

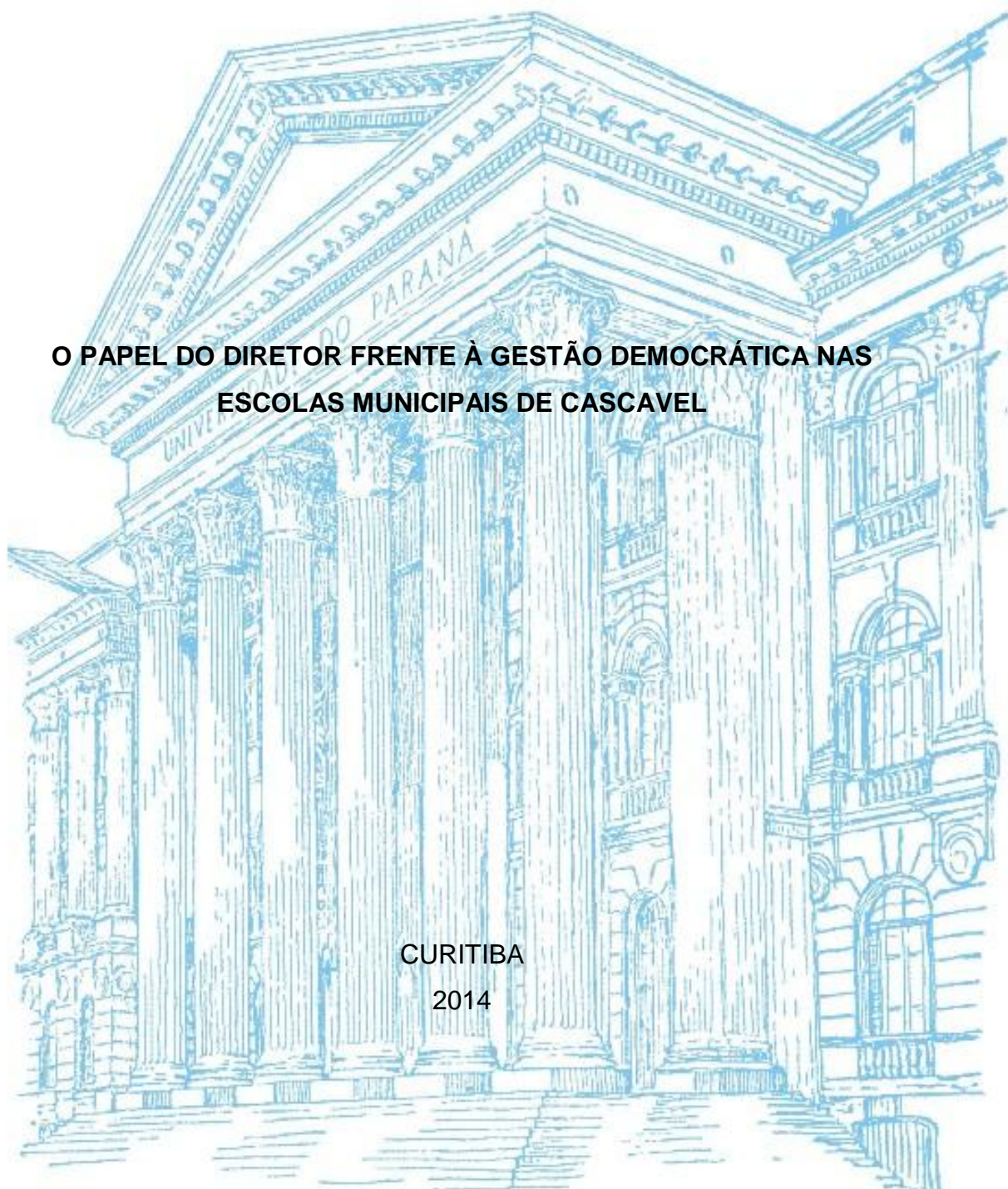
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

MAURA CRUZ PEREIRA FARIAS

**O PAPEL DO DIRETOR FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS
ESCOLAS MUNICIPAIS DE CASCAVEL**

CURITIBA
2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

MAURA CRUZ PEREIRA FARIAS

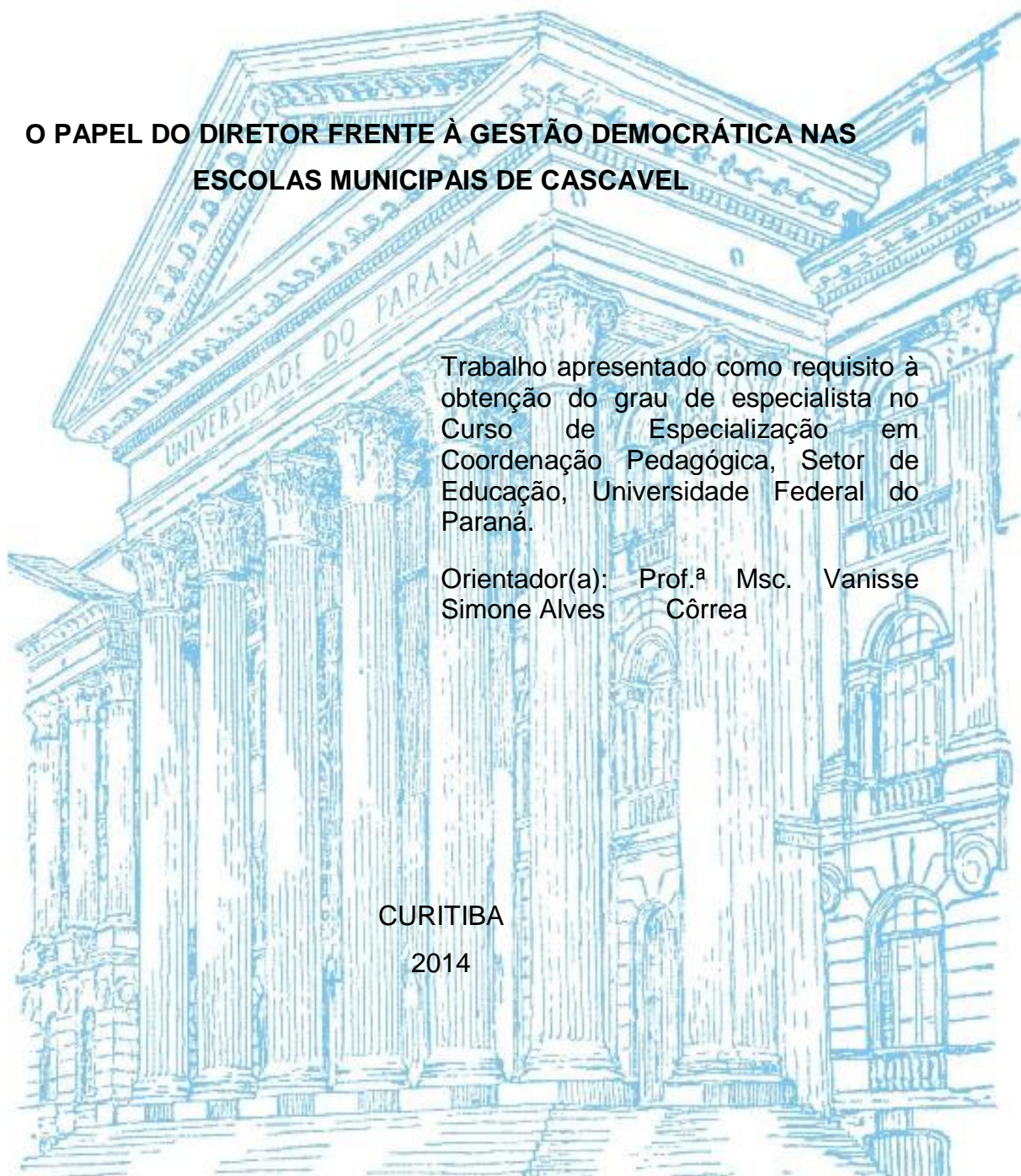
**O PAPEL DO DIRETOR FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS
ESCOLAS MUNICIPAIS DE CASCAVEL**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof.^a Msc. Vanisse
Simone Alves Côrrea

CURITIBA

2014



O PAPEL DO DIRETOR FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE CASCAVEL

MAURA CRUZ PEREIRA FARIAS*

Resumo: Este artigo procura refletir sobre o papel do diretor frente à gestão democrática nas escolas municipais de Cascavel. Para isso, faz uma análise da gestão escolar/democrática e como ela se efetiva em Cascavel/PR. O suporte teórico principal deste trabalho se fundamenta principalmente em Libâneo (2001), Dourado (2003), Paro (2002) e Cury (2005). Além disso, analisa um questionário, ofertado a 20 diretores da Rede Municipal de Educação de Cascavel. A pesquisa conclui que a maioria dos entrevistados entende que a gestão democrática é essencial para o bom andamento da escola pública. Também entendem que houve avanços desde que a gestão democrática foi implementada, mas que ainda é necessário um aprofundamento desta temática no município.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão democrática, diretores.

*Artigo produzido pela aluna Maura Cruz Pereira Farias do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação da Prof.^a Msc Vanisse Simone Alves Côrrea E-mail: maura.farias@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Ao analisarmos a sociedade atual, percebemos como resultado do trabalho da ação humana diferentes formas de organização no decorrer da história, expressando assim, o modo de produção. Logo as relações sociais devem ser compreendidas a partir da perspectiva dos indivíduos produzindo em sociedade.

Segundo Marx, "A produção também não é apenas uma produção particular, surge sempre, sob a forma de um determinado corpo social de um indivíduo social, que exerce atividade num conjunto mais ou menos vasto e rico de ramificações da produção" (Marx,1983,p.204). Afirma também que "As relações sociais estão intimamente ligadas às forças produtivas, os homens transformam o seu modo de produção e, ao transformá-lo, alterando a maneira de ganhar sua vida, eles transformam todas as suas relações sociais (Marx,1985,p.106).

Sendo assim, devemos compreender o indivíduo como inserido na realidade social e que a partir do momento que este interage com o meio, também transforma seu trabalho produzindo as condições que necessitam para sobreviver.

Quando o homem produz sua vida material, não o faz sozinho e sim socialmente, bem como não é possível compreendê-lo de forma a-histórica, pois uma determinada forma de organização social é resultado das forças produtivas produzidas historicamente. Portanto o desenvolvimento de determinadas forças produtivas é resultado de um processo sócio-histórico cumulativo e não de uma conquista no plano individual.

É nesse contexto que surge a gestão democrática e as relações dentro da escola como resultado e necessidade de democratização do saber acumulado ao longo da história também para a classe trabalhadora. Portanto, é fundamental não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o processo ensino aprendizagem, pelo aspecto organizacional, pela dinâmica com que se constroi o Projeto Político Pedagógico na organização e gestão da educação. Logo, a educação, com sua organização e gestão passa por mudanças históricas,

conceituais e estruturais, sendo um dos principais instrumentos para que o ser humano construa sua identidade.

Com o tema gestão democrática na escola, busca-se compreender e identificar a gestão democrática do ensino público como princípio constitucional e legal do País que deve ser implementado nas escolas públicas e órgãos do sistema de ensino. Reconhecer os principais mecanismos de gestão democrática, como forma de articulação comunitária. Compreender a importância das relações e da comunicação para que se efetive a participação do coletivo escolar para um ensino de qualidade na escola pública e classe trabalhadora.

Sendo assim, o materialismo histórico dialético assegura o projeto de educação, homem e sociedade que almejamos. Um projeto que compreende o desenvolvimento histórico em que a escola é responsável pela transmissão dos conhecimentos científicos, conseqüentemente a função da escola e dos professores é ensinar, avaliar e possibilitar que o processo ensino aprendizagem ocorra com qualidade para a classe trabalhadora.

De acordo ainda, com a Constituição Federal (art.206,VI), entre os princípios com base nos quais o ensino deve ser ministrado no País, inscreve-se o da gestão democrática do ensino público, assim como a LDB(art.3 VIII), da mesma forma determina. Logo, o tipo de gestão a ser adotado pela escola pública é o democrático. Como já afirmado uma gestão democrática concretiza-se somente num ambiente escolar em que as relações são democráticas, porém, situações contrárias predominam em muitas escolas e órgãos dos sistemas de ensino que são as relações autoritárias pautadas no princípio de que há necessidade de alguém mandar e outros obedecerem, prevalecem em um trabalho autoritário. É certo que a hierarquia é algo necessário em se tratando de organização, assim o que queremos ressaltar é a necessidade de romper-se com a rigidez da hierarquização, sem contudo desconsiderar a organização da escola que possibilita a todos os sujeitos, sejam eles, diretores, coordenadores, alunos, pais e demais funcionários, com o conhecimento e discernimento da função específica de cada um no exercício de suas atividades. Portanto não se trata de banalizar a hierarquia, pois esta é um princípio legal que sustenta a organização do serviço público, logo trata-se de criar espaços de diálogos constantes com liberdade de expressão,

apresentando sugestões, tomando decisões, sendo co responsáveis pelos sucessos e fracassos, revendo suas práticas de forma a contribuir com uma educação de qualidade, dentro do princípio do respeito, sabendo que democracia se faz com a observância e cumprimento das leis vigentes.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisão no funcionamento da organização escola." Existindo nesta dinâmica, um sentido na prática da democracia, de prover formas não autoritárias de exercício do poder definindo coletivamente os trabalhos. A escola, "busca-se bons resultados", mas diferentemente das empresas, há, aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar, formas não autoritárias de exercício de poder (LIBÂNEO 2001, p.79).

Desta forma algumas questões que nos incomodam nos levaram a buscar respostas e podem nos auxiliar a compreender a gestão democrática como uma possibilidade de se exercitar a democracia. O que significa gestão democrática? O que significa gestão democrática na escola? A gestão democrática é importante para a comunidade escolar? É possível pensar em gestão democrática sem a participação da comunidade? Como os gestores podem e devem atuar de forma democrática, estimulando a participação de todos, numa sociedade em que passou ser normal burlar as leis, descumprir regras? Qual a importância das relações da comunicação numa gestão democrática? As questões de relacionamento é um problema individual? Como fazer para resolver questões de conflitos numa gestão democrática? Quais são os fatores que determinam uma gestão democrática de qualidade?

Sendo assim, há a necessidade da escola estar organizada e ter objetivos comuns e compartilhados, em que as responsabilidades estejam definidas, dispondo de várias formas de comunicação entre a equipe pedagógica e os professores e de uma liderança que tenha condições de mobilizar as pessoas em prol dos objetivos comuns, e, no caso da escola para colher os resultados, que é o processo ensino aprendizagem com qualidade para todos os alunos da rede pública de ensino.

Quando se fala em trabalho em equipe, necessariamente a liderança não é uma qualidade só do diretor e ou coordenador pedagógico, e sim é algo que pode ser despertado por todas as pessoas que estão envolvidas no processo.

Numa escola existem, pois vários tipos de lideranças. Entretanto não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2001, p.81).

A metodologia utilizada nesta pesquisa iniciou-se com a revisão de literatura, fundamentada em vários autores, entre eles José Carlos Libâneo (2001), Luiz Fernando Dourado(2003), Vitor Henrique Enfim, os princípios e fins da educação brasileira proclamam a gestão democrática como forma de dirigir as escolas, situação que provocou a reflexão e o repensar sobre a organização escolar. Assim, falar em gestão democrática também nos remete ao Projeto Político Pedagógico, instrumento este que vem dar suporte a participação de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem, e dessa forma possibilitar a escola cumprir com seu papel que é a transmissão dos conhecimentos científicos acumulados ao longo da história pela humanidade. É preciso possibilitar, no espaço escolar, a reflexão e análise sobre a importância da gestão democrática sem autoritarismo e com a efetiva participação da comunidade escolar para a formação de uma sociedade melhor.

Uma das propostas deste trabalho é conhecer um pouco mais sobre gestão democrática e como ela vem se desenvolvendo nas escolas municipais de Cascavel. Por isso os diretores da Rede Municipal de Ensino de Cascavel e suas percepções sobre gestão escolar/democrática são de extrema importância neste trabalho.

Paro (2002), Carlos Roberto J.Cury (2005). Além disso, analisa um questionário, ofertado a 20 diretores da Rede Municipal de Educação de Cascavel. A pesquisa se desenvolveu nos meses de abril a julho de 2014.

Gestão, gestão democrática e Projeto Político Pedagógico - PPP

Considerando que a educação está relacionada a aspectos sociais políticos, econômicos e culturais, a educação, com sua organização e gestão passa por mudanças históricas, conceituais e estruturais, que necessitam ser refletidas na dinâmica de seu processo, sendo também como um dos principais instrumentos para que o ser humano construa sua identidade.

Para Cury (2005, p.1): "Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em er que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, sagérmen. A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos".

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação, o diálogo, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais mais efetivos, pois gestão deve ser entendido com processo de partilha, o contrário de gerenciamento, cujas exigências se vinculam à necessidade da interpretação entre dimensão pedagógica e política e as questões administrativas da escola. Em consequência, os antigos fundamentos de administração educacional tornam-se insuficientes para orientar o trabalho do gestor que busca a participação de todos na escola.

A gestão democrática pressupõe a participação nas ações da escola e tem sido tema de estudos de muitos teóricos e pesquisadores, bem como nos documentos oficiais como a Constituição Federal de 1988 e a LDB 9394/96. Todos eles destacam a importância e a necessidade do compromisso dos organismos escolares, para que de fato aconteça uma gestão coerente com as reais necessidades da escola, que todos os profissionais desempenhem suas funções, planejando as ações a serem desenvolvidas para que a escola cumpra com seu papel principal que é trabalhar os conteúdos científicos com

possibilidade de garantia do saber sistematizado à todos principalmente à classe trabalhadora, vítimas históricas da privação do conhecimento científico.

A gestão democrática deve ter um foco no planejamento participativo, pois a escola deve ser um espaço para o exercício da cidadania dos sujeitos em desenvolvimento, logo, professores, funcionários, alunos e pais precisam compartilhar suas ideias, discutindo-as, refletindo, analisando as ações a serem desenvolvidas no interior da escola.

No entanto, para que de fato a escola abra espaço para uma gestão democrática e participativa há que se considerar os órgãos de representatividade como os Conselhos Escolares, Associação de Pais Professores e Servidores - APPS, Conselhos de Classe e outras representações dentro da escola e comunidade que criarão mecanismos de participação e decisão das metas e objetivos que serão traçados e a partir da concepção e filosofia da escola contemplados no Projeto Político Pedagógico as ações vão sendo concretizadas. O Projeto Político Pedagógico surge então como uma necessidade e também uma possibilidade de organização do trabalho escolar com a finalidade de garantir a todos os alunos da camada popular, no caso da escola pública, o acesso ao saber sistematizado ao longo da história.

Sendo assim, o PPP, deve ser resultado de uma gestão democrática, ou seja, uma construção coletiva dos integrantes da educação em que a escola está inserida, gestores, professores, pais, alunos e funcionários devem se envolver no processo de construção da identidade da escola. Construção, pois o projeto não deve ser algo acabado, mas sim em constante construção, ganhando forma de acordo com o diagnóstico da realidade na qual a escola está inserida, criando e recriando estratégias de superação para os problemas existentes e que muitas vezes impedem a concretização dos objetivos da escola. Os integrantes da escola e os profissionais que nela atuam devem priorizar e contribuir para o processo de humanização do aluno em um sujeito consciente de si no mundo que busca pela transformação. Para tanto devem planejar o trabalho coletivamente e também colocá-lo em ação coletivamente numa gestão democrática que considera a participação dos envolvidos como principal ferramenta na busca da garantia de um ensino aprendizagem com qualidade.

"Na perspectiva da escola como organização social, para além da visão "administrativa", as organizações escolares são abordadas como unidades sociais formadas de pessoas que atuam em torno de objetivos comuns, portanto, como lugares de relações interpessoais . A escola é uma organização em sentido amplo, uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição". (LIBÂNEO, 2005, p.77).

Convém destacar que na área educacional, fatos novos surgem a partir dos anos de 1990, consequência de políticas educacionais que buscam minimizar a participação do Estado e atribuir responsabilidades a comunidade escolar. Novos discursos entram em pauta e com isso o tema gestão democrática, com o desafio de promover a participação da comunidade na tomada de decisões, na elaboração do projeto político pedagógico e nos objetivos que a escola deseja alcançar, dessa forma rompe com o poder de decisão concentrado nas mãos do diretor, socializando o poder coletivo na difícil tarefa e interação da escola com a comunidade consiste em conceber e incorporar novos valores e intenções e nessa perspectiva a escola precisa trabalhar com autenticidade, transparência, aproveitando a riqueza cultural advinda dessa parceria, para atender as prioridades da escola , contribuindo para a construção da autonomia da escola, sem no entanto esquecer e desviar o principal objetivo da escola que é promover o conhecimento científico com qualidade.

O que lhe dá o direito de ter autonomia não é ensinar o que quiser, da maneira como quiser e a quem quiser. Ter autonomia não significa desvincular-se do conjunto de normas educacionais básicas, mas criar os melhores meios de aplicá-los. A escola que a sociedade democrática requer é aquela capaz de implementar seu próprio projeto político pedagógico, elaborado coletivamente, devidamente atualizado divulgado e avaliado por todos interessados (BOAS, 2002, p.184).

A política educacional dessa época passou então a evidenciar a necessidade de mudança na gestão, a qual passou a ser considerada como condição para a melhoria e qualidade do processo ensino aprendizagem.

Todavia ao romper com o modelo técnico burocrático e adotar uma gestão democrática, transferiu-se atribuições e responsabilidades as escolas, como autonomia, transferências de recursos financeiros, diretamente a escola, participação da comunidade as práticas desenvolvidas na instituição, enfim, maior responsabilidade para a escola, o que na prática acumulou tarefas e obrigações corresponsabilizando os indivíduos pelo sucesso ou fracasso da instituição.

Assim a organização e a gestão da escola devem ser refletidas em relação ao comprometimento dos agentes que nela atuam, porém isso demanda tempo, haja vista, as mudanças culturais, administrativas, políticas e pedagógicas, perpassando por um histórico de resistências, omissões e falta de comprometimento, o que leva a contradição, pois entende-se por gestão democrática a participação nas decisões e na execução das ações que devem ser efetivadas no cotidiano escolar.

Os termos gestão e direção ora são tomados como sinônimos, ora o primeiro praticamente se confundindo com administração e o segundo como um aspecto do processo administrativo. O termo "cultura organizacional" por sua vez, vem suscitando cada vez mais interesse por causa de suas implicações no funcionamento da escola, especialmente no projeto pedagógico, na construção do currículo e nas formas de gestão (LIBÂNEO, 2001, p.75).

Ainda Libâneo (2001, p.77), adota o sentido amplo de organização, ou seja, "unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos organizativos próprios, a fim e alcançar os objetivos da instituição".

Afirma também:

Para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção o controle dessas decisões. É este o processo que denominamos de gestão. Utilizamos, pois, a expressão organização e gestão da escola, considerando que esses termos, colocados juntos são mais abrangentes que administração (LIBÂNEO, 2001, p.78)

Portanto, a participação é atualmente o meio mais legítimo de se assegurar uma gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento dos responsáveis com o processo de planejamento, tomada de decisões, execução das ações desencadeadas no interior da escola, tendo clareza de que o objetivo principal da instituição é a qualidade dos processos de ensino aprendizagem.

A gestão escolar em Cascavel

No município de Cascavel, de acordo com a Constituição Federal de 1988 e LDB 9394/96 a forma de reger o ensino é a gestão democrática, pois parte-se do princípio que a Escola Pública como instituição educacional deve cumprir com a função de transmissão do conhecimento científico historicamente elaborado, para tanto, se faz necessário ações que envolvam toda a comunidade escolar em torno do mesmo objetivo que é o de reunir esforços para que o processo ensino aprendizagem aconteça. Nesse sentido de gestão democrática o processo de eleição é por eleição do voto direto dos pais, funcionários e professores.

O candidato a função de diretor deve ser professor da rede municipal, concursado e estável, conhecer as atribuições deste profissional e compreender a educação e seus determinantes históricos, culturais, políticos e sociais, e estar disposto a lidar com as questões teóricas, práticas, organizacionais que atravessam a ação docente e a articulação com os processos mais amplos da gestão escolar. Assim, torna-se fundamental ao candidato a função de diretor, conhecer as atribuições, reconhecendo a sua atuação no cotidiano da escola, na dinâmica educativa e sendo o propulsor do Projeto Político Pedagógico, com a finalidade da melhoria da qualidade da educação.

A organização do trabalho pedagógico passa pela gestão democrática, e, pensar gestão democrática é pensar em participação do coletivo, articulando os diferentes saberes e experiências existentes na escola.

Para que a escola possa cumprir com seu papel de transmitir os conteúdos científicos acumulados ao longo da história pela humanidade é necessário que a mesma esteja organizada possibilitando a todos os sujeitos

sejam eles: diretores, coordenadores, alunos, pais, funcionários o conhecimento e discernimento da função específica de cada um.

O papel do diretor, então surge como de fundamental importância para os desafios propostos no cotidiano escolar, tanto no sentido de dirigir a instituição por meio de ações político pedagógicas, seja na articulação em conjunto com a coordenação pedagógica da teoria e prática pelos envolvidos no processo da proposta curricular do município atendendo as diretrizes nacionais da educação.

De acordo com a Proposta Curricular do Município de Cascavel que trabalha numa perspectiva fundamentada pelo Materialismo Histórico Dialético, um método que " [...] privilegia o conhecimento da totalidade de relações nas quais o homem se envolve [...] considera o homem como aquele que é capaz de perceber que a construção de uma nova sociedade passa pelo conjunto de ações que viabilizem um caminho para alcançar tais objetivos comuns [...] valoriza o saber historicamente reproduzido e acumulado pelos homens (SEED/PR, 1986, p.12), a elaboração de um PPP fundamentado nesta proposta deve contemplar ações que viabilizem um caminho para alcançar tais objetivos.

Assim, atualmente no município de Cascavel a função de Diretor Escolar é definida pela Lei nº 4.451 de 13 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a escolha de diretores das Escolas Municipais mediante eleição direta para mandato de dois anos, com o compromisso de como gestor da escola, ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Em razão disso, a escolha do diretor de escola requer também muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar.

Segundo SAVIANI (1996, p. 207) " O diretor apresenta-se (...) , como o responsável máximo no âmbito da unidade escolar e seu papel poderia ser definido genericamente nos seguintes termos: garantir o bom funcionamento da escola."

No entanto, em meio a tantas discussões e análises sobre o papel do diretor na escola, como: O diretor deve ser responsável somente por atividades administrativas? Ou também pedagógicas? Fica claro que dentro de uma gestão democrática o diretor necessita de conhecimentos tanto

administrativo quanto pedagógico, pois atualmente ele desempenha além destas duas divisões, ele é responsável pelas questões das relações pessoais dos professores e funcionários da escola, resolução de conflitos, pela parte financeira, com o prédio da escola, os recursos materiais, merenda escolar, supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relação com a comunidade, entre tantas outras que emergem dentro do espaço escolar e como foco principal zelar e fazer cumprir a proposta pedagógica da escola de forma a garantir um processo de ensino aprendizagem com qualidade a todos os alunos.

Assim, o plano de ação do diretor deve estar atrelado ao Projeto Político Pedagógico da instituição, sendo este de acordo com a realidade escolar, buscando coletivamente construir um planejamento que garanta meios de superação das situações encontradas na realidade escolar, pois na medida que planeja, decide e executa a equipe e a comunidade escolar tornam-se corresponsáveis pelos resultados. Envolver os educadores, pais, alunos e comunidade no geral, em ações que garanta o acesso, permanência e o sucesso na aprendizagem do aluno na escola é o grande desafio da gestão democrática.

Pois, na implementação destas ações, encontra-se muitos fatores que impedem essa participação de forma democrática, haja vista, que a maioria dos envolvidos, ainda ficam no campo das ideias, sem contudo se comprometer nas ações, preferem designar ao diretor, ao coordenador pedagógico. No segmento dos pais, alegam não ter tempo e conhecimento para executar as atividades designadas a eles, o que acarreta ao diretor que fica sobrecarregado além dos afazeres do cotidiano escolar afim, de cumprir com questões de cunho burocrático que estes segmentos exigem. Sabe-se que a realidade do cotidiano escolar é opressora, exige do diretor que é comprometido com a função ser articulador do seu próprio tempo e com isso o primordial dentro da escola fica prejudicado que é o de pensar, articular e planejar junto com o coordenador pedagógico ações que possibilite um processo ensino aprendizagem com qualidade aos alunos da escola pública.

Análise dos dados

A análise dos questionários ofertados aos diretores de algumas escolas da Rede Municipal de Ensino de Cascavel busca compreender como a gestão democrática tem se efetivado no interior das escolas e como o diretor tem assumido o seu papel como articulador desta.

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (LIBÂNEO, 2003, p.78,79).

A pesquisa de coleta de dados foi realizada com vinte diretores de vinte escolas do total de 61 escolas do município de Cascavel, sendo 15 escolas de periferia e 5 escolas localizadas na região central, 18 escolas de médio porte, compreendendo entre quatrocentos a seiscentos alunos e duas de grande porte, acima de 600 alunos matriculados no período matutino e vespertino, tendo como público maior os filhos da classe trabalhadora com renda entre um a três salários mínimos.

Todas as escolas que fizeram parte da pesquisa possuem em sua infra estrutura laboratório de Informática equipado com um computador para cada aluno, com acesso à internet, Biblioteca equipada com bibliografias diversas e literatura infantil, salas de Reforço Escolar em horário contra turno, e apenas uma escola não possui Sala de Recursos Multifuncional para atendimento Educacional Especializado¹.

Entre os diretores entrevistados a maioria são do sexo feminino, com idade entre 30 a 39 anos, 40 a 49 anos, prevalecendo a idade de 40 a 49. O tempo de atuação no magistério varia de 8 à 22 anos e as escolas possuem de 25 a 45 docentes, 10 à 25 funcionários

Com relação a formação acadêmica todos os diretores possuem graduação, com 95% dos entrevistados no curso de pedagogia, 5% em outros cursos na área da educação, 75% realizaram o curso em instituição privada e

¹ Sala de Recursos Multifuncional - é um serviço de atendimento ofertado em escolas da rede regular de ensino, em período contraturno, o qual constitui parte diversificada do currículo dos alunos com necessidades educacionais especiais.

25% em instituição pública, 80% realizaram o curso de graduação de forma presencial e 20% à distância. Todos os diretores são pós graduados, 30% em Gestão Escolar e 70% na área da educação, haja vista que, para ser diretor o candidato deve ser professor.

As eleições são realizadas em todas as escolas por meio de eleição direta, sendo que 60% estão na função no tempo de 1 a 2 anos, 40% de 2 a 4 anos, haja vista, que o diretor segue a Portaria do Município de Cascavel, em que estabelece que o diretor exercerá a direção por dois anos, podendo se recandidatar para mais dois anos. Dos diretores entrevistados 40% sentem-se preparados para assumir a função, 60% pouco preparados.

Diante deste resultado quanto a sentir-se capacitados, ao promover a gestão democrática escolar, o diretor deve ter clareza que o trabalho do diretor é complexo, abrange planejamento, liderança, coordenação, mediação, avaliação das ações internas e externas da escola, além da articulação com os setores oficiais da gestão escolar para garantir a efetividade educacional no processo ensino aprendizagem.

A secretaria Municipal de Educação do Município de Cascavel, atendendo as leis vigentes, promove curso de formação com a finalidade de formar professores, sobre aspectos que permeiam o processo de gestão: o administrativo, o pedagógico, o financeiro, a documentação, a legislação e relações que envolvem a comunidade escolar. No entanto, o que muitos professores acreditam é que ao assumir a função de diretor, conseguirá resolver todos os problemas até então existentes, momento em que ocorre as frustrações, pois a educação trabalhar com educação, especificamente com gestão, requer compromisso, responsabilidade, mas acima de tudo, estar disposto a se desenvolver num processo contínuo, envolvendo teoria, prática, avaliação e redimensionamentos necessários.

O levantamento, quanto a formação continuada oferecida pelo município aos interessados em exercer o cargo de diretor, apresentou que 30% participaram e 70% não participaram, já que a formação em primeiro momento não foi obrigatória. Embora não tenha sido a maioria que participou do curso de formação continuada, 80% acreditam que o curso contribui quanto a esclarecimentos sobre algumas obrigações do diretor, mas não capacita ao enfrentamentos no cotidiano escolar e 20% acreditam que o curso

necessariamente não garante a formação necessária para a prática na função de diretor.

Quanto a possibilidade de desenvolver gestão democrática 80% dos entrevistados acreditam ser possível, 20% acreditam não ser possível, mas todos concordam que a gestão democrática é importante na escola. A gestão democrática deve priorizar a construção do Projeto Político Pedagógico, como garantia de assegurar a necessidade do planejamento do trabalho pedagógico envolvendo a comunidade escolar de forma a possibilitar maior participação na organização da escola, visando alcançar metas e objetivos propostos pelo coletivo, e, essa articulação não é tarefa fácil aos gestores dentro de uma sociedade que vive na contradição do que a escola espera e almeja.

No quesito participação da comunidade todos afirmaram que acontece de forma a não atender a necessidade para uma gestão democrática, a maioria da comunidade ainda só comparece quando convocada para reuniões como entrega de boletins. Quanto aos professores 70% demonstra interesse em participar do planejamento das ações da escola, 30% não demonstram interesse, apenas cumpre com sua função dentro da sala de aula.

No que refere a tomada de decisões 65% priorizam toda a comunidade escolar, coordenador pedagógico, professores e funcionários nas reuniões, Conselho de Classe, Assembleias, 35% priorizam os professores e coordenadores pedagógicos.

Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa a busca do aumento de produtividade. Na escola, esse objetivo não precisa ser descartado, pois elas também buscam bons resultados. Entretanto, há aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar formas não-autoritárias de exercício do poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos (LIBÂNEO, 2001, p.80).

Entre os diretores entrevistados todos acreditam na necessidade da autonomia escolar, sendo que 80% dizem que às vezes é possível realizá-la, 20% acreditam que sim, é possível realizá-la.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre

determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Com a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto um modelo de gestão democrática participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho (LIBÂNEO, 2001, p. 80).

Das 20 escolas em que os diretores foram entrevistados todas possuem Conselho Escolar, 80% afirmaram que os Conselhos Escolares ainda são pouco participativos e 20% responderam que em suas escolas estão muito participativos. Os Conselhos Escolares que acumulam as funções deliberativa, consultiva, fiscalizadora, mobilizadora, ainda não conseguem se firmarem no cumprimento de seus objetivos. Os Conselhos Escolares só foram formalizados nas escolas municipais de Cascavel no final do ano de 2012, cumprindo o prazo legal para a criação e implantação dos mesmos. Assim os membros ainda estão tentando entender a finalidade, bem como os princípios legais para se estabelecerem e cumprirem com suas funções, contribuindo com a escola, participando efetivamente na elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico.

Ao colocar em ação a gestão democrática na escola é preciso criar um espaço propício, aceitando a pluralidade de ideias e convivendo com elas, articulando todos os mecanismos de participação da comunidade como: Conselhos Escolares, Associação de Pais Professores e Servidores objetivando uma proposta de ação com vistas a resolução de problemas, superação das dificuldades, após diagnóstico realizado.

É com base e posse dos dados reais da instituição que se constrói um caminho, levantando as prioridades e decidindo no coletivo qual será a ação a ser colocada em prática é que os envolvidos no processo se percebem como parte de uma gestão democrática e se comprometem na elaboração, execução, avaliação e redimensionamento do Projeto Político Pedagógico, contribuindo com a melhoria da qualidade no ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este trabalho constata-se que as discussões e estudos sobre o tema gestão democrática, são cada vez mais frequentes e necessários, haja vista, a necessidade de mudanças advindas da complexidade da sociedade atual na qual a sociedade se insere.

Ficou claro também que atualmente a figura do diretor é de suma importância dentro de uma gestão democrática que prima pela participação de todos os envolvidos no processo escolar que almejam uma educação de qualidade, pois este exerce papel essencial na articulação da participação da comunidade, professores, pais e alunos na elaboração e execução da proposta pedagógica da escola, devendo para isso o gestor orientar-se para tal, tendo o Projeto Político Pedagógico, como instrumento fundamental, entendendo que este é muito mais que uma filosofia educacional. O PPP, para que a escola chegue aos resultados propostos deve observar todos os aspectos, desde ideias criativas e instrumentos capazes de colocá-los em ação, à eficiência e diversidade, respeitando a realidade de cada instituição, aspectos sociais, promovendo sempre a avaliação e redimensionamento das atividades.

Atualmente, parece absurdo a concepção de uma gestão democrática que não esteja pautada na participação de sua comunidade escolar. No entanto, é inegável as inúmeras resistências nos estabelecimentos desse novo paradigma.

O que não se pode fazer é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola. Certamente a participação da comunidade na gestão escolar, ainda enfrenta sérios problemas, que dificultam seu pleno estabelecimento, mas de fundamental importância como pré requisito para a sua concretização e reconhecimento de sua relevância e necessidade. (PARO, 2002, p.19).

A maioria dos diretores entrevistados entende que é possível e necessário desenvolver a gestão democrática nas escolas. Precisam porém, de um suporte dado pela mantenedora, possivelmente como formação continuada,

para sentirem-se mais seguros e aptos a atuar de uma forma mais democrática na condução das escolas.

O que se percebe é que a gestão democrática em Cascavel avança cada vez mais, contribuindo para a efetivação de uma educação pública de qualidade e acessível a todos.

REFERÊNCIAS

- LIBÂNEO, José C. - **Organização e Gestão da Escola**. Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa 2001.
- DOURADO, Luiz Fernando. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. São Paulo, Cortez, 2003.
- PARO, Vitor H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez,1988.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- Currículo para a Rede Pública Municipal de Ensino de Cascavel: **volume II: ENSINO FUNDAMENTAL** - anos iniciais. Cascavel,PR : Ed. Progressiva. 2008 391p.
- _____.**Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo. São Paulo: Saraiva,2004.
- _____.Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** - LDB nº 9.394/96, 20 de dezembro de 1996.