traz as ideias da administração científica para a educação em 1938. Ele se baseia em Fayol, mas “atribui à administração escolar um caráter mediador, vista como instrumento para consecução dos objetivos da educação” (FALSARELLA, 2018, p. 32).

Embora com adaptações às mudanças no mundo econômico, Falsarella (2018) destaca também que:

Teorias da administração empresarial continuam influenciando a educação no século XXI. Um dos autores que explora a função administrativa é Henry Mintzberg, *expert* canadense na área da administração e estratégias de gerência, que ressalta que o planejamento de estratégias gerenciais não pode ser linear e fechado, uma vez que o

trabalho do gestor sofre continuamente interferências inesperadas. Apresenta também indicações sobre como gestores podem administrar bem o tempo de modo a desenvolver melhor seu trabalho. Ele aponta três categorias de papéis que os gestores desempenham, não estabelecendo diferenças entre organizações privadas e públicas. O primeiro diz respeito ao trato das relações interpessoais. O segundo é relativo ao processamento de informações administrativas. E o terceiro se refere à tomada de decisões e à forma como são tomadas. (p. 34)

Conforme Falsarella (2021, p. 21), “os gestores das escolas podem vivenciar um papel meramente burocrático ou posicionar-se conscientemente a favor de práticas compartilhadas, procurando construir coletivamente um novo modelo de escola pública”.

Nesse sentido, entendo que a gestão democrática, compartilhada no interior de uma instituição de ensino, depende em grande parte do diretor, mas as demandas, a rotina, os acertos e erros, estão envolvidos em um elo participativo e na cultura democrática. Um grande desafio das unidades escolares é o de valorizar a comunicação para que todas as estratégias entrem em consonância para a execução do planejamento participativo.

As ações participativas da comunidade escolar relacionadas ao papel do gestor no século XXI visam constituir um espírito de equipe que, segundo Lück, “depende de que seja realizada mediante a orientação por certos valores substanciais, como a ética, solidariedade, equidade e compromisso, dentre vários outros correlacionados, sem os quais perdem seu caráter social e pedagógico”. (2007, p. 50) Para a autora, pensando no princípio ético, a ação participativa é orientada por cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais, à solidariedade na condição de troca e reciprocidade; a equidade é demonstrada na paridade e no melhor caminho para amenizar as diferenças e, por fim, pelo compromisso que se traduz no envolvimento pedagógico entre todos da comunidade escolar, integrando a escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamento e características próprias.

3.2 Alguns sentidos divergentes de gestão democrática

De acordo com Lima (2014), é possível inventariar vários sentidos diferentes para o termo *gestão democrática da escola*, não raramente em situações de marcado hibridismo e até de contradição. O autor apresenta três concepções, mostrando a importância da análise da adaptação mais ou menos profunda desses sentidos na escola.

1º sentido: como autogoverno democrático, a gestão democrática das escolas assume uma feição política, em busca de autonomia, regime de codecisão e de interdependência com outras autoridades públicas, legitimando a descentralização do sistema escolar e a transferência

de poderes, do centro para a escola, por meio da participação dos atores escolares e do público em contato com a escola, numa perspectiva sociocomunitária. Não se trata de uma transferência de poderes do sistema escolar que beneficia apenas os docentes e outros profissionais da educação, mas de uma escola governante, só possível por meio da prática da decisão, individual e coletiva, dos atores socioeducativos. Nesse contexto, ganham papel de destaque (a) os órgãos colegiados, democraticamente eleitos, assentados na participação ativa, no debate e no diálogo, em práticas de democracia direta ou representativa, conforme a situação; (b) a autogestão pedagógica, que favoreça a diversidade de práticas.

2º sentido: como democracia formal de estruturas e procedimentos democráticos. Nesta concepção, a gestão democrática é associada, e também limitada, à existência de estruturas organizacionais democráticas e de procedimentos e regras democráticos. Tais elementos são relevantes, mas não podem substituir ou diminuir a importância do que é substantivo: a democratização do poder através do exercício da tomada de decisões. Quando essa inversão de importância ocorre, conhecida por proceduralismo, é comum a crítica ao formalismo da democracia, à sua tendência para se fixar em métodos, regras e rituais, frequentemente usados pelos atores internos à escola para dificultar a participação dos outros.

3º sentido: como gestão racional e técnico-instrumental. Nesta concepção, os conceitos de eficácia e de eficiência que são predominantes, evidenciando uma origem econômica. Sob influência das orientações gerencialistas, há o aumento de críticas dirigidas à gestão democrática das escolas, sobretudo quanto aos seus elementos eleitorais e seus órgãos colegiados, associados agora a uma irracionalidade da gestão e a um déficit de liderança. A escola seria uma organização demasiado importante na produção de habilidades competitivas para a economia de mercado para continuar subordinada a critérios e a procedimentos democráticos colegiados, que seriam lentos, imprevisíveis e consumidores de recursos, não garantindo o alcance das melhores decisões técnicas.

Mesmo admitindo que escolas não são exatamente empresas, isso não significa que poderiam desprezar as melhores práticas da gestão empresarial. O líder seria, no limite, um executivo eficaz. Para Lima (2014), isso não significa, necessariamente, uma ruptura total com elementos democráticos; nesse sentido, a gestão democrática não deveria afastar-se especialmente no que se refere a processos eleitorais e à tomada participativa de decisões. Entretanto, há necessidade de contenção de práticas e exageros feitos em nome da democracia e da participação. Há decisões que, por lei, competem unicamente ao gestor escolar, respeitando-se o direito de gerir por parte de líderes preparados e legitimados tecnicamente.

3.3 Gestão democrática no Brasil

A gestão democrática do ensino público é um dos princípios constitucionais da Carta Magna do Brasil (BRASIL, 1988) e da LDB (BRASIL, 1996). As discussões a respeito da gestão democrática no Brasil tiveram início na década de 20 do século passado. Neste período notamos apelos a este tipo de gestão nos escritos de Anísio Teixeira, o qual, através de um modelo educacional chamado de escola única, pretendia reunir em um mesmo espaço educacional crianças de todas as classes sociais, as quais desenvolveriam seu potencial de inteligência, tendo para isto, liberdade de pensamento e expressão. Algumas dessas reivindicações foram atendidas pela Constituição Brasileira de 1934, que assegurava, segundo Sander (2007), dentre outros princípios, aquele de que a educação deveria ser administrada por conselhos representativos da voz dos educadores.

Podemos perceber que embora a gestão democrática ainda não tenha conseguido se consolidar dentro de todos os sistemas educacionais brasileiros, as discussões a seu respeito iniciaram-se há mais de 90 anos. Porém a intensificação a respeito do tema deu-se na década de 1980, culminando com a aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na CF de 1988. Esta constituição estabeleceu diversos princípios para a educação brasileira, dentre eles vale ressaltar aqueles que dizem respeito à obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade na educação escolar e gestão democrática.

A gestão democrática não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional (GADOTTI, 2014, p. 1) assegurado pelo parágrafo único do artigo primeiro da Constituição Federal que estabelece que o poder emana do povo. O artigo 206, no inciso II, assegura que a educação deve ser ministrada nos seguintes princípios: liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber. O inciso VI assegura que os estabelecimentos de ensino devem gozar de uma gestão democrática (BRASIL, CF, 1988).

Os modelos político e socioeconômico que se firmaram nas décadas de 80 e 90 do século XX demandavam um novo modelo de gestão para a educação; estes anseios ganharam mais respaldo com Conferência Mundial de Educação Para Todos (Jontien-Tailândia, 1990)⁷ e a Conferência de Cúpula de Nova Deli (1993)⁸, conferências que indicaram a necessidade de construção de um novo modelo de gestão com base na participação democrática.

⁷ Conferência Mundial de Educação Para Todos (Jontien - Tailândia, 1990) - Consiste em abordar, por todos os meios, as necessidades de aprendizagem básica: cuidados básicos e oportunidades de desenvolvimento.

⁸ A Conferência de Cúpula de Nova Deli (1993) teve o objetivo de dar continuidade ao debate mundial sobre a política de educação para todos, iniciada em 1990 (Conferência de Jomtien, Tailândia).

Outro importante documento legal que faz menção à gestão democrática é a LDB (BRASIL, 1996), que esclarece que os princípios de gestão democrática devem ser seguidos através da legalidade, com autonomia, participação, transparência, ética e pluralismo.

Em seu art. 14, a LDB determina que os sistemas de ensino estabeleçam normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, e que essas normas devem estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e segundo os princípios de garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola” (item I) e a “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (item II). Se esses dois princípios são cumpridos pela escola, ainda que burocraticamente, ela é, segundo a legislação, uma escola democrática. Isso reforça a necessidade de se investigar como esses princípios se materializam no cotidiano da escola.

Como afirmam Bordignon e Gracindo (2004, p. 147), essa nova forma de administrar a educação “constitui-se num fazer coletivo permanentemente em processo, que é mudança contínua e está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola”.

O princípio da gestão democrática é novamente assegurado na própria LDB, que em cumprimento ao artigo 214 da CF, dispõe a respeito da elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE). O artigo 9º da LDB faz menções a respeito dos princípios constitucionais, dentre eles o da gestão democrática. Falando do primeiro PNE 2001-2010 (BRASIL, Lei Nº 10.172/2001), percebemos que, dentre os seus muitos objetivos, está aquele de elucidar a relação entre problemas socioeconômicos, qualidade do ensino e gestão democrática.

O documento Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, do Ministério da Educação (BRASIL, 2004), também faz referência à gestão democrática, quando afirma que:

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomada de decisão. Trata-se um processo a ser construído coletivamente, que considera especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola. (BRASIL, 2004, vol. 5., p. 25).

O mesmo documento, ao se referir à gestão da escola pública, afirma que:

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência as suas ações e atos e possibilitar a comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL, 2004, vol. 5., p. 25).

No atual Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, em consonância com a CF de 1988 e com a LDB de 1996, instituído por meio da Lei nº 13.005, de 2014, a meta 19 trata da gestão democrática na rede pública de educação básica. Várias estratégias previstas referem-se ao fortalecimento de órgãos colegiados. Em especial, a estratégia 19.7 prevê que se favoreça processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

Meta 19 Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégia 19.7 Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino (BRASIL, 2014).

Desta forma, pode-se concluir que, a partir da CF/1988, a gestão democrática no tocante a sua legitimidade perante a lei, apresenta-se como sendo a concretização de um desejo de todos aqueles que almejam viver em uma sociedade na qual existam mecanismos que promovam a efetivação da democracia.

O Brasil está inserido em um contexto sociopolítico no qual vivenciamos o empenho pela consolidação da democracia como forma de governo. Sendo o campo educacional escolar um dos responsáveis pela formação humana, é impossível imaginar outro local tão adequado para efetivação da democracia.

A gestão democrática da educação pública tem como principais características: definição coletiva e explícita dos objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, grande comunicação (horizontal e vertical), articulação entre a direção e os participantes da escola; valorização dos critérios de qualificação e competência profissional na definição das funções e todos definem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados. (PARO, 2006, p. 43). Assim, entende-se a gestão democrática como elemento-chave para uma transformação social. “Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos”, afirma Paro (2006, p. 50). E a transformação dessa escola passa necessariamente pela participação dos profissionais da educação e dos usuários da instituição.

É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. Segundo Paro (2006), temos duas situações distintas em relação à gestão democrática: a primeira é que esta não é uma realidade presente em todas as escolas, a segunda é que, em uma gestão democrática, o poder não pode ser centralizado na figura de um só líder, no caso o diretor; o poder deve ser dividido entre os membros da escola, assim como deve existir também a divisão do trabalho e a divisão da responsabilidade no processo educacional.

Dentre os inúmeros pontos positivos existentes em uma gestão escolar democrática, vale destacar aqui a função transformadora da sociedade. Segundo Paro (2006, p. 38), “na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, alunos, funcionários e pais, nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionarmos os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos”.

Em uma sociedade marcada historicamente por desigualdades sociais, podemos perceber na fala de Paro (2006) a relevância do tema gestão democrática para o atual cenário sociopolítico no nosso país. A gestão democrática se apresenta não somente como a garantia de participação de todos no processo educacional. Ela se apresenta sobretudo como um elemento significativo na luta pela transformação do papel social da escola para o de uma instituição permeada pela tolerância às diferenças. A participação em discussões colabora para a efetivação de uma sociedade consciente, inquieta e participativa nas decisões que são de seu interesse. “Pais, alunos, docentes e comunidade têm a ver substancialmente com o que ocorre na escola e por isso devem atuar mais diretamente na efetivação do processo de gestão” (PARO, 2006 p.42).

Muito se tem falado da participação na gestão democrática, mas como assegurar esta participação dentro da realidade socioeducacional da escola? Quais os mecanismos existentes para promover esta participação? Paro (2006) salienta em primeiro lugar que esta participação se concretiza quando a comunidade escolar participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), e os mecanismos são: o Conselho Escolar, os grêmios estudantis, Associação de Pais e Mestres (APM), entre outros.

Por isso não conseguimos imaginar a escola sendo um espaço que não ofereça a vivência democrática, se é ela quem deve ampliar os horizontes dos alunos, levá-los a questionamentos e reflexões e, assim, prepará-los para opinar e contribuir para seu processo de ensino e aprendizagem. Entendo que esse processo de decisão através da gestão democrática faz com que haja um crescimento dos indivíduos como cidadãos e, através do avanço de cada um, a sociedade também avança, pois quanto mais pessoas se sentindo capazes de cooperar e opinar faz com que se sintam valorizadas e possam passar esse entusiasmo para outras, assim tornando a gestão cada vez mais compartilhada.

3.4 Gestão democrática no Estado de São Paulo

O Estado de São Paulo em consonância com Constituição Federal de 1988, A Lei de Diretrizes e Bases de 1996, a construção do Plano Nacional de Educação Lei 13.005/2014,

inseriu o tema Gestão Democrática na Meta 19 do Plano Estadual de Educação com fins de assegurar a implantação da Gestão Democrática no interior das Unidades Escolares em dois anos após a publicação do PNE. Alinhando com a Indicação 133/2015 do Conselho Estadual de Educação, onde os princípios da Gestão Democrática como a elaboração da proposta pedagógica em conjunto com a comunidade e a participação do Conselho Escolar mais efetivo, em 08 de julho de 2016, o Estado de São Paulo aprova o Plano Estadual de Educação (PEE) pela Lei nº 16.279 (SÃO PAULO, 2016) que trata da gestão democrática da educação na meta 19:

Meta 19 - Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, a partir da aprovação do PEE, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União. (SÃO PAULO, 2016).

No PEE-SP, as diretrizes educacionais do Estado de São Paulo estão claras e bem definidas quanto às estratégias da efetivação da gestão democrática. Na meta 19, em especial nas estratégias 19.8 e 19.9, fica evidente que a participação de toda a comunidade escolar é relevante na elaboração e aplicação do PPP nos seguintes itens:

19.8. Estimular, aperfeiçoar e fortalecer espaços de participação na gestão democrática da educação, assegurando a representação de professores, pais, estudantes, funcionários e sociedade e civil organizada. (SÃO PAULO, 2016).

19.9. Implementar, assegurar fortalecer as relações entre escola, família e sociedade, objetivando maior desenvolvimento nos espaços democráticos de discussão. (SÃO PAULO, 2016).

Conforme observo em escolas em que tenho trabalhado e em reuniões das quais participo promovidas por órgãos centrais da SEDUC-SP, o conteúdo desta meta, embora não especificamente nos termos do PEE-SP, poucos gestores das escolas públicas do sistema estadual de São Paulo a conhecem de fato, pois a implantação da gestão democrática nos ambientes escolares necessita romper a resistência por parte de muitos gestores que, ainda em pleno século XXI, centralizam as esferas pedagógica e administrativa em suas mãos. Isto é, a teoria e a legislação estão muito distantes da prática escolar.

Na próxima seção é apresentado o referencial teórico sobre o papel do gestor no século XXI.

4. REFERENCIAL TEÓRICO E LEGAL: O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NO SÉCULO XXI

Nesta outra seção sobre referencial teórico e legal são apresentadas as questões envolvidas na ação gestora agora, traçando-se o perfil esperado do gestor escolar no século XXI. Mais uma vez, a finalidade é levantar o discurso para poder compará-lo com os dados empíricos (apresentados e analisados na Seção 5).

Como destacam Botelho e Silva (2022), ainda hoje, muitas pessoas defendem que a escola é uma organização semelhante a qualquer empresa, na crença de que a administração escolar não pode desvincular-se do tipo de administração capitalista. Nessa perspectiva, ainda segundo os autores, um bom administrador escolar é considerado peça-chave para o sucesso da escola, sendo capaz de garantir resultados satisfatórios. Evidentemente, essa discussão ultrapassa a dimensão acadêmica, pois a percepção econômica da educação como mercadoria corrobora a visão gerencialista da função do diretor escolar. Diante disso, enfatiza-se que o trabalho pedagógico tem suas especificidades que diferem das organizações empresariais e que, a fim de garantir suas singularidades, deve ser feito por profissionais com formação na área educacional. Inclusive, Silva (2020) salienta que os gestores deveriam receber orientações dos sistemas para agilizar a consecução de rotinas burocráticas, como por exemplo inserção de documentos na Secretaria Digital (SED), compreensão sobre prestações de contas, análise detalhada sobre as metas do Método de Melhoria de Resultados (MMR), entre outros assuntos, de modo a dedicar tempo maior ao trabalho pedagógico.

De acordo com Paro, “no fundo, no fundo, o administrativo está a serviço do pedagógico” (2015, p. 25). Nesse sentido, se refletirmos a respeito da escola, a administração deve estar voltada para as relações de ensino e aprendizagem, pois todas as outras ações dentro do ambiente escolar envolvendo todos os profissionais da educação devem ser direcionadas para o mesmo fim: educar.

Anísio Teixeira (1964), já defendia que a administração da escola deveria estar voltada para o aprendizado dos alunos e não para a produção de bens materiais como nas empresas capitalistas. Para Paro (2015), o trabalho pedagógico não é material, não resulta na produção de objetos. Ora, como então pensar a atividade pedagógica nos modelos capitalistas em que o objetivo é a mais valia⁹? “Quando transportamos esses conceitos para o trabalho pedagógico

⁹ De modo muito simplificado, “mais-valia” é um conceito do âmbito da economia, criado por Karl Marx. Refere-se à parte do valor da força de trabalho dispendida por um determinado trabalhador na produção e que não é remunerada pelo patrão. A força de trabalho de um trabalhador possui o mesmo valor que o tempo que o

[...] é preciso ter presente que se trata de um trabalho não material”, diz Paro (2015, p. 41). Na prática, compreende-se que o trabalho pedagógico contempla dimensões que extrapolam os limites da sala de aula e dos conteúdos padronizados. Para o autor, o processo de aprendizado associa-se à incorporação, pelo sujeito, da cultura historicamente produzida, que pressupõe a compreensão, tanto dos fundamentos e dos valores, como dos procedimentos políticos capazes de intensificar as contradições próprias de uma determinada sociedade (PARO, 2006, p. 104).

Diferentemente do que ocorre nas empresas, na escola, a formação cultural e profissional dos docentes e gestores é a mesma, ou seja, não há exigência de formação mais específica para quem exerce função gestora. Seria congruente que ambas estivessem articuladas para a construção da escola democrática. Não podemos perceber os alunos como consumidores da aula, do conhecimento ou do próprio espaço escolar. Os discentes são protagonistas, participantes e membros da comunidade escolar. Nesse sentido, docentes só conseguem ensinar quando os alunos querem aprender. Como ressalta Lima (2018): “os professores, na sua ação, dependem em grande parte dos seus alunos e só ensinam verdadeiramente se estes quiserem aprender, uma vez que não existe verdadeiro ensino sem aprendizagem” (p. 23). Por fim, a melhor maneira de ensinar sobre democracia é vivenciando.

Cabe ainda destacar que, a partir da década de 1990, foi introduzida no Brasil a chamada Nova Gestão Pública, novo modelo de gestão que nasceu como resposta às críticas à burocracia dominante na administração pública e que “resultou de um processo de alastramento das ideias neoliberais pelo mundo, explicado pelo discurso de melhoria da governança social vinculada à eficácia da gestão” (PACHECO, 2008, p. 27).

Esse novo modelo de gestão, sem dúvida, tem repercussões no papel esperado do gestor escolar, especificamente, do diretor, como se pode observar no documento Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC Diretor Escolar, BRASIL, MEC, CNE, 2021), formulado pelo MEC e aprovado pelo CNE, que define uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor. Como ressaltam Botelho e Silva (2022):

A aprovação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor, ou Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC Diretor Escolar) retoma um debate de décadas referente às competências e atribuições dos diretores escolares. Segundo a literatura da área, o papel do diretor escolar estaria diretamente associado ao fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas. Assim, a aprovação da

trabalhador precisa para produzir o suficiente para receber o seu salário e garantir a subsistência da sua família. Sendo o valor desse tempo menor do que a quantidade de força de trabalho total, a diferença entre esses dois valores é conhecida como mais-valia. (Disponível em: <<https://www.significados.com.br/mais-valia>>. Acesso em 29 nov.2022).

Matriz Nacional de Competências do Diretor nos conduz a pensar a respeito das motivações relativas às competências do diretor na escola, a saber, como um articulador de práticas democráticas ou um gestor focado em uma visão gerencialista da gestão educacional pautada no modelo da Nova Gestão Pública. (p. 2).

Mesmo defendendo os princípios contidos na CF de 1988 e na LDB de 1996 relativos à gestão democrática, pode-se observar como o documento apresenta como referência em sua formulação a visão empresarial da Nova Gestão Pública, ancorada nas políticas neoliberais. Como destacam Botelho e Silva (2022), suas ideias foram formuladas a partir de referências oriundas da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para estruturar os sistemas de ensino, sendo o principal objetivo da Matriz o de parametrizar a função do diretor escolar dialogando, supostamente, com a meta 19 do Plano Nacional de Educação que trata sobre a gestão democrática:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

Pode-se deduzir, ainda conforme Botelho e Silva (2022), que o propósito da Matriz de Competências é transformar o perfil do diretor escolar aproximando-o de atribuições de diretores de escolas privadas ou de empresários, o que na prática representa responsabilizar os diretores pela qualidade do ensino e induzi-los a organizar a gestão da escola em função de:

- I- Apoiar, avaliar e possibilitar o desenvolvimento do trabalho docente (avaliação e monitoramento dos professores, investimento no desenvolvimento profissional de professores, manutenção de culturas colaborativas de trabalho);
- II- Definir metas, avaliações e responsabilidades (destaca-se a autonomia/discricionariedade do diretor para estabelecer metas e planejar, além do uso de dados para beneficiar os estudantes);
- III- Gestão estratégica dos recursos (uso estratégico dos recursos humanos e financeiros, alinhando-os aos propósitos pedagógicos);
- IV- Sistema de Liderança (atuação para além dos limites da escola, estabelecendo relações com outras escolas para a troca de experiências e boas práticas). (BOTELHO; SILVA, 2022, p. 35).

Visando observar se há um perfil coerente e democrático, analisei algumas competências e as categorizei com base na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor nas dimensões apresentadas na Figura 1 e detalhadas na sequência:

- POLÍTICO-INSTITUCIONAL
- PEDAGÓGICA
- ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA
- PESSOAL E RELACIONAL



Figura 1 – Competências específicas do diretor escolar

Fonte: Parecer sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar em análise no CNE.

4.1 Na dimensão político-institucional

Analisando o contexto dessa dimensão, considero-a o corpo físico da escola com suas demandas internas (organização, segurança, espaço físico, alimentação, regras internas, entre outras) e externas (legislação educacional e demandas dos sistemas).

Apresento abaixo algumas habilidades que o Diretor do Século XXI na esfera Política-Administrativa deve adquirir:

- Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares.
- Conhecer as legislações e políticas educacionais, os princípios e processos de planejamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada.
- Liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação que se reflita em um clima escolar de colaboração.
- Desenhar, em colaboração com os demais agentes escolares, uma visão de futuro da escola, que se refletirá na construção coletiva de um plano de trabalho a ser aplicado de forma colaborativa.

- Identificar necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e sejam afirmadas também pelos resultados de aprendizagem dos estudantes.
- Incentivar a participação e a convivência com a comunidade local, por meio de ações que estimulem seu envolvimento no ambiente escolar.
- Fortalecer vínculos, propor e desenvolver iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros).
- Envolver as famílias e a comunidade de maneiras significativas, recíprocas e mutuamente benéficas para qualificar o projeto político-pedagógico e o bem-estar de cada estudante.

4.2 Na dimensão pedagógica

Analisando o contexto dessa dimensão, considero-a o coração da escola, portanto o diretor tem a responsabilidade fundamental no desenvolvimento de uma cultura de ensino-aprendizagem eficaz e efetiva, realizando os objetivos acadêmicos e educacionais da escola. Cabe a ele liderar, coordenar e conduzir o trabalho coletivo e colaborativo para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes em todos os aspectos de seu desenvolvimento, além de promover, liderar e articular a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola. O diretor e a equipe técnico-pedagógica coordenam a implementação geral das Bases Curriculares e de outros programas de estudos e monitoram a aprendizagem dos estudantes. Esse aspecto da gestão pedagógica da escola deve se articular com o compromisso com os processos democráticos e participativos internos, no sentido do desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem.

O diretor precisa assegurar na escola um ambiente educativo de respeito às diferenças, acolhedor e positivo, apoiado em valores democráticos, como condição de promoção da aprendizagem, do desenvolvimento e do bem-estar dos estudantes, contribuindo significativamente para reduzir as desigualdades educacionais, e ainda, deve ampliar seu conhecimento sobre inclusão, equidade, aprendizagem ao longo da vida e as estratégias para promovê-los, bem como a compreensão das políticas educacionais nesta matéria, como condição para garantir o desenvolvimento equânime e a aprendizagem integral de todos os estudantes.

4.3 Na dimensão administrativo-financeira

Analisando o contexto dessa dimensão, considero-a o vaso sanguíneo da escola, conseqüentemente a esfera financeira percorre todos os meandros da escola (salas de aula, sala dos professores, refeitório, banheiros, quadra, estrutura interna, reformas, iluminação, entre outros) e na esfera administrativa toda a documentação da escola. O diretor assina a documentação, de acordo com os dispositivos legais do sistema/rede de ensino, relativa à vida escolar dos estudantes, bem como assina declarações, ofícios e outros documentos, responsabilizando-se pela sua atualização, expedição, legalidade e autenticidade.

O diretor deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar. O diretor se responsabiliza pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige. Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.

O diretor se responsabiliza pela administração financeira e pela prestação de contas dos recursos materiais e financeiros recebidos. Deve incentivar a participação da comunidade, na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do projeto político-pedagógico da escola. Reforçando que é um trabalho em equipe, para isso, o diretor possui a equipe técnica da secretaria e seus COE (Coordenador de Organização Escolar) os antigos vice-diretores na divisão de tarefas como prestação de contas, orçamentos e outras demandas, pois o diretor do século XXI entende que as demandas são inúmeras e a necessidade da gestão participativa e colaborativa é fundamental para o bom funcionamento da Unidade Escolar.

4.4 Na dimensão pessoal e relacional

Analisando o contexto dessa dimensão, considero-a o cérebro da escola, por isso a esfera dos relacionamentos, psíquica, colaborativa, empática transcorre por toda a comunidade escolar (alunos, docentes, funcionários, equipe gestora, pais e responsáveis). O diretor escolar promove e constrói o respeito e a confiança por meio de seu comportamento ético, promovendo relacionamentos positivos e uma colaboração efetiva entre os membros da comunidade escolar. Inspira confiança, devido à sua capacidade em ser profissionalmente imparcial, justo e respeitoso, transformando-se no principal promotor do diálogo na comunidade escolar, onde a escuta e o incentivo à conversa com todos são decisivos para um projeto educativo democrático

e de qualidade, e ainda buscando compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação.

O diretor escolar em face das demandas do século XXI necessita ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos, realizar sua autoavaliação continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho e sempre trabalhar em equipe; o diretor não é ditador e muito menos rei absolutista, tem que dialogar com sua equipe, explorar e aplicar as capacidades dos membros da equipe gestora para o sucesso da Unidade Escolar, além de desempenhar uma gestão democrática e participativa.

4.5 Matriz de Competências do Diretor: repercussões

Muitos gestores agem na incerteza, embora, a Matriz de Competências, que foi pouco divulgada e nem aceita tão facilmente, traga alguns parâmetros que pautam a ação dos diretores de escola. Várias associações voltadas à defesa da pesquisa em educação, se posicionaram contra o proposto nessa Matriz. A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) foi uma delas. Em boletim publicado logo após a divulgação da Matriz, destaca, dentre outros motivos, que a Matriz tem uma lógica gerencialista, pois apesar de declarar que o trabalho escolar é essencialmente coletivo, coloca sob responsabilidade prioritária do diretor a qualidade do ensino da escola pública. Seguem alguns trechos:

Ao focar as competências a serem incorporadas pelo diretor escolar, sem maiores considerações pela realidade histórica, social, pedagógica e organizacional que envolve a gestão das instituições educativas, a Matriz reforça uma visão pragmática que concentra poder e responsabiliza, individualmente, este profissional pela qualificação das organizações educacionais.

Ao definir um modelo idealizado e individualizado de gestão educacional, promove um processo de alienação no exercício da função de diretor escolar, quando a preocupação desses educadores tende a se voltar às regras e padrões estabelecidos externamente à sua realidade, figurando o que podemos considerar como o neotecnicismo, em detrimento da consolidação de mecanismos de participação e deliberação coletivos.

Nessa direção, a despeito de sinalizar o trabalho coletivo, o texto focaliza competências e atribuições do diretor, negligenciando os esforços efetivados no sentido de uma concepção ampla, em que a gestão não se restringe ao gestor.

Ao serem arroladas as competências, atribuições, habilidades, práticas e ações esperadas do diretor/a, não há qualquer referência às finalidades da educação e das instituições educativas. Além disso, essas especificações se dão em abstrato, sem considerar as condições de trabalho vigentes na escola, que interferem no exercício profissional de todos/as que nela atuam. (ANPAE, 2021, p. 01).

Segundo Botelho e Silva (2022), a lógica da Matriz Nacional Comum de Competência do Diretor Escolar é moldada nos pilares empresariais, onde o diretor sente-se na obrigação de

“engessar”, isto é, de padronizar os processos de gestão escolar, o que minimiza a autonomia e as potencialidades do gestor.

De todo modo, considero que o trabalho do gestor implica em um longo aprendizado em que ele vai se formando no cotidiano, considerando o que vivencia e o que estuda e tomando decisões entre a rotina, a urgência e a improvisação, muitas vezes de forma subjetiva, sem tempo para refletir sobre de quais competências está se valendo.

4.6 Os ciclos da carreira docente

Como também foi levantado nesta pesquisa o perfil dos docentes, para melhor analisá-lo, foi tomado por base o estudo de Huberman (2013), que caracterizou a carreira docente em ciclos, da seguinte forma:

1. **Início** (os três primeiros anos de docência): é o ciclo da sobrevivência (confronto inicial com a complexidade da situação profissional) e da descoberta (entusiasmo inicial por sentir-se integrante de um corpo profissional e estar em uma situação de responsabilidade).
2. **Estabilização** (entre os 4 e os 6 anos de experiência): ciclo marcado pela estabilização e consolidação de um repertório pedagógico, além da construção de uma identidade profissional que supõe a afirmação de si mesmo como professor.
3. **Experimentação e diversificação** (entre os 7 e os 25 anos de experiência): ciclo marcado normalmente por uma atitude geral de revisão profissional e de questionamento sobre o repertório pedagógico acumulado no ciclo anterior, o que usualmente leva a inovações e mudanças nos modos de agir.
4. **Serenidade e conservantismo** (entre os 25 e 35 anos de docência), sendo que a serenidade é expressa pela diminuição da vulnerabilidade diante da avaliação dos demais, pela autoaceitação como docente, pela celebração daquilo que conquistou e que pode vir a conquistar ainda, pela sensação de confiança, de tolerância e espontaneidade em situações de sala de aula; o conservantismo e as lamentações podem ser consequência de empenho frente a uma reforma educacional que fracassou ou da qual discordam, prudência muito acentuada, firme resistência a inovações, nostalgia do passado.
5. **Desinvestimento e preparação para a aposentadoria** (entre os 35 e 40 anos de experiência): fase marcada pelo progressivo abandono das responsabilidades profissionais, sendo que pode ser serena ou amarga. No primeiro caso fala-se de um enfoque positivo decorrente da serenidade da etapa anterior. No segundo caso, o

enfoque é negativo, marcado pelo desencantamento pelas experiências passadas ou pelas frustrações ainda vivenciadas nesta etapa.

Na próxima seção são apresentados e analisados os dados referentes à pesquisa empírica.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO

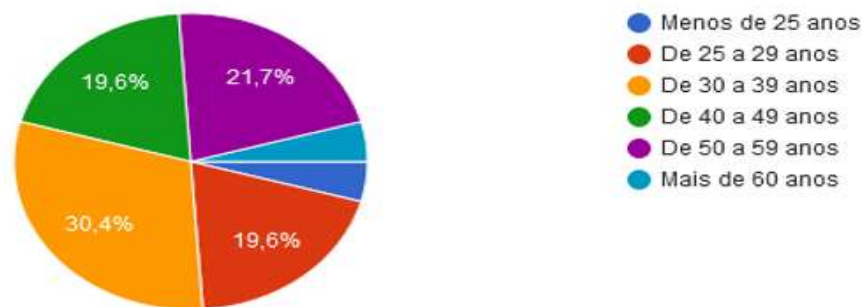
Esta seção tem a finalidade de apresentar os dados coletados em campo por meio dos questionários, instrumento selecionado e elaborado para aplicar aos docentes e à equipe gestora de modo a investigar o que pensam os atores escolares sobre gestão democrática e sobre o papel do gestor. Por meio dos questionários, busquei identificar concepções e percepções que vigoram no ambiente escolar, opiniões dos respondentes sobre a existência de clima colaborativo de trabalho nesse ambiente e sua relação com a gestão democrática. Em primeiro lugar são expostas as respostas dadas ao questionário pelos docentes; a seguir, as respostas dadas pelos gestores.

5.1 Coleta de informações junto aos docentes

Para fins de análise, as questões foram agrupadas quanto a perfil pessoal e profissional, concepção sobre gestão democrática e opinião sobre a própria atuação em sala de aula e a atuação dos gestores, considerando a gestão democrática.

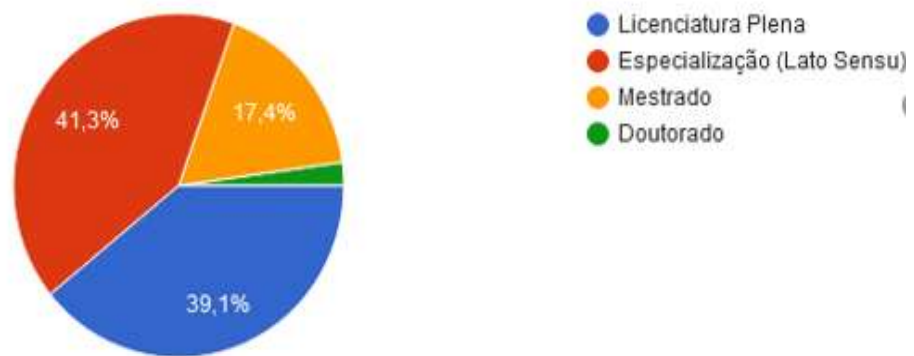
5.1.1 Docentes: perfil pessoal, acadêmico e experiência no magistério

Gráfico 2 – Idade dos docentes



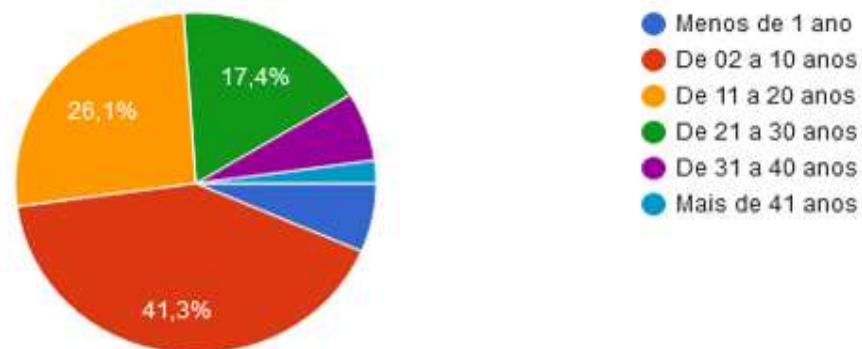
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Convém ressaltar que, quanto à faixa etária, é possível identificar que 14 docentes estão na faixa dos 30 a 39 anos (30,4%), dez docentes estão na faixa dos 50 a 59 anos (21,7%), nove docentes encontram-se na faixa dos 25 a 29 anos e o mesmo número de docentes na faixa de 40 a 49 anos (19,6%, respectivamente), dois docentes estão na faixa de menos de 25 anos e o mesmo número de docentes na faixa acima de 60 anos representando (4,3% cada faixa etária). De um total de 46 respondentes, 42 possuem entre 25 e 59 anos de idade.

Gráfico 3 – Formação acadêmica dos docentes

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Constata-se que o nível acadêmico dos 46 docentes que responderam ao questionário é consideravelmente elevado, sendo que 18 concluíram apenas licenciatura plena em sua área de atuação (39,1%), mas os demais fizeram algum tipo de curso de pós-graduação em diferentes áreas de conhecimento: 19 possuem especialização *lato sensu* (41,3%), oito possuem pós-graduação *stricto sensu*/mestrado (17,4%) e um possui doutorado (2,2%). Nesta amostra, analisando os dados que corroboraram para a percepção, pode-se concluir que mais da metade dos docentes investiu em sua carreira acadêmica, demonstrando consciência da importância da formação continuada visando à melhoria da qualidade de ensino.

Gráfico 4 – Tempo de magistério dos docentes

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Referente ao tempo de atuação no magistério, nota-se que 19 docentes atuam no magistério entre 2 e 10 anos (41,3%), 12 atuam entre 11 e 20 anos (26,1%), oito atuam entre 21 e 30 anos (17,4%), três docentes têm menos de um ano de atuação e outros três têm entre 31 a 40 (6,5%, respectivamente) e apenas um docente tem acima de 41 anos de atuação no magistério. Pode-se concluir que, considerando-se com muita experiência os que exercem o

magistério há mais de dez anos, que há relativo equilíbrio entre o número de docentes muito experientes e o de docentes menos experientes.

Tomando por base Huberman (2013), pode-se afirmar que a maior parte dos docentes se enquadra em ciclos de vida profissional de estabilização e diversificação (entre quatro e 25 anos de experiência), ciclos estes marcados por atitudes de revisão profissional, de autoquestionamento sobre o próprio repertório pedagógico acumulado, de diminuição da vulnerabilidade frente à avaliação dos demais, da autoaceitação como docente e da sensação de confiança em situações de sala de aula, o que predisporia a inovações e mudanças nos modos de agir.

Finalizando a análise dos três primeiros gráficos de coleta de informações, é notório que o corpo de docentes da Unidade Escolar (UE) é composto por docentes de diversas faixas etárias, prevalecendo os de 30 a 39 anos e que a grande maioria dos profissionais da educação possui nível acadêmico elevado com *lato* ou *stricto sensu* e o tempo de atuação no magistério enquadra-se entre dois e 20 anos em sua maioria.

5.1.2 Docentes: categoria de enquadramento, tempo na UE e níveis de ensino em que atua

Gráfico 5 – Categoria de enquadramento no magistério



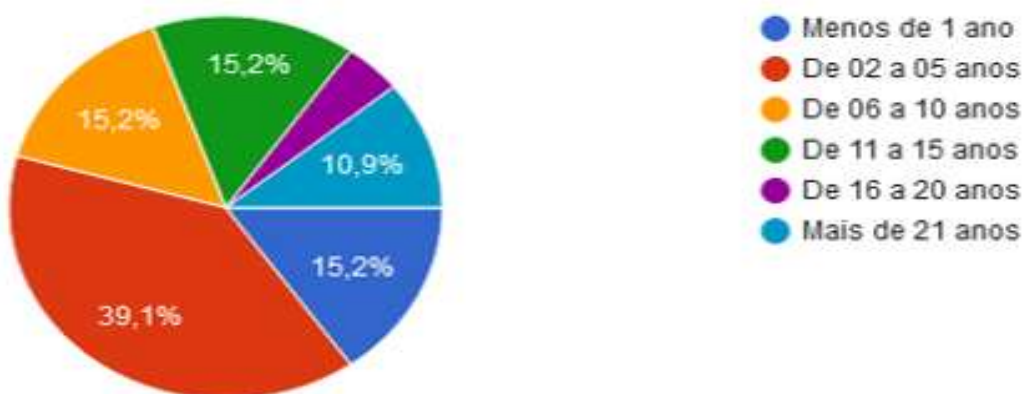
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Referente ao enquadramento em categorias do quadro do magistério do Estado de São Paulo, 25 docentes enquadram-se na Categoria O (Ocupante de Função e Atividade – O – candidato à admissão após a publicação da Lei Complementar nº 1.093/2009, em que o docente possui um contrato de trabalho por tempo determinado) (54,3%). Essa lei dispõe sobre a contratação por tempo determinado de que trata o inciso X do artigo 115 da Constituição Estadual. A última atualização da LC 1.093/2009 se deu pela LC nº 1.381, de 16 de dezembro de 2022 que, no artigo 8º diz que o contrato celebrado com fundamento nesta lei complementar

poderá ser extinto antes do término de sua vigência pela extinção ou conclusão do que foi contratado, em razão da cessação da situação que deu causa à contratação, por iniciativa do contratado ou por descumprimento de obrigação legal ou contratual por parte do contratado. Essa situação de contratado por tempo determinado em que se encontra mais da metade dos docentes demonstra a vulnerabilidade profissional em que se encontram.

No tocante, são 18 docentes titulares de cargos em suas respectivas áreas de atuação, efetivados por meio concurso público (39,1%); três docentes enquadram-se na Categoria F (OFA/Ocupante de Função e Atividade), sendo docentes não efetivos, mas com estabilidade na função pois tinham aulas atribuídas antes de 02/06/2007, data da LC 1.010/2007, pela qual o contrato não poderia ser extinto (6,5%).

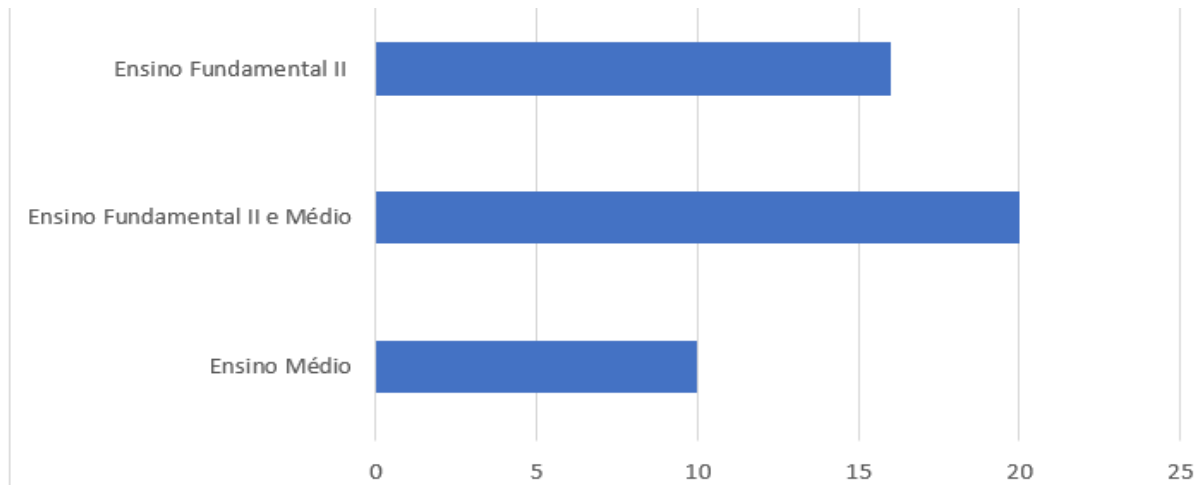
Gráfico 6 – Tempo de atuação nesta Unidade de Ensino – UE



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Agora, referente ao tempo de atuação na Unidade Escolar, dos docentes que participaram da coleta de informações, temos: 18 docentes atuam nesta UE de dois a cinco anos (39,1%), sete há menos de um ano, sete de seis a dez anos e sete de 11 a 15 anos (respectivamente 15,2% de cada faixa de tempo); cinco docentes atuam há mais de 21 anos (10,9%), dois docentes atuam nesta UE de 16 a 20 anos (4,3%)

Gráfico 7 – Aulas atribuídas em ciclos diversos na UE

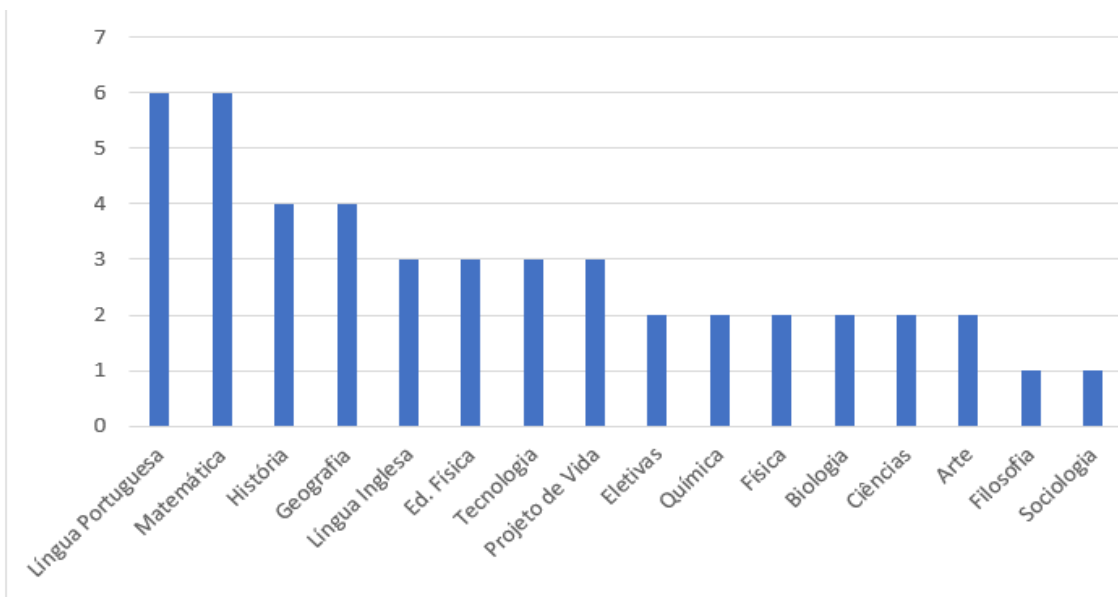


Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Em relação às aulas atribuídas nos dois ciclos ofertados pela UE (Ensino Fundamental II, anos finais e Ensino Médio), 16 docentes possuem aulas atribuídas apenas no Ensino Fundamental II – de 6º ao 9º Ano; dez possuem aulas atribuídas apenas no Ensino Médio e 22 docentes possuem aulas atribuídas nos dois níveis de Ensino.

Na questão 7 do questionário, os docentes deveriam completar a resposta, indicando quais disciplinas que lhe foram atribuídas. Os docentes poderiam indicar mais de uma disciplina.

Gráfico 8 – Disciplinas atribuídas



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Assim sendo, analisando as respostas, elaborei um gráfico 8 para elucidar e pôde-se constatar: que todas as disciplinas que compõem as grades curriculares da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) são ofertadas e contempladas na disposição da atribuição de aulas na UE, contemplando o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio. Muitos docentes, na composição de sua carga horária, lecionam diversas disciplinas dentro de sua habilitação. Observa-se, no entanto, que não há docentes devidamente habilitados para algumas disciplinas (Tecnologia, Projeto de Vida e Eletivas), as quais são ministradas por licenciados de outras disciplinas.

Analisando os gráficos 5, 6, 7 e 8 e respectivas respostas às questões 4, 5, 6 e 7 pôde-se constatar que a maioria dos docentes se enquadra como profissionais de grande rotatividade (55%), uma vez que não são efetivos, possuem um tempo de atuação de até 05 anos e detêm aulas atribuídas nos dois níveis – Ensino fundamental II e Ensino Médio.

5.1.3 - Docentes: conceito de gestão democrática e atuação em sala de aula

A questão 8 busca averiguar o conceito de gestão democrática e participativa que têm os docentes.

Gráfico 9 – Sobre o conceito de gestão democrática

8-) Sobre o conceito de Gestão Democrática. “A Gestão Democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola. Assim, é imprescindível que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel quanto participante da comunidade escolar.” (LDBEN, 1996) Assinale na escala abaixo o seu posicionamento sobre a afirmativa acima.

46 respostas



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Na questão 8, que se refere ao posicionamento sobre gestão democrática, 38 docentes concordam plenamente, representando 82,6%, enquanto apenas oito docentes concordam mais ou menos representando 17,4% dos docentes envolvidos na coleta de informações. Não houve nenhum discordante. A gestão democrática está baseada, para a maioria dos docentes, na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação e vê a comunidade escolar como sujeito ativo no processo de gestão.

A questão 9 é dissertativa e visa estabelecer o entendimento do docente sobre se sua atuação em sala de aula é democrática.

Quanto à situação do cotidiano do docente referente à sua sala de aula, a questão elaborada diverge das anteriores, pois é dissertativa; a ideia era provocar uma inquietação sobre o tema, porque muitos docentes pregam o discurso de gestão democrática na esfera educacional, administrativa e pessoal, porém será que praticam o discurso tão defendido em sala de aula? Por sugestão da professora orientadora, formulei essa questão sobre a prática da gestão democrática em sala de aula. A finalidade era poder cotejar as respostas com a reflexão sobre a prática democrática em sala de aula pelo docente. O conjunto total de respostas dadas à questão direcionou sua categorização; assim, as respostas foram agrupadas em três categorias. Ressalto que, no entanto, nenhum associou a espontaneamente a gestão democrática da escola à gestão democrática da sala de aula.

Quadro 2 - Agrupamentos de compreensão docente sobre gestão democrática em sala de aula

Categoria	Compreensão democrática	Expectativas relevantes dos docentes	Quantidade
A	Básica	Compreendem o sentido da gestão democrática na tangente teórica, associando-a à qualidade de ensino e aprendizagem, à construção da cidadania e à equidade, mas demonstram dificuldade em aplicá-la em sala de aula, pois a confundem com práticas rotineiras, combinados de cotidiano escolar e valores de juízo.	24
B	Abaixo do básico	Pouco se interessam pela gestão democrática; na visão deles o importante é a disciplina autoritária, o método tradicional, visto que o silêncio em sala de aula é a fórmula mágica para o desenvolvimento da aprendizagem. (autoritários, disciplinadores, tradicionais)	06
C	Baixa ou desconhecida	Apresentam uma argumentação muito superficial, rasa, de pouca relevância.	16

Fonte: Elaborada pelo pesquisador com base na coleta de informações (2021).

Categoria A

Os docentes agrupados nesta categoria, não responderam exatamente à questão, deram muitas respostas com base em chavões pedagógicos, poucos citaram situações do cotidiano de sala de aula ou deram exemplos de práticas e posturas democráticas na sala de aula. Apenas associam a democracia como elo complementar da relação ensino-aprendizagem.

As declarações apresentadas, na sequência, expressam na íntegra as respostas oferecidas pelos respondentes.

“Sim. Durante as aulas procuro conhecer os alunos, entender suas necessidades e ser mediador do conhecimento. Procuro formar estudantes que dialoguem com a sociedade contemporânea”.

“O professor é democrático a partir do momento em que ele entende que não é o senhor absoluto do conhecimento, que o aluno também participa do seu processo de aprendizagem, é uma troca de conhecimento”.

“Sim. Em sala de aula é necessário motivar os alunos propondo situações que os façam refletir, para que com isso se tornem protagonistas do seu próprio conhecimento. Sala de aula invertida, debates, construção de mapas mentais, entre outros. São situações desenvolvidas que trabalham todo esse aspecto”.

“Escolhemos juntos a música a ser trabalhada no listening mensal, além das regras de convivência em sala de aula”.

“A gestão de sala de aula deve ser democrática, pois o professor necessita conhecer a realidade do educando, e essa aproximação é fundamental para exercer a democracia, aprender a aprender, assim a aula será produtiva e o educando receberá o conhecimento necessário”.

“Sim, pois é fundamental o aluno expor sua opinião”.

“Sim. Há espaço para discussões e apontamentos dos discentes, onde eles trazem as vivências do cotidiano para complementar o raciocínio do tema proposto”.

“Sim, podemos trabalhar a educação o respeito a saúde deles para serem pessoas de bem”.

“Sim, considero ser um professor democrático. Busco sempre ouvir a opinião e posicionamento dos meus alunos”.

“Sim. Permito a livre expressão dos alunos”.

“Sim. Roda de conversa pra decisão e direcionamento de atividade em grupo”.

“Quando um aluno se sente injustiçado perante os colegas”.

“Sim, quando temos uma atividade que tem que escolher um tema faço votação”.

“Sim, procuro tratar todos de forma igualitária”.

“Sim, respeitando as diversidades e incentivando o pensamento crítico”.

“Considero que sou uma professora democrática, pois busco dentro das aulas ouvir a opinião dos alunos e colocar as questões do modo que for melhor para a sala”.

“Sim, é importante para termos um clima de respeito e equidade”.

“Sim, é muito importante, pois o aluno tem que compreender a importância da democracia”.

“Penso que sim, pois devemos respeitar os direitos e deveres”.

“Sim, pois vivemos em um mundo democrático e enquanto professor, exijo uma gestão democrática, então seria muita incoerência não ser democrático”.

“Penso que sim, gosto de democracia”.

“Sim, é importante para que os alunos tornem-se cidadãos democráticos e participativos no futuro”.

“Fundamental, para o desenvolvimento do cidadão”.

Categoria B

O docente categorizado demonstra dificuldade em aplicá-la em sala de aula, visto que o fator primordial em sua concepção de aprendizagem é a autoridade, o modelo engessado aplicado por esferas superiores, a busca por resultados, como a melhoria nos índices do IDESP, o silêncio ou simplesmente desconhecem ou não aplicam a gestão democrática em sala de aula.

As declarações apresentadas, na sequência, expressam na íntegra as respostas oferecidas pelos respondentes.

“Nem sempre os docentes são democráticos em sala, salvo algumas exceções, pois ditam regras pré-estabelecidas, organizam conteúdos determinados sem levar em consideração os conhecimentos prévios dos alunos e em geral direcionam as rotinas em sala sem observar as necessidades dos estudantes”.

“Não me considero uma professora democrática. Acredito que para ser totalmente democrático em uma sala de aula, os alunos precisam desenvolver autonomia. Nossos atuais alunos não apresentam autonomia e autogestão. Nesse contexto, como professora, tenho muitas vezes que ser autoritária e exigir deles atitudes e comportamentos. As regras e ordens que eles recebem e que devem apenas seguir demonstram a ausência da democracia em minha sala de aula”.

“Sim, pois procuro exercer a autoridade e ao mesmo tempo respeitar os alunos, mantendo uma comunicação com a valorização das opiniões. Eu exijo que os combinados sejam cumpridos visando o gerenciamento dos conflitos”.

“Às vezes, tudo depende da situação, sou um pouco enérgica”.

“Sou muito autoritária e desejo que os alunos sejam calados para que a disciplina ocorra”.

“Gosto de democracia, mas na sala de aula o silêncio tem que prevalecer para que a aprendizagem ocorra”.

Categoria C

O docente em questão demonstrou uma resposta rasa sem argumentação consistente. A resposta que prevaleceu nesta categoria foi um apenas: sim. Infelizmente, não contribuiu para a composição sólida da referida pesquisa.

As respostas apresentadas, na sequência, resumiram-se a:

“Sim.”

“Sim.”

“Sim.”

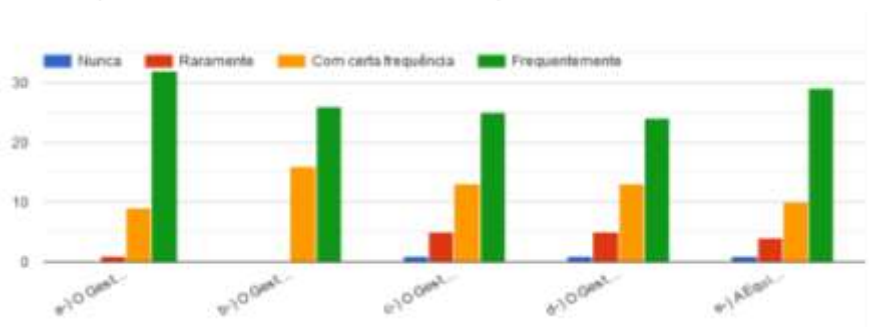
“Sim.”
“Sim.”
“Sim.”
“Sim.”
“Sim porque é legal.”
“Sim.”
“Sim.”
“Sim.”
“Sim.”
“Sim.”
“Acho que sim.”
“Sim.”
“Sim.”

Refletindo sobre as respostas dos docentes que participaram da coleta de informações, pode-se deduzir que eles entendem o sentido amplo de democracia e seus valores, mas quando questionados sobre a aplicação da gestão democrática em sala de aula, perdem-se no contexto, muitos alegam que o importante é fazer uma votação, aplicar a justiça, o respeito, a cidadania, não explicando “como” fazer isso. Alguns docentes associam a gestão democrática com a aprendizagem, visto que preparam suas aulas pensando nos discentes, na realidade do grupo e acreditam que o bem-estar da sala de aula refletirá em uma aprendizagem significativa. Outros entendem que a gestão democrática em sala de aula depende de muitos fatores, porém o ensino tradicional, onde o docente é o centro das articulações, e o próprio autoritarismo para garantir a aprendizagem ainda tem espaço no interior das salas de aula.

A questão 10, a seguir, trata do entendimento dos docentes quanto às atitudes dos gestores da escola em garantir a gestão democrática e participativa. A questão foi elaborada por meio de uma escala de avaliação e subdividida em cinco subquestões, conforme segue.

Gráfico 10 - Docentes: percepção sobre a atuação dos gestores

10-) A seguir, você encontrará afirmações sobre o perfil do Gestor(diretor) ou da Equipe Gestora (diretor, vice-diretor e coordenador). Indique percepções sobre a importância dessas atitudes e mediações no decorrer do ano letivo. Salientando a importância da gestão participativa e compartilhada “Uma gestão escolar participativa e compartilhada compreende a participação de toda a comunidade escolar, num exercício pleno de diálogo e reflexão, promovendo a descentralização de decisões e conferindo maior autonomia às pessoas para escolher, planejar, elaborar projetos e agir com responsabilidade compartilhada” (Lück, 2007, p.17) Por favor, marque sua concordância sobre as alternativas abaixo com relação a esta escola. (uma alternativa em cada linha).



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

O gráfico 10 se refere às subquestões (A, B,C,D e E). Cada subquestão terá seu próprio gráfico:

A-) O gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola?

B-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora observa e acompanha o ensino em sala de aula?

C-) O gestor ou outro membro da equipe gestora apresenta sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino?

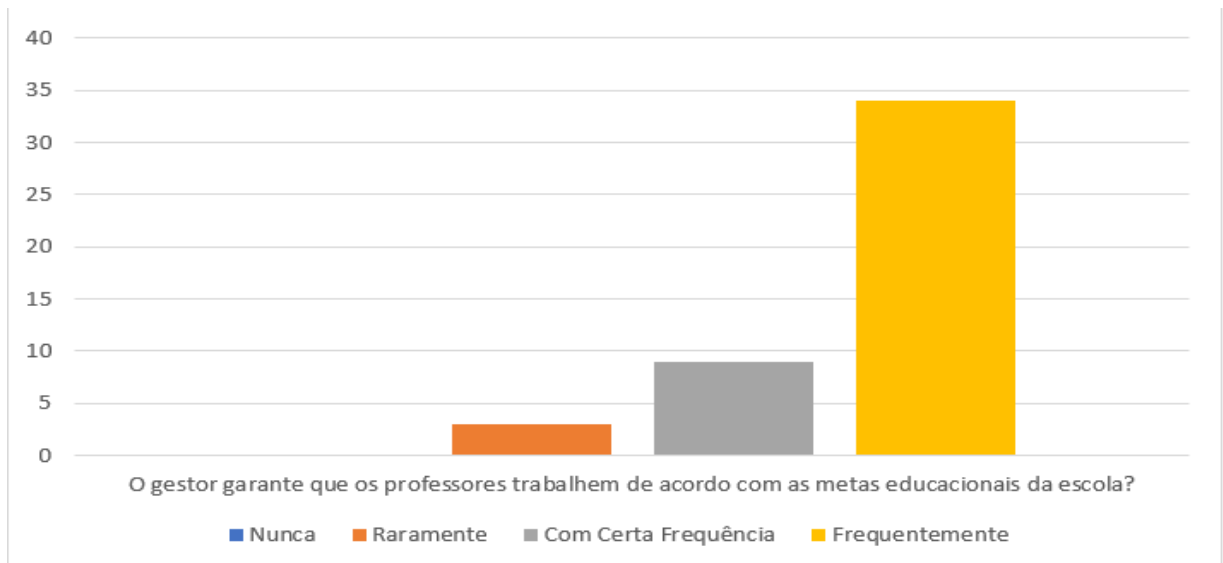
D-) O Gestor ou outro membro da equipe gestora incentiva aos professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar?

E-) A Equipe Gestora e os professores procuram assegurar que a qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva?

O docente respondeu a cada questão dentro da escala de avaliação

(Nunca – Raramente – Com certa frequência – Frequentemente)

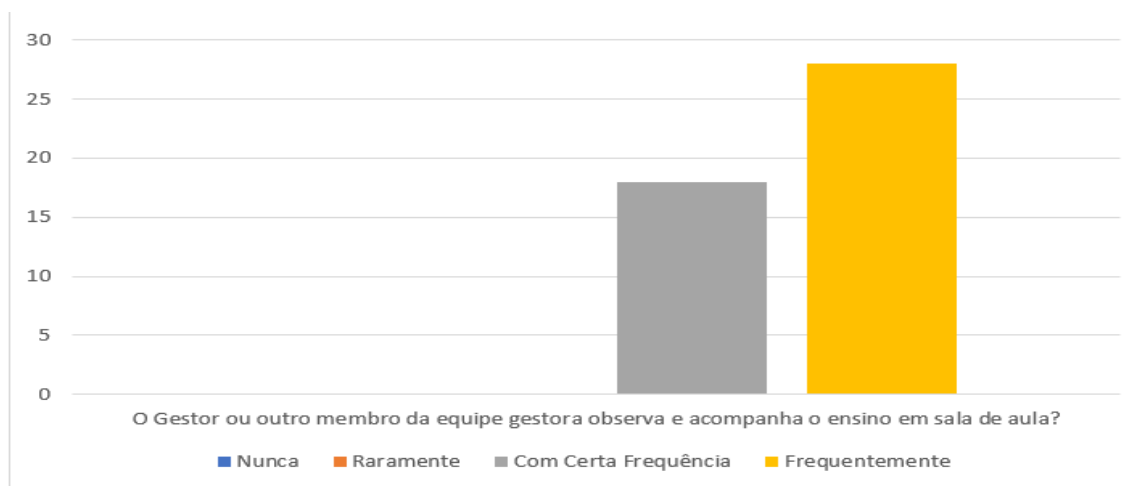
Gráfico 11 - O gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Mensurando as respostas obtidas, observa-se que 34 docentes afirmam que frequentemente, 9 docentes com certa frequência e três docentes afirmam raramente.

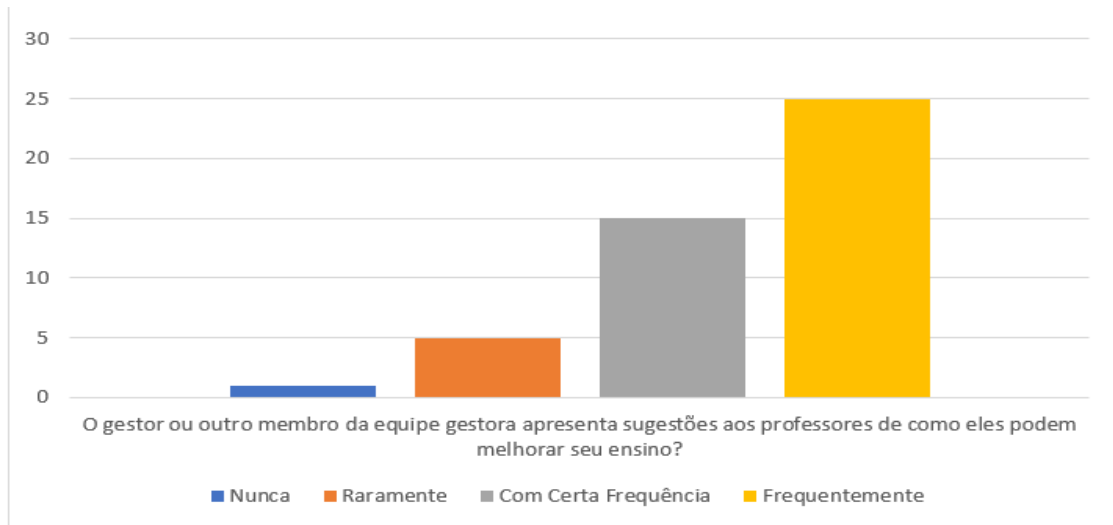
Gráfico 12 - O Gestor ou outro membro da equipe gestora observa e acompanha o ensino em sala de aula?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, 28 docentes afirmam que frequentemente e 18 docentes com certa frequência.

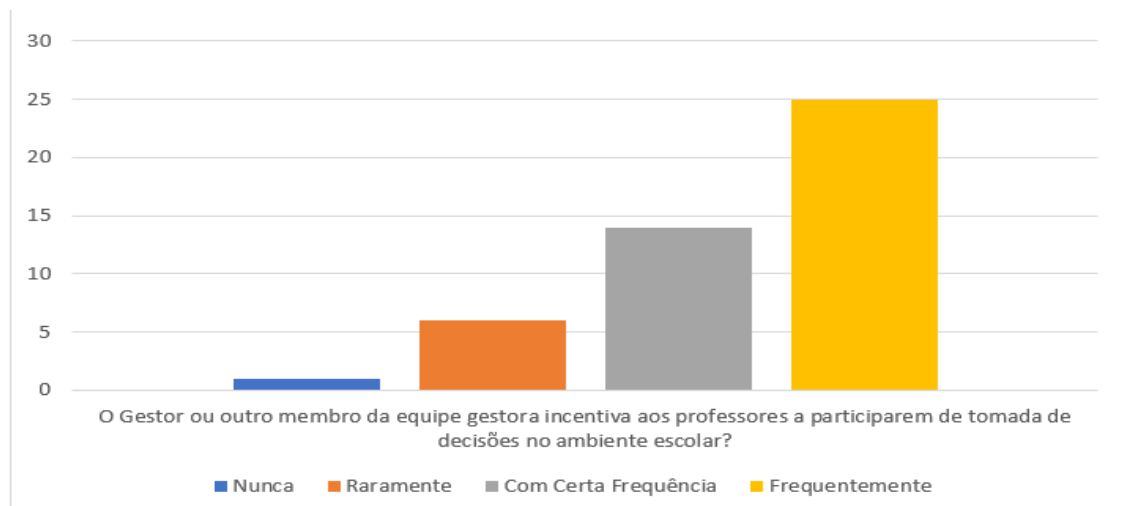
Gráfico 13 - O gestor ou outro membro da equipe gestora apresenta sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, 25 docentes afirmam que frequentemente, 15 docentes com certa frequência, cinco docentes afirmam que raramente e um docente consolida que nunca ocorre sugestões de melhorias.

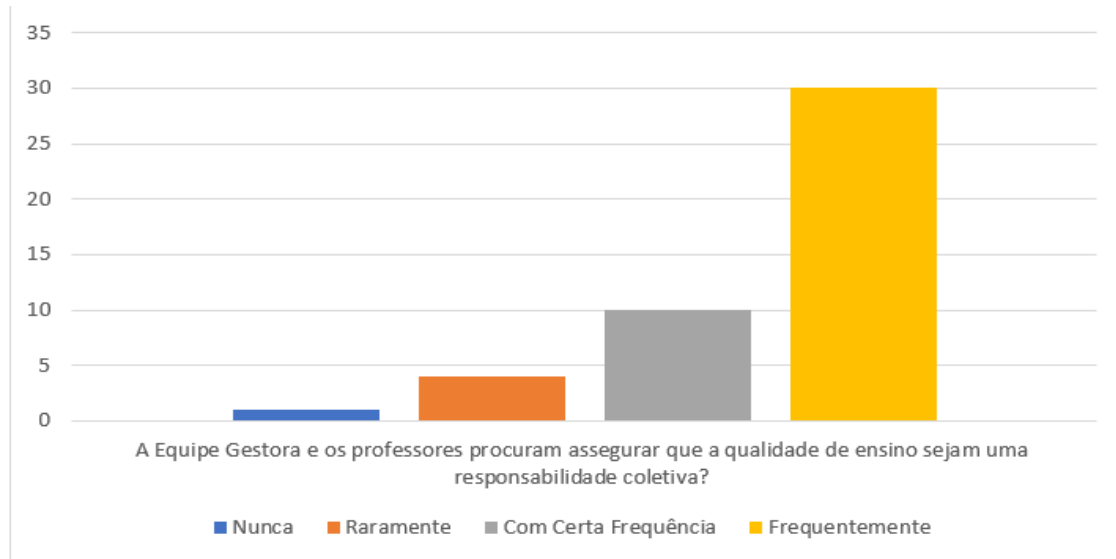
Gráfico 14 - O gestor ou outro membro da equipe gestora incentiva aos professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, 25 docentes afirmam que frequentemente, 14 docentes com certa frequência, seis docentes afirmam que raramente e um docente consolida que nunca ocorre a participação em tomada de decisões no ambiente escolar.

Gráfico 15 - A equipe gestora e os professores procuram assegurar que a qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, 30 docentes afirmam que frequentemente, dez docentes com certa frequência, quatro docentes afirmam que raramente e dois docentes assinalaram que nunca ocorre à corresponsabilidade da qualidade de ensino.

Compilando as respostas dos docentes coletadas no questionário, a maioria dos docentes indica que frequentemente o gestor compartilha as responsabilidades de ensino e aprendizagem e assegura as perspectivas dos docentes na tomada de decisões no âmbito escolar.

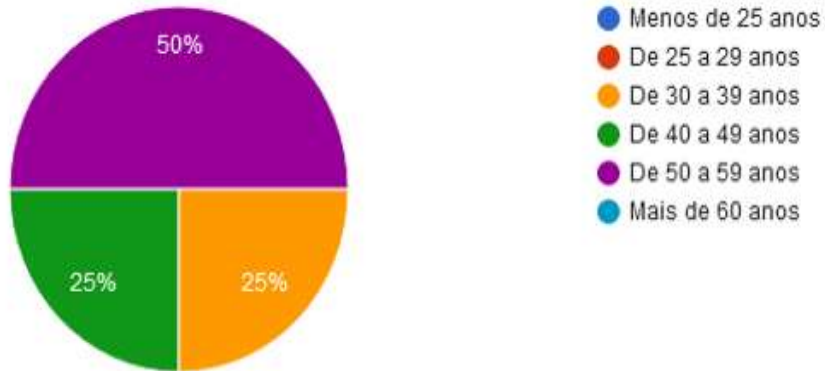
5.2 Coleta de informações junto à equipe gestora

A aplicação dos questionários à equipe gestora, em que quatro gestores responderam, resultou nos dados apresentados a seguir.

5.2.1 Gestores: idade, nível acadêmico e formação acadêmica

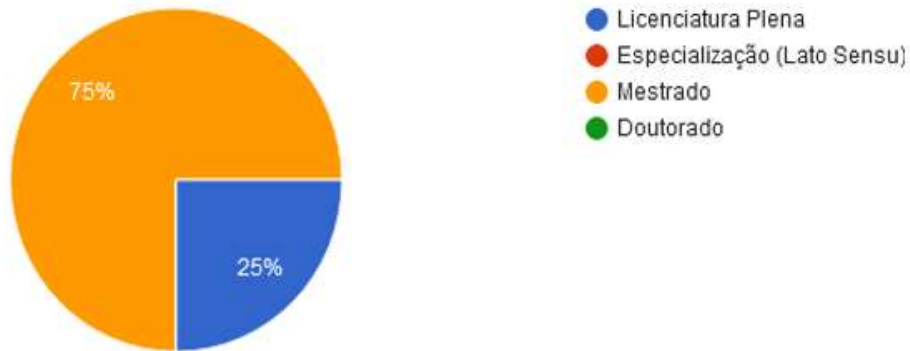
Quanto ao perfil dos gestores: idade, nível acadêmico e formação acadêmica seguem os dados.

Gráfico 16 – Idade dos gestores



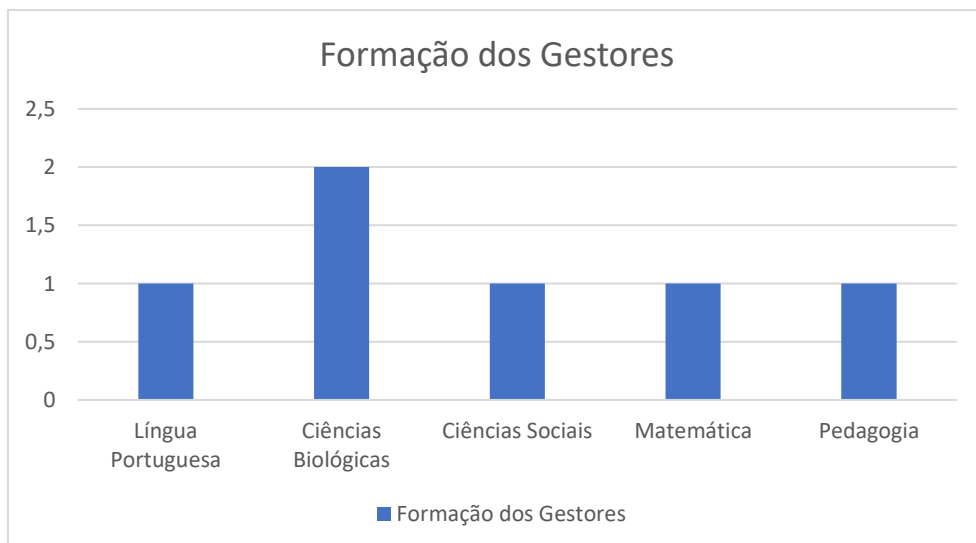
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Gráfico 17 – Nível acadêmico dos gestores



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Gráfico 18 - Formação acadêmica como docente



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Resumindo esses três primeiros itens, pôde-se constatar o que segue. Quanto à faixa etária, é possível identificar que dois gestores estão na faixa dos 50 a 59 anos representando 50%, um gestor na faixa dos 30 a 39 anos representando 25% e um gestor encontra-se na faixa dos 41 a 49 anos.

Agora, analisando a formação inicial dos gestores enquanto docentes, todos têm licenciatura plena em alguma área do conhecimento, sendo que um gestor possui licenciatura em Língua Portuguesa, um em Ciências Biológicas, um em Matemática, Biologia e Pedagogia e um em Ciências Sociais.

Quanto ao nível acadêmico dos quatro membros da equipe gestora pode-se observar que é consideravelmente elevado, sendo que três gestores possuem pós-graduação *stricto sensu* a nível de mestrado representando 75%. Corroborando esta percepção, observa-se que os gestores, à exceção de um, investiram em sua carreira acadêmica, o que me levou ao pressuposto de que têm consciência da importância da formação continuada e que valorizam sua carreira no magistério público.

Finalizando a análise dos três primeiros gráficos de coleta de informações, é notório que a equipe gestora é composta por pessoas de diversas faixas etárias, prevalecendo os de 40 a 59 anos e que nenhum deles tem menos de 30 anos e nenhum mais de 60, conforme declararam, que todos têm licenciatura plena, embora em diferentes áreas, e que a maioria possui nível acadêmico elevado, haja vista terem concluído, conforme declararam, pós-graduação *stricto sensu*.

Segue-se o perfil dos gestores quanto à função dentro da equipe, categoria, forma de nomeação, designação e formação em licenciatura em pedagogia.

5.2.2 Gestores: função, forma de provimento, formação em pedagogia

Gráfico 19 – Função dentro da equipe

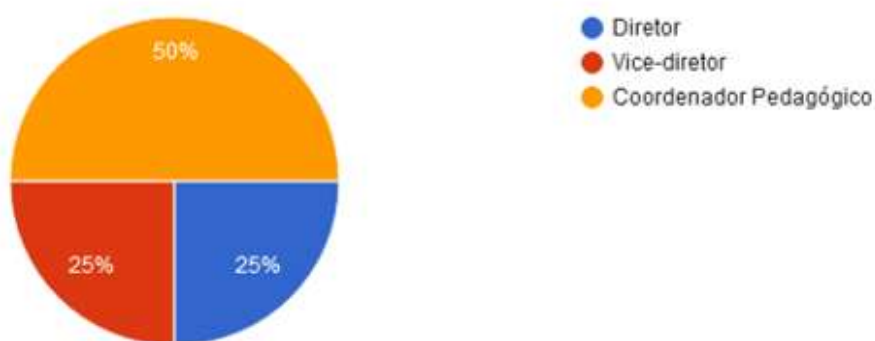
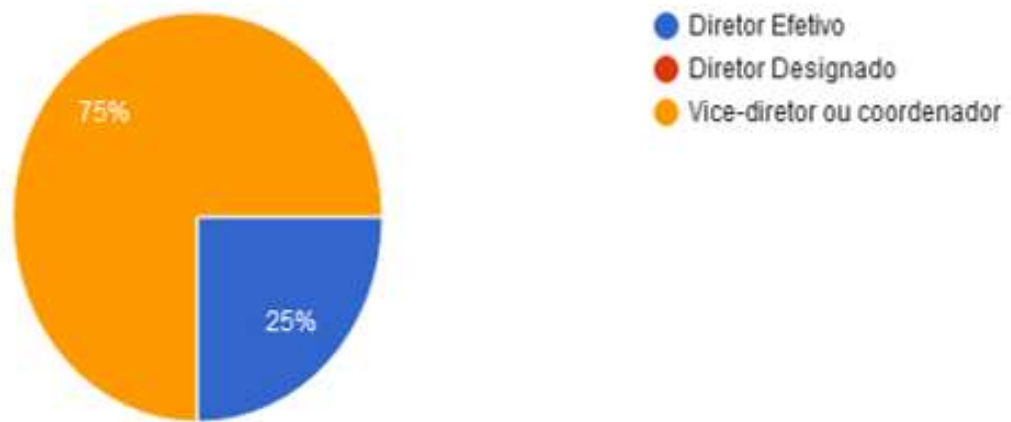
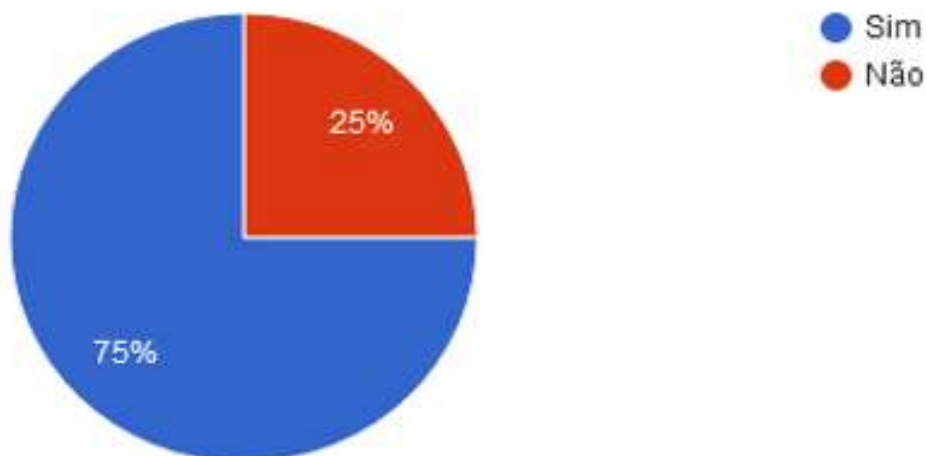


Gráfico 20 – Forma de provimento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Gráfico 21 – Licenciatura em pedagogia.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando os gráficos 19, 20 e 21 de análise de coleta de dados da equipe gestora, a equipe é composta por uma diretora, uma vice-diretora¹⁰ e duas coordenadoras, sendo que a diretora é titular de cargo, efetiva mediante concurso público, e a vice-diretora e as duas coordenadoras são cargos de confiança designadas à função. Destes quatro membros da equipe gestora, apenas um não possui licenciatura plena em pedagogia.

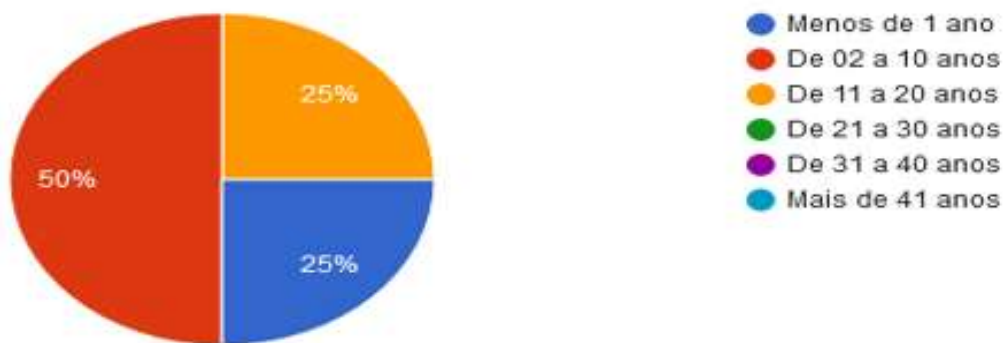
¹⁰ Mais um vice-diretor, não computado nas respostas por ser este pesquisador.

Gráfico 22 – Tempo de serviço na função de membro da equipe gestora



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

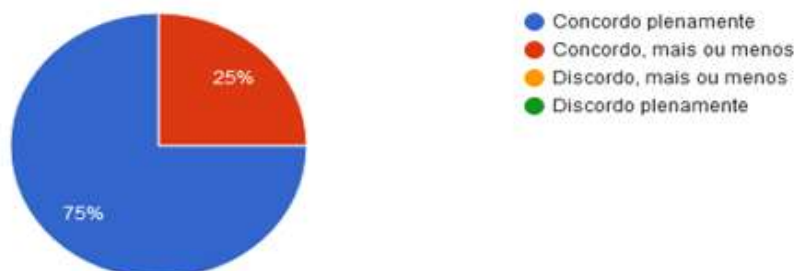
Gráfico 23 – Tempo de serviço na função de membro da equipe gestora nesta UE



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Gráfico 24 – O papel do gestor democrático

9) Sobre o gestor democrático. "O gestor democrático busca a qualidade do seu trabalho devendo incentivar práticas coletivas e participativas das instâncias colegiadas, representadas por pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar". (LDBEN, 1996)



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando os gráficos 22, 23 e 24 e as respostas (7, 8 e 9), pôde-se concluir que o tempo dos respondentes quanto à atuação como membros de equipe gestora é diferenciado, pois dois membros atuam na função entre 21 e 30 anos, sendo, portanto, com maior tempo de experiência, e outros dois membros atuam de 02 a 10 anos, com menor experiência. Já quanto ao tempo de atuação na UE em tela, temos dois gestores atuando de 02 a 10 anos, um gestor atuando na UE há menos de um ano e um gestor mais experiente, atuando de 11 a 20 anos. Verificando a afirmação sobre o gestor democrático três gestores concordam plenamente, representando 75% e apenas um gestor concorda mais ou menos, representando 25% dos gestores participantes da pesquisa de coleta de informações.

5.2.3 Gestores: rotina quanto à gestão democrática

Quanto ao perfil dos gestores: A rotina do gestor em desenvolver a gestão democrática e participativa no ambiente escolar.

A questão 10 do questionário da equipe gestora é dissertativa.

Quanto à situação do cotidiano da gestão do interior da escola, a questão elaborada diverge das anteriores, pois é dissertativa, a ideia é formular uma inquietação sobre o tema, descrever algumas situações em que a gestão democrática e participativa é efetivada. Por sugestão da professora orientadora, formulei essa questão sobre a prática da gestão democrática e participativa no núcleo da escola. A finalidade é poder cotejar as respostas sobre a reflexão da prática democrática e participativa do gestor.

10-) Descreva algumas situações de sua rotina escolar onde você desempenha a Gestão Democrática e participativa.

“A percepção e a sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, refletindo sobre a prática pedagógica; motivação da equipe escolar; envolver os estudantes em suas aprendizagens; informar e envolver os pais na aprendizagem de seus filhos, entre outros”. (Gestor A)

“Peço opiniões, integro as equipes, faço a mediação de conflitos, organizo situações mediante participação da equipe escolar”. (Gestor B)

“Decisão coletiva das ações administrativas, pedagógicas e financeira”. (Gestor C)

“Conversa ampla e aberta com os docentes e discentes sobre a rotina e o bom andamento das atividades escolares”. (Gestor D)

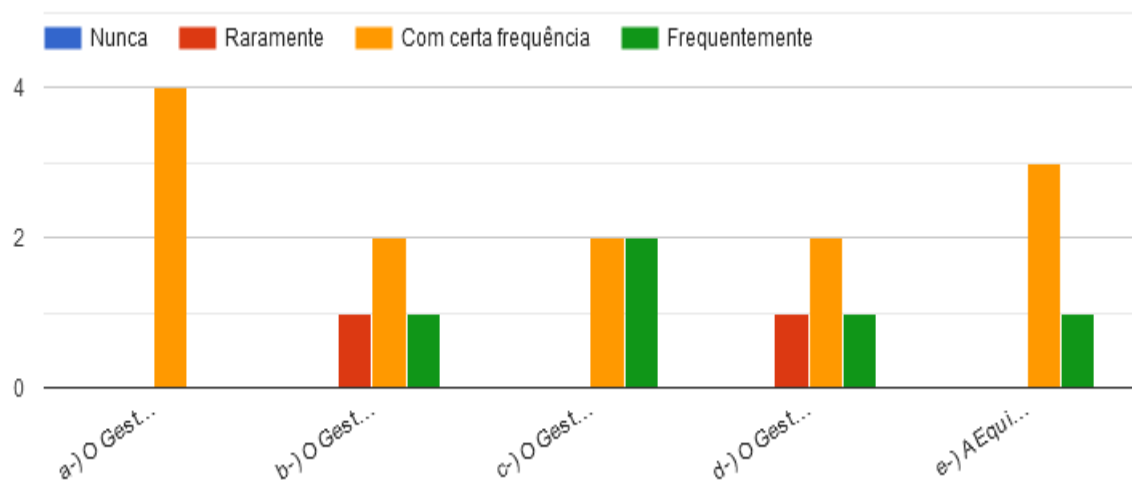
Analisando as respostas dos gestores, percebe-se que, no discurso, têm a convicção de que as decisões coletivas são fundamentais para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico

mais efetivo e assertivo. O diálogo entre todos os membros da comunidade escolar deve ser rotineiro para a solução, o andamento e resolução de conflitos no núcleo escolar. Embora, nenhum gestor tenha apresentado uma resposta conclusiva de sua prática referente à rotina escolar, ou seja, como põe em prática esse discurso.

Gráfico 25 - O perfil do gestor

A questão 11 do questionário dos gestores foi elaborada por uma escala de avaliação.

11-) A seguir, você encontrará afirmações sobre o perfil do Gestor(diretor) ou da Equipe Gestora (diretor, vice-diretor e coordenador). Indique percepções sobre a importância dessas atitudes e mediações no decorrer do ano letivo. Salientando a importância da gestão participativa e compartilhada “Uma gestão escolar participativa e compartilhada compreende a participação de toda a comunidade escolar, num exercício pleno de diálogo e reflexão, promovendo a descentralização de decisões e conferindo maior autonomia às pessoas para escolher, planejar, elaborar projetos e agir com responsabilidade compartilhada” (Lück, 2007, p.17) Por favor, marque sua concordância sobre as alternativas abaixo com relação a esta escola. (uma alternativa em cada linha).

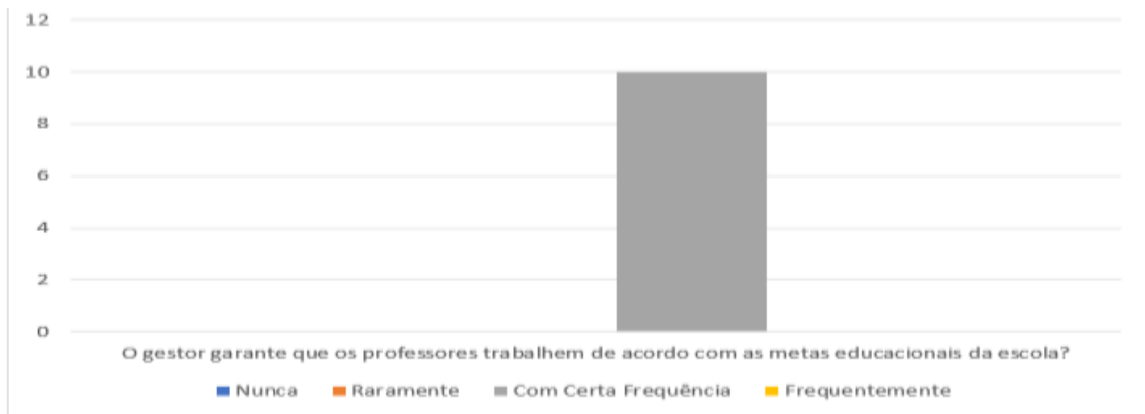


Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

O gráfico 25 se refere às subquestões (A, B, C, D e E). Cada subquestão terá seu próprio gráfico.

São cinco perguntas (A, B, C, D e E), onde o gestor respondeu a cada questão dentro da escala de avaliação (Nunca – Raramente – Com certa frequência – Frequentemente)

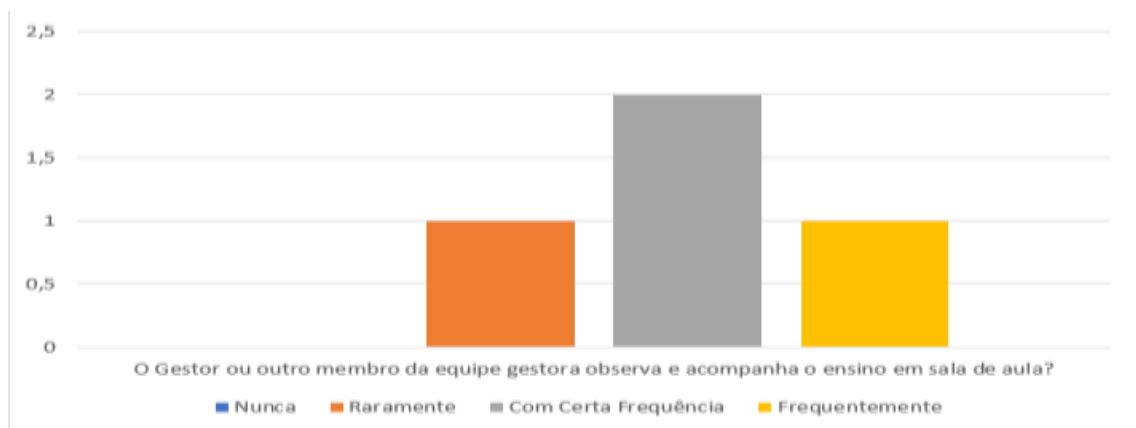
Gráfico 26 - O gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, quatro gestores afirmam que com certa frequência garantem que os docentes trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola. Nesta questão pode-se observar a concordância entre os quatro gestores, mas nenhum deles garante que isso se dê de modo rotineiro, ou seja, “frequentemente”.

Gráfico 27 - O gestor ou outro membro da equipe gestora observa e acompanha o ensino em sala de aula?

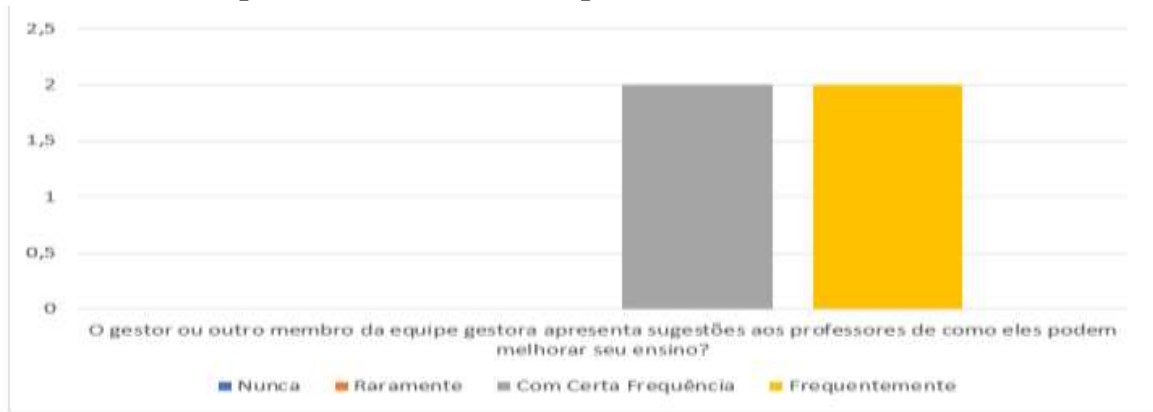


Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, um gestor afirma que frequentemente e dois gestores com certa frequência e um gestor raramente observa e acompanha o ensino em sala de aula. Uma discordância aparece quanto à observação e acompanhamento do ensino em sala de aula. Embora a tendência das respostas esteja mais próxima ao “com certa frequência” e “frequentemente”, um dos respondentes discorda, dizendo que “raramente” isso acontece,

porque um dos entrevistados é um vice-diretor, que em suas funções não condiz com o acompanhamento de aulas.

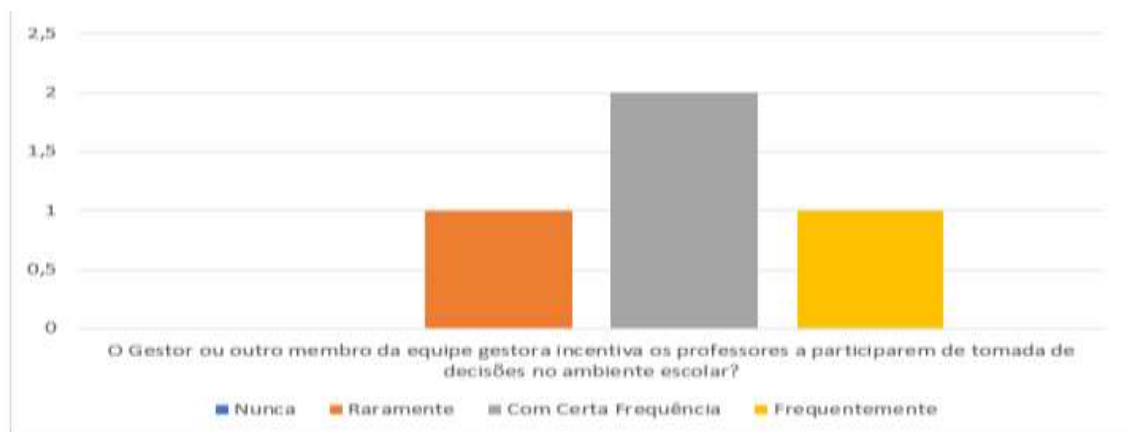
Gráfico 28 - O gestor ou outro membro da equipe gestora apresenta sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, dois gestores afirmam que frequentemente e dois gestores com certa frequência consolidam que apresentam sugestões de melhorias de ensino.

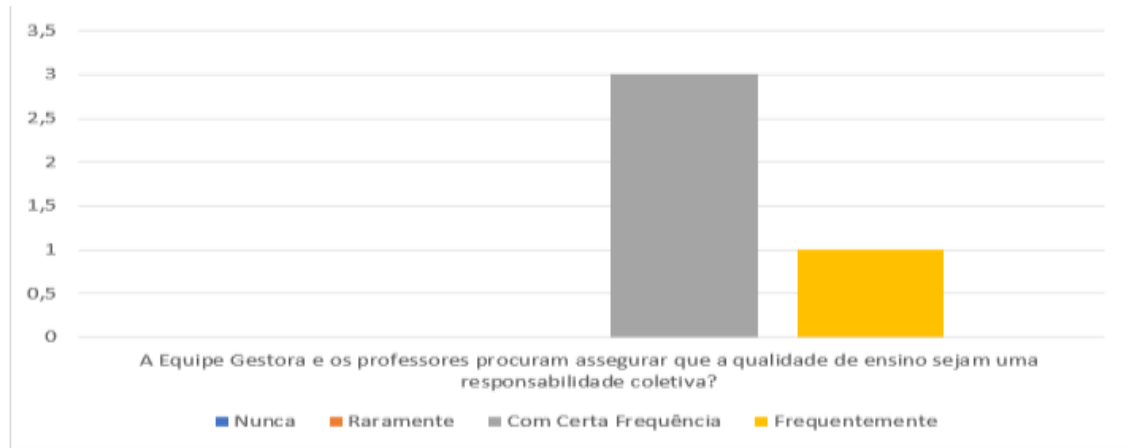
Gráfico 29 - O gestor ou outro membro da equipe gestora incentiva os professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, um gestor afirma que frequentemente e dois gestores com certa frequência e um gestor raramente incentiva a participação de docentes em tomada de decisões no ambiente escolar. A discordância de um dos componentes da equipe gestora nos coloca novamente frente à dúvida apresentada na questão “b”.

Gráfico 30 - A equipe gestora e os professores procuram assegurar que a qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva?



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021).

Analisando a escala de avaliação, um gestor afirma que frequentemente e três gestores com certa frequência consolidam a corresponsabilidade da qualidade de ensino.

Compilando as respostas dos gestores coletadas no questionário, os quatro gestores indicam que “frequentemente” ou “com certa frequência” há partilha das responsabilidades quanto à qualidade do processo de ensino e aprendizagem e que as perspectivas dos docentes na tomada de decisões no âmbito escolar são asseguradas. No entanto, uma dúvida se coloca novamente quanto ao posicionamento dos respondentes. Como o “com certa frequência” fica exatamente na “coluna do meio”, pode ser que tenham optado por uma resposta neutra, seja por dúvidas, por incertezas, por indecisão ou mesmo porque não quiseram se expor nem deixar ninguém insatisfeito.

Na sequência desta dissertação são apresentadas as considerações finais.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema que direcionou esta pesquisa surgiu da observação deste pesquisador, em sua experiência profissional na carreira do magistério, de que a gestão democrática na escola pública, embora prevista na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases e bastante explorada na literatura acadêmica, ainda traz muitas dúvidas aos que se encontram no exercício de funções gestoras nas escolas e aos docentes que se encontram sob sua coordenação. Diante disso, indagou-se também qual seria o perfil característico do gestor escolar disposto a liderar a escola de forma democrática.

Este problema resultou em questionários, aplicados a professores e gestores de uma escola pública estadual de São Paulo, com questões que buscassem averiguar quais suas concepções de gestão democrática e participativa, quais as condições, os desafios e as dificuldades que percebem para sua efetivação na escola, se acreditam que a forma de gestão repercute no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e nas relações interpessoais que ocorrem na escola e, por fim, qual é o perfil esperado do gestor escolar no século XXI.

O objetivo geral da pesquisa foi o de cotejar o discurso oficial sobre gestão democrática e sobre o perfil esperado do gestor escolar com os desafios enfrentados na efetivação da gestão democrática no ambiente escolar.

Os objetivos específicos visaram (a) explorar a concepção de gestão democrática e do perfil do gestor escolar na legislação e em estudos acadêmicos, bem como as condições sistêmicas oferecidas para sua efetivação no cotidiano escolar; (b) investigar concepções sobre gestão democrática que vigoram no ambiente escolar e, por fim, (c) observar a relação entre o modo de gestão, a existência de clima colaborativo e possíveis repercussões no processo de ensino e aprendizagem.

Partiu-se da hipótese de que os gestores escolares e os docentes defendem a gestão democrática no discurso, mas desconhecem o sentido epistemológico mais profundo do termo democracia, havendo uma fragilidade no conceito de democracia instituído para as escolas brasileiras, com múltiplos entendimentos sobre sua concepção.

Com a pesquisa pôde-se observar que, de fato, há respaldo da legislação para que a gestão ocorra de modo democrático dentro da escola pesquisada, haja vista a CF/1988, a LDB/1996 e a legislação paulista. No entanto, toda lei tem que vir acompanhada de medidas claras favoráveis à sua implantação. Com relação à gestão democrática, nem sempre isso ocorre.

Retomando as questões de pesquisa e sínteses de conclusões a que foi possível chegar na parte empírica, tem-se o seguinte:

Questão 1. Qual(is) a(s) concepção(ões) de gestão democrática dos gestores e docentes?

A maior parte dos participantes tem conhecimento de que a gestão da escola deve ser democrática, conforme a legislação, mas enfatizam diferentes aspectos. Para os gestores, o que mais importa é a autonomia, a transparência e a participação de toda a comunidade escolar. Já, a maioria dos docentes compreende que a maior relevância é sua própria participação na tomada de decisões.

Questão 2. No entender dos gestores e docentes, quais as condições, desafios e dificuldades para sua efetivação na escola?

No entendimento dos gestores, um dos maiores obstáculos para a consolidação da gestão democrática é a baixa adesão da comunidade escolar, principalmente dos pais e responsáveis; outro fator determinante são as metas impostas pela SEDUC, que torna o trabalho da equipe gestora “engessado” (limitado, tolhido), dificultando as articulações necessárias à participação da comunidade escolar na gestão. Os docentes, por sua vez, destacaram que se sentem cobrados por resultados e metas e que, com isso, perdem o estímulo em participar das ações e propostas da equipe gestora no âmbito escolar.

Questão 3. Para eles, a forma de gestão, democrática ou não, tem repercussões no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e nas relações interpessoais que ocorrem na escola?

Tanto os gestores quanto os professores acreditam que uma gestão escolar democrática é fundamental na organização, na concretização e no pleno desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Para tanto, as relações interpessoais necessitam de uma atenção mais próxima e efetiva.

Questão 4. Qual é o perfil esperado do gestor escolar no século XXI?

Os respondentes (tanto gestores quanto professores) acreditam que os gestores têm uma grande responsabilidade no tocante às questões pedagógicas, administrativas, financeiras e de relações interpessoais dentro da escola. Apontam que o perfil esperado do gestor escolar do século XXI é que ele desenvolva a competência de compartilhar as demandas e decisões da rotina escolar dentro dos princípios da gestão democrática.

Dentre essas conclusões que as respostas permitiram, destaco:

- 1^a. Há adesão de toda a equipe escolar ao discurso oficial sobre gestão democrática na escola pública;
- 2^a. Múltiplas concepções sobre gestão democrática circulam entre a equipe escolar, mas, na maior parte das vezes, são vagas e imprecisas;

- 3^a. Não há associação espontânea entre a gestão democrática da escola e a gestão democrática da sala de aula;
- 4^a. Na sala de aula a democracia é vista, na melhor das hipóteses, como algo complementar (e não intrínseco) à relação ensino-aprendizagem;
- 5^a. Há dificuldades em citar situações e dar exemplos concretos sobre o exercício da gestão democrática tanto a nível da escola como um todo, quanto a nível de sala de aula.

Lembrando que Lima (2014) destaca a existência de sentidos diferentes, híbridos e até contraditórios sobre a *gestão democrática da escola*. O autor apresenta três concepções básicas, sendo que a primeira se caracteriza por grande autonomia, autogoverno, codecisões e autogestão pedagógica, a segunda se caracteriza como democracia formal de estruturas e procedimentos, uma espécie de formalismo da democracia e a terceira se caracteriza por seu caráter racional e técnico-instrumental, com predominância de conceitos de eficácia e de eficiência que evidenciam uma origem econômica. Nesta escola, em particular, pode-se inferir, dentre as diferentes concepções apresentadas, a predominância, ainda, de uma concepção mais formal sobre gestão democrática.

Vale destacar que a gestão democrática não se implanta apenas por imposição da lei, mas muito pelo querer dos que atuam na escola. Na escola alvo desta pesquisa em particular, pôde-se observar que há, por parte dos participantes mais um domínio do discurso sobre gestão democrática, do que ideias claras sobre sua efetivação na prática cotidiana da escola.

Nos dois questionários (de docentes e de gestores), observou-se concentração nas opções “com certa frequência” e “frequentemente”. Pelo olhar dos participantes, existe um empenho por parte da equipe escolar em vivenciar os princípios da gestão democrática propostos na CF/1988, na LDB/1996 e em outros documentos legais. Em sua maior parte, os participantes assinalaram positivamente sobre se o gestor garante que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola e se os membros da equipe gestora observam e acompanham o ensino em sala de aula, apresentam sugestões aos professores de como eles podem melhorar seu ensino, incentivam os professores a participarem de tomada de decisões no ambiente escolar e procuram assegurar que a qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva. No entanto, pode-se questionar essas respostas frente a dois fatores. O primeiro se refere à dependência que os demais componentes da equipe gestora têm do diretor para se manterem em suas funções. O segundo é que mais da metade dos professores tem contrato temporário de trabalho e pode ter esse contrato cessado a qualquer momento, dependendo em parte do juízo do diretor para manter o contrato até o fim.

Quanto às condições sistêmicas, pode-se afirmar que são, no mínimo, controversas, pois há imposição de metas alheias à escola, além da insegurança dos profissionais da educação, uma vez que a grande rotatividade provocada, dentre outros fatores, pelo contrato temporário, dificulta a criação de vínculos com os alunos e com a escola.

No que tange ao perfil do gestor, a exploração da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor (BRASIL, MEC, CNE, 2021) nos leva a crer que seu objetivo é aproximar as atribuições do diretor escolar ao esperado de gestores do setor privado. É um documento com itens bem detalhados e, se analisado criticamente, pode servir como um norte ao exercício da função gestora na escola pública. No entanto, o documento é recente e demandaria um estudo mais aprofundado, o que o limite de tempo da presente pesquisa não permitiu.

Não foi possível também estabelecer a relação entre a existência da gestão democrática e a melhoria da aprendizagem dos alunos. Se tomarmos o Idesp por referência, observa-se que houve uma queda a partir de 2017 e que houve um fator interveniente externo de grande influência: a pandemia de COVID em 2019. Este tópico também demanda um maior aprofundamento.

Considerando que a escola é um campo de luta entre diferentes interesses, considera-se que falar em democracia não se refere a sua existência ou não existência dentro da escola, mas que ela está em permanente construção e pode ser mais ampliada ou menos ampliada, dependendo de circunstâncias e posturas. Isso vem ao encontro do que afirma Sá Carneiro (1980), de que a democracia se aprende pelo exercício e por intermédio de meios democráticos, e do que afirma Freire (2001), de que o aprender a fazer democracia é um processo de conquista conjunta que passa pelo diálogo e pela luta política contra todo tipo de autoritarismo.

Ao término da pesquisa pode-se concluir que muitas são as demandas e os desafios que se apresentam ao gestor escolar no século XXI: motivar seus pares e a equipe docente; cuidar da comunicação interna e externa; estimular a participação dos pais e responsáveis no ambiente escolar; minimizar a evasão escolar; incrementar o uso de tecnologias nos ambientes administrativo e pedagógico; lidar positivamente com conflitos interpessoais, *bullying* e violência no espaço escolar. Reforçando que o atendimento a essas demandas implica cotejá-las com a legislação vigente, o amparo legal.

É nítido o entendimento de que o perfil do gestor escolar no século XXI demanda o desenvolvimento de múltiplas competências, a começar pelo desenvolvimento de uma gestão democrática que busque o diálogo e a participação.

Assim, acredito que os objetivos de pesquisa foram atingidos e que a hipótese se confirmou: de que o discurso sobre gestão democrática defendido nas políticas públicas é assumido pelos profissionais da escola, mas sua consolidação e efetivação no interior da escola em práticas que se baseiam num entendimento profundo sobre o sentido da democracia na escola é frágil e vulnerável a diversos fatores internos e externos.

Acredito também que, no mínimo, responder aos questionários levou os participantes a refletirem sobre a questão da democracia na escola, sobre as contradições de seus próprios discursos e sobre a relação entre teoria e prática. Essa reflexão poderá ser aprofundada quando da apresentação do produto da pesquisa – o relatório-síntese – à equipe escolar.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Gestão escolar democrática: uma análise de artigos científicos de 2010 a 2019.** 2020. 92p. Dissertação (Mestrado em EDUCAÇÃO) UNIVERSIDADE DE SOROCABA, Sorocaba, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10755010>. Acesso em 01 jun. 2021.

ARAÚJO, V. C. de; JANN, M. **Contratação de professores: entre a burocracia e a indiferença.** Nuances: Estudos sobre Educação, Presidente Prudente, v. 29, n. 3, 2018. DOI: 10.32930/nuances.v29i3.5915. Disponível em: <<https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/5915>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

BORDIGNON, G e GRACINDO, R. V. **Gestão da Educação: o Município e a Escola.** IN, FERREIRA e AGUIAR (orgs). Naura Syria Carapeto e Márcia Ângela da S. gestão da educação – impasses, perspectivas e compromissos. 4ª Ed. SP: Cortez, 2004.

BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise.** Jornal de Políticas Educacionais. V. 16, e83899. Março de 2022. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/83899>>. Acesso em 05 out. 2022.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Disponível em: <<https://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2022.

BRASIL. **Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Conselhos Escolares: Uma estratégia de Gestão Democrática da Educação Pública.** Genuíno Bordignon. Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASIL. **Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25. jun. 2014.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.** Março 2021b. Disponível em: <<https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/>>. Acesso em: 16 de ago. 2022.

CALDAS, D. S. **Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar.** 2020 131p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias)- Instituição de Ensino: CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL, Curitiba, Paraná, 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10144649>. Acesso em 10 jun. 2021.

FALSARELLA, A.M. **Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder.** Educ. Soc., Campinas, v. 39, n.º. 144, p.618-633, jul.-set. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/rqNwn3Y5mT8sWs4vXJTRZFC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 07 out. 2022.

FALSARELLA, A. M. **Cotidiano escolar e atuação do gestor: contribuições sobre o tema.** 1.ed – Curitiba, PR: Appris, 2021.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 19ª ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2001.

GADOTTI, M. **Por uma política nacional de educação popular de jovens e adultos.** 1ª ed. São Paulo: Moderna: Fundação Santillana, 2014.

GATTI, B. A. **A construção da pesquisa em educação no Brasil.** Brasília: Editora Plano, 2002, 86p.

HUBERMAN, M. **O ciclo de vida profissional dos professores.** [Professional Life Cycle of Teachers]. In A. Nóvoa (Ed.), *Vidas de Professores [Teachers Lives]* (2nd ed., pp. 31-61). Porto: Porto. 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola.** Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. Goiânia: Do Autor, 2013.

LIMA, L. C. **A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?** Educação e Sociedade, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, 2014.

LIMA, L. C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Educar em Revista, núm. 68, pp. 15-28, 2018.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

PACHECO, J. **Escola da Ponte: Formação e transformação da educação.** 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. H.. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** 14 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

SÁ CARNEIRO, F. **A democracia em perigo 1975 – 1977.** Vol 4. Lisboa – Alêtheia. 1980.

SÃO PAULO. 2007. **LC nº 1.010, de 01 de junho de 2007.** dispõe sobre a criação da São Paulo previdência - SPPREV, entidade gestora do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2007/lei.complementar-1010-01.06.2007.html>>. Acesso em 10 jun. 2021.

SÃO PAULO. 2009. **LC nº 1.093/09, de 16 de julho de 2009.** Dispõe sobre a contratação por tempo determinado de que trata o inciso X do artigo 115 da Constituição Estadual e dá outras providências correlatas. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/156956>>. Acesso em 10 jun. 2021.

SÃO PAULO. 2016. **Lei nº 16.279, de 08 de julho de 2016.** Aprova o Plano Estadual de Educação de São Paulo e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=178720>>. Acesso em 10 jun. 2021.

SAVIANI, D. **A pedagogia no Brasil: história e teoria.** Campinas, SP: Autores Associados, 2008. (Coleção Memória da Educação)

SEKI, A. K.; SOUZA, A. G. de; GOMES, F. A.; EVANGELISTA, **O Professor temporário: um passageiro permanente na Educação Básica brasileira.** *Práxis Educativa*, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 942–959, 2017. DOI: 10.5212/PraxEduc.v.12i3.014. Disponível em: <<https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/10526>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SILVA e SOUZA, J.C. **Educação e História da Educação no Brasil.** 2018. Disponível em: <<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/18/23/educacao-e-historia-da-educacao-no-brasil>>. Acesso em: 16 out. 2022.

SILVA, F. **Administração, burocracia e racionalidade tecnológica na escola pública paulista.** 2020 95p. Tese (Doutorado em EDUCAÇÃO: HISTÓRIA, POLÍTICA, SOCIEDADE) - Instituição de Ensino: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10425564>. Acesso em 03 jun. 2021.

SOUZA, H. A. V. **Política e gestão da educação: dimensão pedagógica da gestão educacional e a qualidade social da educação básica: um diálogo necessário.** 2018 182p. Dissertação (Mestrado em EDUCAÇÃO). UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, Salvador, Bahia, 2018. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6361126>. Acesso em 07 jun. 2021.

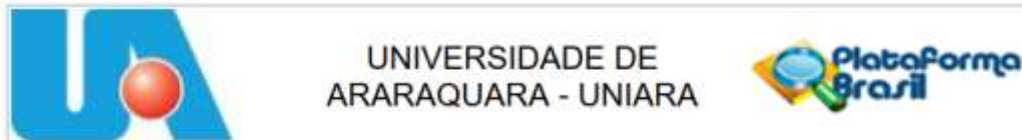
SOUZA, P.S. **A gestão democrática na escola pública: Do discurso à prática do gestor.** 2019 83p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação). UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília, Distrito Federal, 2019. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7763310>. Acesso em 03 jun. 2021.

TEIXEIRA, A. **Escola pública é o caminho para a integração social.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília, v.52, n.95, jul/set. 1964. p.210-213.

VALADAO, F. **Formação do gestor democrático de escola no século XXI.** 2020. 130p. Dissertação (Mestrado em EDUCAÇÃO). UNIVERSIDADE DE SOROCABA, Sorocaba, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10147709>. Acesso em 10 jun. 2021.

ANEXOS

ANEXO 1 – Termo Consubstanciado



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: PERFIL E DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NO SÉCULO XXI

Pesquisador: RODRIGO LEANDRO BARBOSA MENEGELLI

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 52076021.8.0000.5383

Instituição Proponente: ASSOCIACAO SAO BENTO DE ENSINO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.179.032

Apresentação do Projeto:

Estudo de caso sobre gestão escolar democrática e perfil requerido do gestor no século XXI.

Com o presente trabalho pretendo percorrer os caminhos da linha de pesquisa em gestão educacional, pois tenho interesse em desenvolver minha dissertação sobre o tema gestão democrática e participativa na escola pública estadual, onde atualmente sou integrante de uma equipe gestora, desempenhando a função de vice-diretor. [...] A pesquisa será realizada em uma escola pública da rede estadual de ensino, que atende as modalidades de ensino fundamental (anos finais) e ensino médio. A escola está localizada no município de Taquaritinga, interior de São Paulo, em um bairro periférico, com graves problemas socioeconômicos. A unidade escolar em questão tem seu funcionamento no período diurno, apresenta em seu quadro administrativo-pedagógico um diretor, dois vice-diretores, dois coordenadores pedagógicos, uma Gerente de Organização Escolar (GOE) e seis agentes escolares. O quadro docente conta com aproximadamente 45 professores entre efetivos e não concursados de categorias estipuladas pela Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEDUC-SP) em diversas disciplinas da Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, BNCC, 2017). No ano de 2021, a população discente é de aproximadamente 900 alunos, divididos em dois períodos (matutino e vespertino). O desenvolvimento do mapeamento bibliográfico originou-se pela pesquisa das palavras chaves "Gestão Democrática", "Gestão Participativa" e "Desafios do Novo Gestor" nos sites da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309

Bairro: Centro

CEP: 14.801-320

UF: SP

Município: ARARAQUARA

Telefone: (16)3301-7263

Fax: (16)3301-7144

E-mail: comitedeetica@uniara.com.br



UNIVERSIDADE DE
ARARAQUARA - UNIARA



Continuação do Parecer: 5.179.032

Nível Superior (CAPES) e da Scientific Electronic Library Online (SciELO).

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

O trabalho tem como objetivo geral cotejar o discurso oficial sobre gestão democrática e participativa e o perfil esperado do gestor além dos desafios que ele enfrenta em seu desenvolvimento no ambiente escolar.

Objetivo Secundário:

- (a) explorar a concepção de gestão democrática e participativa na legislação e em estudos acadêmicos;
 - (b) explorar o perfil esperado do gestor escolar no século XXI na legislação e em estudos acadêmicos;
 - (c) investigar quais concepções sobre gestão democrática vigoram no ambiente escolar;
 - (d) observar a existência de clima colaborativo na escola e sua relação com a gestão democrática;
 - (e) levantar as condições;
- sistêmicas oferecidas para efetivação da gestão democrática no cotidiano.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

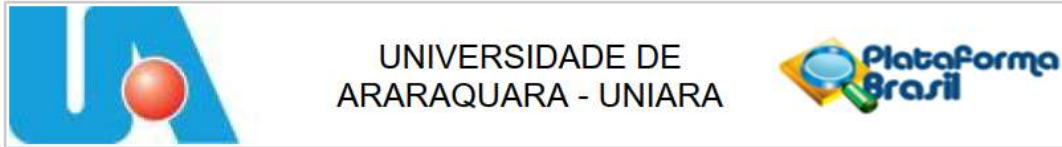
Riscos:

A coleta de dados se dará no ambiente escolar, com o consentimento do diretor da escola. A pesquisa não oferecerá riscos físicos, mas poderá oferecer risco emocional tanto ao professor quanto aos membros da equipe gestora participantes. Para minimizar algum possível desconforto, o pesquisador esclarecerá sobre a importância da sua colaboração para melhorar a prática pedagógica e a participação mais efetiva do professor no contexto das discussões visando uma inserção democrática no cotidiano escolar, tornando-a mais motivadora e eficaz. Também esclarecerá as dúvidas que eles porventura apresentem para que não haja quaisquer mal entendidos e serão informados que poderão interromper a participação ou deixar de responder a alguma questão a qualquer momento sem que sejam prejudicados moralmente ou financeiramente.

Benefícios:

Com relação aos benefícios, para os membros da equipe gestora e professores, o pesquisador esclarecerá que as informações solicitadas serão fundamentais para algumas reformulações da prática gestora, colaboração para melhorar a prática pedagógica e a participação mais efetiva do professor no contexto das discussões visando uma inserção democrática no cotidiano escolar,

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309
 Bairro: Centro CEP: 14.801-320
 UF: SP Município: ARARAQUARA
 Telefone: (16)3301-7263 Fax: (16)3301-7144 E-mail: comitedeetica@uniara.com.br



Continuação do Parecer: 5.179.032

tornando-a mais motivadora e eficaz. O pesquisador se compromete a dar uma devolutiva dos resultados obtidos aos participantes da pesquisa. A equipe gestora e os professores receberão as informações em encontros previamente agendados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um projeto que contém todos os elementos necessários para a sua realização.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos e termos de apresentação obrigatória foram postados contendo informações corretas e as devidas assinaturas necessárias.

Recomendações:

Este Comitê recomenda aos pesquisadores respeitarem o que foi descrito, na íntegra, neste projeto e que sigam as Resoluções 466/2012 (saúde) e 510/2016 (humanas) do Conselho Nacional de Saúde (CNS) as quais nos fundamentamos para a análise ética das pesquisas endereçadas a este Comitê. Em caso de dúvidas ou outras ocorrências surgidas no andamento do projeto, colocamo-nos à disposição dos pesquisadores.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Segue abaixo a lista de pendências apresentadas em parecer emitido em 20 de outubro de 2021 (PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_5049071.pdf) e a forma como foram ou não atendidas:

Pendência 1 - rever item 1 Introdução do PB - está incompleto.

Resposta do pesquisador: Cometi um lapso, apenas inseri a introdução do Projeto de Pesquisa no PB. Os demais complementos como tema, objeto de pesquisa, contextualização e levantamento bibliográfico acabei não inserindo no referido espaço da Introdução. Agora, todos os itens estão inseridos corretamente e devidamente grifados como na orientação de pendências do PB.

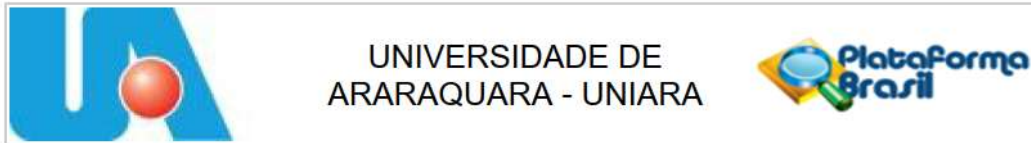
PENDÊNCIA 1 ATENDIDA.

Pendência 2 - adequar o objetivo do TCLE com o objetivo do PB.

Resposta do pesquisador: Por um lapso, inseri no campo errado. Por isso a divergência de informação. Agora, o item em questão está adequado e devidamente grifado como na orientação de pendências do PB no campo Objetivo Geral.

PENDÊNCIA 2 ATENDIDA.

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309	
Bairro: Centro	CEP: 14.801-320
UF: SP	Município: ARARAQUARA
Telefone: (16)3301-7263	Fax: (16)3301-7144 E-mail: comitedeetica@uniara.com.br



Continuação do Parecer: 5.179.032

Pendência 3 - como será realizado o convite / recrutamento dos gestores e docentes.

Resposta do pesquisador: O recrutamento ocorrerá após os gestores e docentes assinarem os termos de TCLE. Cada membro da equipe gestora e professor que aceitar fazer parte da investigação responderá à um questionário com questões objetivas e questões dissertativas, que explora a concepção de gestão democrática e a percepção sobre a efetividade ou não da gestão democrática e participativa na escola, bem como algumas práticas que considerem relevantes sobre o perfil do gestor do século XXI. O questionário para os professores compõe o Apêndice A e o questionário para a equipe gestora compõe o Apêndice B. O item em questão está corrigido e devidamente grifado como na orientação de pendências do PB no campo Critérios para inclusão ou exclusão dos sujeitos e nos instrumentos.

PENDÊNCIA 3 ATENDIDA.

Pendência 4 - adequar o mês em que será realizado a aplicação do questionário online - no projeto item metodologia consta "O período de aplicação previsto é de outubro de 2021 a julho 2022" e no PB "Aplicação dos instrumentos previstos 03/12/2021".

Resposta do pesquisador: No projeto item metodologia consta "O período de aplicação previsto é de outubro de 2021 a junho 2022" e no PB "Aplicação dos instrumentos previstos 03/12/2021". Esse equívoco de datas já foi corrigido no Projeto de Pesquisa e devidamente grifado como na orientação de pendências do PB no campo período/duração. O período previsto para a aplicação dos instrumentos, conforme o cronograma que consta no Projeto de Pesquisa, vai de 03 Dezembro de 2021 a 14 de Janeiro de 2022.

PENDÊNCIA 4 ATENDIDA.

Pendência 5 - adequar o numero de sujeitos docentes no PB (46) e no projeto (45).

Resposta do pesquisador: O número de sujeitos (gestores e docentes) são 50 participantes no geral. Na PB eu digitei 46 docentes e está correto, o erro ocorreu no projeto onde inseri 45 professores, mas o equívoco foi prontamente corrigido no Projeto de Pesquisa e devidamente grifado como na orientação de pendências do PB no campo sujeitos.

PENDÊNCIA 5 ATENDIDA.

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309		CEP: 14.801-320
Bairro: Centro		
UF: SP	Município: ARARAQUARA	
Telefone: (16)3301-7263	Fax: (16)3301-7144	E-mail: comitedeetica@uniara.com.br



UNIVERSIDADE DE
ARARAQUARA - UNIARA



Continuação do Parecer: 5.179.032

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 466 de 2012, nº510/16 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela aprovação do Protocolo de pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Projeto de pesquisa encontra-se adequado e aprovado, de acordo com colegiado e com as normativas vigentes. Qualquer alteração que venha ocorrer, em especial Eventos Adversos, pedimos a gentileza de informar este CEP por meio de Emenda e/ou Notificação, junto a Plataforma Brasil e, no decorrer do desenvolvimento da pesquisa solicitamos o encaminhamento do Relatório Parcial, e após a conclusão do mesmo o envio do Relatório Final, procedimentos esses de cunho obrigatório.

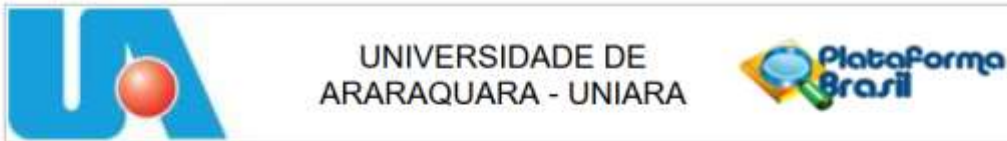
Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1829833.pdf	17/11/2021 21:39:57		Aceito
Outros	Carta_resposta.docx	17/11/2021 21:39:01	RODRIGO LEANDRO BARBOSA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Pesquisa_Gestao_Democratica_e_Participativa_PB_correcao.docx	17/11/2021 21:33:54	RODRIGO LEANDRO BARBOSA	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Termo_de_compromisso_pesquisador.pdf	25/09/2021 11:29:47	RODRIGO LEANDRO BARBOSA MENESELLI	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_coleta_de_dados.docx	25/09/2021 09:40:24	RODRIGO LEANDRO BARBOSA	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto_Rodrigo.pdf	22/09/2021 12:36:19	RODRIGO LEANDRO BARBOSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_consentimento_livre_e_esclarecido.docx	22/09/2021 09:43:59	RODRIGO LEANDRO BARBOSA MENESELLI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309
 Bairro: Centro CEP: 14.801-320
 UF: SP Município: ARARAQUARA
 Telefone: (16)3301-7263 Fax: (16)3301-7144 E-mail: comitedeetica@uniara.com.br



Continuação do Parecer: 5.179.032

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ARARAQUARA, 20 de Dezembro de 2021

Assinado por:
Adilson César Abreu Bernardi
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309
Bairro: Centro **CEP:** 14.801-320
UF: SP **Município:** ARARAQUARA
Telefone: (16)3301-7263 **Fax:** (16)3301-7144 **E-mail:** comitedeetica@uniara.com.br

ANEXO 2 - Termo de autorização para coleta de dados



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro – Araraquara - SP

CEP 14801-320 – Telefone: (16) 3301.7263
www.uniara.com.br/comite-de-etica

AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Taquaritinga, 18 de Agosto de 2021.
Prezado (a) Sr.(a) Mariangela Giardulli
Diretor da E. E. Profª Felícia Adelvais Pagliuso
Taquaritinga – São Paulo

Eu, **Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli** venho através desta solicitar a Vossa Senhoria autorização para a realização da coleta de dados da pesquisa intitulada **“Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI”** sob a orientação da Profª. Dra. Ana Maria Falsarella do Programa Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara (Uniara).

O trabalho tem como objetivo geral cotejar o discurso oficial sobre gestão democrática e participativa e o perfil esperado do gestor além dos desafios que ele enfrenta em seu desenvolvimento no ambiente escolar.

Informo que o referido projeto será submetido à avaliação ética junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, e me comprometo a encaminhar a vossa senhoria uma cópia do parecer ético após a sua emissão.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com as Resoluções vigentes relacionadas com a pesquisa em seres humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados somente para a realização deste estudo.

Desde já, coloco-me à disposição para esclarecimentos de qualquer dúvida que possa surgir.

Antecipadamente agradeço a colaboração.

Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli
(Pesquisadora responsável)

Para Preenchimento da Instituição Coparticipante

Deferido (x)

Indeferido ()

Assinatura

Data: 30 / 08 / 2021

Carimbo:

Mariangela Giardulli
RD: 7.077.573
Diretor da Escola

ANEXO 3 – Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP
CEP 14901-320 - Telefone: (16) 3301.7263

www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli, portador do CPF: 284.048.288-65, sou pesquisador responsável do projeto de pesquisa intitulado, **"GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: PERFIL E DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NO SÉCULO XXI"** comprometo-me a utilizar todos os dados coletados, unicamente, para o projeto acima mencionado, bem como:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara-Uniara, respeitando assim, os preceitos éticos e legais exigidos pelas Resoluções vigentes em especial a 466/12 e a 510/16, do Conselho Nacional de Saúde;
- Apresentar dados para o CEP da Uniara ou para a CONEP a qualquer momento, inclusive uma cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos participantes, caso sejam solicitados;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados e estudados;
- Assegurar que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto de pesquisa em questão;
- Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima;
- Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto;
- Justificar fundamentadamente, perante o CEP da Uniara ou a CONEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.
- Elaborar e apresentar o Relatórios parciais e o Relatório final ao o CEP da Uniara;
- Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico e digital, sob minha guarda e responsabilidade, por um período de 05 (cinco) anos após o término da pesquisa.
- Responsabilizo-me civil e criminalmente pela veracidade das informações declaradas acima.

Araraquara, 12 de Setembro de 2021.

Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli
Pesquisador responsável

ANEXO 4 - Termo de consentimento livre e esclarecido



COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Bloco C, Centro – Araraquara SP – CEP: 14801-320
– Telefone: (16) 3301.7263 www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Equipe Gestora e Professores)

Título do Projeto de pesquisa: **“Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI”**

Pesquisador Responsável: Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli

Nome do participante:

Data de nascimento:

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado **“Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI”** de responsabilidade do pesquisador: Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por apontar motivos de efetividade ou não à gestão democrática e participativa e bem como algumas práticas que consideram relevantes sobre o perfil do gestor do século XXI.
2. A participação nesta pesquisa consistirá em que cada membro da equipe gestora e professor que aceitar fazer parte da amostra investigada responderá a um questionário com questões dissertativas e objetivas, entre outras informações relevantes a pesquisa
3. Durante a execução da pesquisa poderão ocorrer riscos que não provocarão danos físicos. No caso de sentir algum desconforto emocional durante a entrevista, serei acolhido e orientado pelo pesquisador que me esclarecerá sobre os benefícios de minha participação e se portará com objetividade e respeito aos meus pontos de vista.

4. Os benefícios com a participação nesta pesquisa serão fundamentais para algumas reformulações da prática gestora, colaborando para melhorar a prática pedagógica e a participação mais efetiva do professor no contexto das discussões visando uma inserção democrática no cotidiano escolar, tornando-a mais motivadora e eficaz.
5. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.
6. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.
7. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.
8. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.
9. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com **Rodrigo L. B. Menegelli**, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: **(16) 99774-5294**, e-mail: **menegelli05@hotmail.com**, com a orientadora Ana Maria Falsarella, com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, localizado na Rua Voluntários da Pátria nº 1309 - bloco C, no Centro da cidade de Araraquara-SP, telefone: (16) 3301.7263, e-mail: **comitedeetica@uniara.com.br**, atendimento de segunda a sexta-feira das 08h00min. – 13h00min. - 14h00min – 17h00min, e/ou com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP, telefone (61) 3315.5877, e-mail: **conep@saude.gov.br**.

Eu, _____, RG nº _____
 _____ declaro ter sido informado e concordo em ser participante do
 Projeto de pesquisa acima descrito.

Taquaritinga, ____ de _____ de 20____.

 Assinatura do participante

 Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

Rubrica do pesquisador: _____. Rubrica do participante: _____.

ANEXO 5 – Relatório-síntese**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO, GESTÃO
E INOVAÇÃO****DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL*****GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:
PERFIL E DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NO SÉCULO XXI***

Autor: Rodrigo Leandro Barbosa Menegelli

Orientadora: Prof^a Dr^a Ana Maria Falsarella

RELATÓRIO-SÍNTESE**Introdução**

Por meio desta investigação percorri caminhos da linha de pesquisa em gestão educacional do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara (Uniara). Meu interesse sobre o tema “gestão democrática” surgiu de observações que tenho feito, em minha carreira profissional, sobre formas de gestão escolar, principalmente desde que assumi, em 2021, a função de vice-diretor (atual Coordenador de Organização Escolar / COE), na escola pública estadual onde atuo.

Objeto de pesquisa

A pesquisa teve por objeto a compreensão da concepção de gestão democrática por integrantes da equipe escolar, no caso gestores e professores, bem como as dificuldades e os desafios para sua efetivação no cotidiano da escola. Relacionado a isso, considerou-se o perfil esperado do gestor escolar no século XXI.

Problema

O problema que direcionou esta pesquisa derivou da seguinte constatação: a gestão democrática na escola pública, prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, LDB, 1996) e bastante explorada na literatura acadêmica, ainda traz muitas dúvidas àqueles que se encontram no exercício de funções gestoras nas escolas, sendo mais defendida no discurso do que em ambientes escolares.

Objetivos

O trabalho teve como objetivo geral cotejar o discurso oficial sobre gestão democrática e participativa e sobre o perfil esperado do gestor com os desafios que ele enfrenta em sua efetivação no ambiente escolar, da perspectiva dos docentes e dos próprios componentes da equipe gestora.

Foram objetivos específicos:

- (f) explorar a concepção de gestão democrática e participativa na legislação e em estudos acadêmicos;
- (g) investigar quais concepções sobre gestão democrática vigoram no ambiente escolar;
- (h) observar, da perspectiva dos docentes e dos gestores, a relação entre o modo de gestão (mais democrático ou menos democrático), a existência de clima colaborativo na escola e repercussões no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem;
- (i) levantar as condições sistêmicas oferecidas para efetivação da gestão democrática no cotidiano;
- (j) explorar o perfil esperado do gestor escolar no século XXI na legislação e em estudos acadêmicos.

Hipótese

Partiu-se da hipótese de que há uma fragilidade na concepção de democracia vigente nas escolas, o que leva à não efetivação plena da gestão democrática na prática.

Metodologia e instrumentos

A pesquisa consistiu em um estudo de caso desenvolvido por meio de pesquisa quali-quantitativa. Teve por instrumentos dois questionários (com questões fechadas e abertas), um para a equipe gestora e outro para os professores.

Conclusões

Seguem as principais conclusões.

a) Quanto à gestão democrática no ambiente escolar.

Os participantes demonstram conhecer os aspectos legais referentes à gestão democrática e dominar o discurso sobre sua importância. Descrevem a gestão democrática como relevante no que se refere à autonomia da escola, à transparência na comunicação, à participação da comunidade escolar. Foi identificada a dificuldade no entendimento de que práticas democráticas na escola não se referem apenas à gestão organizacional da escola, mas se estendem a todas as relações interpessoais, inclusive à gestão pedagógica da sala de aula.

Os docentes, em especial, compreendem que a maior relevância da gestão democrática seria sua própria participação na tomada de decisões.

No entendimento dos gestores, um dos maiores obstáculos para a consolidação da gestão democrática é a baixa adesão da comunidade escolar; há necessidade de se descobrir caminhos para estabelecer um diálogo mais horizontalizado com os professores e famílias.

Outro fator que dificulta a gestão democrática, tanto na opinião dos gestores quanto na dos professores, são as metas impostas pelo sistema, com cobranças que “engessam” o trabalho na escola, dificultando as articulações internas. A equipe escolar em seu todo sente-se cobrada por resultados e metas, o que leva muitos profissionais a perderem o estímulo em participar da elaboração de propostas no âmbito escolar.

b) Quanto ao perfil esperado do gestor escolar do século XXI

O gestor tem uma grande responsabilidade, uma demanda interminável, questões pedagógicas, administrativas, financeira, interpessoal, enfim uma rotina densa. O perfil esperado do gestor escolar do século XXI é que ele desenvolva a competência de compartilhar as demandas da rotina escolar, ou seja, que faça a gestão democrática acontecer de fato.

O gestor que conseguir desenvolver essas competências com sua equipe, terá grandes possibilidades de desempenhar uma gestão de excelência, porque espera-se deste gestor também uma articulação mais clara com a legislação vigente, motivar seus pares e a equipe docente, melhorar a comunicação interna e externa, inserir com mais ênfase os pais e responsáveis no ambiente escolar, lidar com a evasão escolar, introduzir as tecnologias no ambiente administrativo e principalmente no pedagógico, liderança, saber enfrentar ou ter uma equipe competente para amenizar os conflitos interpessoais e questões como o bullying e a violência escolar. Reforçando que esses dilemas postos ao gestor exigirão do gestor cotejá-los com a principal finalidade da escola, que é o ensino e a aprendizagem, e com a legislação vigente. É nítido que o perfil mudou, e o gestor do século XXI deverá desenvolver essas competências, a começar pelo incentivo à participação e ao diálogo, inerentes à gestão democrática.

Resultados

Com os resultados esperou-se identificar fatores ligados a práticas democráticas e participativas ou, pelo contrário, a práticas autoritárias que são empecilhos, internos e externos à escola, impeditivos de tais práticas.

Na escola pesquisada pela análise das respostas dos entrevistados é nítido que o ambiente é democrático nos termos das políticas educacionais, mas democracia não é algo constituído para sempre e precisa ser cotidianamente aperfeiçoada.

No que tange ao perfil do gestor, a exploração da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor (BRASIL, MEC, CNE, 2021) nos leva a crer que seu objetivo é aproximar as atribuições do diretor escolar ao esperado de gestores do setor privado. É um documento com itens bem detalhados e, se analisado criticamente, pode servir como um norte ao exercício da função gestora na escola pública. No entanto, o documento é recente e demandaria um estudo mais aprofundado, o que o limite de tempo da presente pesquisa não permitiu.

Não foi possível também estabelecer a relação entre a existência da gestão democrática e a melhoria da aprendizagem dos alunos. Se tomarmos o Idesp por referência, observa-se que houve uma queda a partir de 2017 e que houve um fator interveniente externo de grande influência: a pandemia de COVID em 2019. Este tópico também demanda um maior aprofundamento.

Acredito que os objetivos de pesquisa foram atingidos e que a hipótese se confirmou: de que o discurso sobre gestão democrática defendido nas políticas públicas

é assumido pelos profissionais da escola, mas que não se consolida em práticas que se baseiam num entendimento profundo sobre o sentido da democracia na escola. Acredito também que, no mínimo, responder aos questionários levou os participantes a refletirem sobre a questão da democracia na escola, sobre as contradições de seus próprios discursos e sobre a relação entre teoria e prática.

Principais referências

BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise.** *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 16, e83899. Março de 2022. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/83899>>. Acesso em 05 out. 2022.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Disponível em: <<https://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2022.

BRASIL. **Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 25. jun. 2014.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.** Março 2021b.

Disponível em: <<https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/>>. Acesso em: 16 de ago. 2022.

FALSARELLA, A.M. **Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder.** *Educ. Soc.*, Campinas, v. 39, nº. 144, p.618-633, jul.-set. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/rqNwn3Y5mT8sWs4vXJTRZFC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 07 out. 2022.

FALSARELLA, A. M. **Cotidiano escolar e atuação do gestor: contribuições sobre o tema.** 1.ed – Curitiba, PR: Appris, 2021.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola.** Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. Goiânia: Do Autor, 2013.

LIMA, L. C. **A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestionária?** *Educação e Sociedade*, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, 2014.

LIMA, L. C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** *Educar em Revista*, núm. 68, pp. 15-28, 2018.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SÃO PAULO. 2016. **Lei nº 16.279, de 08 de julho de 2016**. Aprova o Plano Estadual de Educação de São Paulo e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=178720>>. Acesso em 10 jun. 2021.

VALADAO, F. **Formação do gestor democrático de escola no século XXI**. 2020. 130p. Dissertação (Mestrado em EDUCAÇÃO). UNIVERSIDADE DE SOROCABA, Sorocaba, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10147709>. Acesso em 10 jun. 2021.