

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANE APARECIDA MICHELS BECKHAUSER

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA PROPOSTA DE GESTÃO NO COLÉGIO  
ESTADUAL DOM MANOEL KÖNNER

SANTA TEREZINHA DE ITAIPU  
2011

CRISTIANE APARECIDA MICHELS BECKHAUSER

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA PROPOSTA DE GESTÃO NO COLÉGIO  
ESTADUAL DOM MANOEL KÖNNER

PROJETO TÉCNICO apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.  
Orientador: Prof. Mariane Lemos Lourenço

SANTA TEREZINHA DE ITAIPU  
2011

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: MODELO DE GESTÃO (DOCENTES).....	21
GRÁFICO 2: DOCUMENTOS NORTEADORES (DOCENTES) .....	22
GRÁFICO 3: PARTICIPAÇÃO CONSELHO ESCOLAR (DOCENTES).....	23
GRÁFICO 4: IMPORTÂNCIA CONSELHO ESCOLAR (DOCENTES).....	23
GRÁFICO 5: DECISÕES (DOCENTES).....	24
GRÁFICO 6: GESTÃO FINANCEIRA (DOCENTES).....	24
GRÁFICO 7: GESTÃO DE MATERIAIS (DOCENTES).....	25
GRÁFICO 8: ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA (DOCENTES).....	25
GRÁFICO 9: CLIMA INSTITUCIONAL (DOCENTES).....	26
GRÁFICO 10: MODELO DE GESTÃO (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	27
GRÁFICO 11: DOCUMENTOS NORTEADORES (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	27
GRÁFICO 12: PARTICIPAÇÃO CONSELHO ESCOLAR (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	28
GRÁFICO 13: IMPORTÂNCIA CONSELHO ESCOLAR (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	28
GRÁFICO 14: DECISÕES (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	29
GRÁFICO 15: GESTÃO FINANCEIRA (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	30
GRÁFICO 16: GESTÃO DE MATERIAIS (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	30
GRÁFICO 17: ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	31
GRÁFICO 18: CLIMA INSTITUCIONAL (AGENTES EDUCACIONAIS II).....	32
GRÁFICO 19: NORMAS DE FUNCIONAMENTO (GESTOR).....	33
GRÁFICO 20: OBJETIVOS DA ESCOLA (GESTOR).....	33
GRÁFICO 21: CONSELHO ESCOLAR (GESTOR).....	33
GRÁFICO 22: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (GESTOR).....	34
GRÁFICO 23: COMUNIDADE ESCOLAR (GESTOR).....	34
GRÁFICO 24: AÇÕES DA ESCOLA (GESTOR).....	34
GRÁFICO 25: MODELO DE GESTÃO (GESTOR).....	35
GRÁFICO 26: PARTICIPAÇÃO COLETIVA (GESTOR).....	35

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1 OBJETIVO GERAL.....	5
2 JUSTIFICATIVA.....	6
3 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
3.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	9
3.2 CONSELHO ESCOLAR.....	12
3.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....	13
3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA.....	15
4 METODOLOGIA.....	17
4.1 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	17
4.1.1 Descrição Geral.....	17
4.1.2 Aspectos positivos da escola.....	19
4.1.3 Aspectos negativos.....	20
5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	21
5.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES.....	21
5.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AGENTES EDUCACIONAIS II.....	26
5.3 QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES.....	32
6 PROPOSTA.....	37
6.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	39
6.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	39
7 RESULTADOS ESPERADOS.....	42
8 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
APÊNDICES.....	46

## INTRODUÇÃO

No âmbito escolar, em nenhum outro período da história falou-se e escreveu-se tanto sobre Gestão Democrática da Escola Pública e o papel do Gestor Escolar sendo um líder a direcionar o trabalho pedagógico e responsável pela efetivação de políticas educacionais que sustentam a democracia.

Nesse contexto, o cargo de Diretor, é de suma importância, visto que ele é responsável pelo processo de transformar o cotidiano escolar, e uma liderança consciente que deve auxiliar na transformação da prática administrativa, pedagógica e relacional.

Assim sendo, este trabalho buscou realizar uma pesquisa de natureza qualitativa, através de um estudo de caso, efetuando levantamentos de dados por questionários, análise e interpretação dos mesmos. Os questionários são contribuições com respostas a fim de analisar o desempenho escolar, tendo como objetivo avaliar como ocorre a gestão na escola, discutir as práticas do Diretor, focando a gestão democrática e participativa, de que maneira o gestor atua com os professores e como se propõe a ser um agente dinâmico de mudança, destacando os pontos de avanços que ocorrem no trabalho desenvolvido.

Segundo Lüdke (1986), existem algumas características associadas ao estudo de caso que visam à descoberta, enfatizam a interpretação em contexto, buscam retratar de forma completa e profunda, usam uma variedade de fontes de informação, revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas, procurando representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.

A preocupação principal ao desenvolver esta pesquisa é a compreensão da realidade da escola, caracterizando o desempenho de liderança do gestor, compreendendo como se desenvolvem a organização escolar e observar como é construído o ambiente em que é desenvolvido o trabalho.

## 1 OBJETIVO GERAL

O processo de democratização da escola pública tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do Diretor. Há uma tendência crescente que busca entender o diretor como líder da comunidade e como gestor público da educação.

Dentro deste contexto, o presente trabalho busca analisar o perfil dos gestores do Colégio Estadual Dom Manoel Könner, mantido pela Secretaria de Educação do Estado do Paraná, discutindo a atuação do mesmo, dentro de um novo modelo organizacional, objetivando a construção de um ensino de qualidade e proporcionando à comunidade escolar a inserção de novas ideias e objetivos.

Contudo, buscou-se chegar a um perfil “ideal” de gestão; a conscientização da comunidade escolar sobre o poder que ela possui sobre as tomadas de decisões na escola e proporcionar aos professores e funcionários da educação, conhecimentos sobre a importância da implantação de um novo modelo de Gestão que vise à qualidade no serviço público, a participação da comunidade e a importância do planejamento para o sucesso da organização.

## 2 JUSTIFICATIVA

Partindo da observação dos problemas da escola como um todo e a preocupação com os caminhos da educação, busquei a possibilidade de uma administração escolar numa perspectiva democrática, voltada para as necessidades da comunidade, disposta a atendê-la com afinco e oferecer a ela uma educação vinculada à realização escolar.

A educação é um processo contínuo e permanente, desta forma, enfoquei alguns problemas em relação à gestão escolar, como práticas conservadoras, autoritárias e inflexíveis, desmotivação de professores e funcionários e desvalorização pessoal.

Diante do supracitado é importante elevar a auto-estima do pessoal técnico administrativo, docente, mostrar a todos que é possível recriarmos o ambiente em que trabalham e que com iniciativa e a participação de todos pode-se mudar a forma de conduzir o trabalho, seja ele pedagógico ou burocrático, utilizando-se de variáveis coerentes com a realidade da comunidade, bem como reimprimir a qualidade da educação a qual está branda devido à falta de uma gestão que inclua seus protagonistas nas tomadas de decisões e situações que circundam a escola.

### 3 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

No início do século XX iniciou-se a Escola da Administração Científica pelo engenheiro Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado o fundador da moderna teoria da Administração.

Segundo Chiavenato (2000, p. 7) “Administração Científica é o nome que recebeu por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial”.

Taylor em sua teoria referiu-se ao homem como ser isolado que reage apenas como indivíduo e a partir daí gerou-se o conceito que provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo, *homoeconomicus*, ou seja, homem que só trabalhava em função das recompensas salariais, econômicas e materiais.

Administração Científica representa uma primeira aproximação teórica aos estudos da administração empresarial e se localizou inicialmente no plano do trabalho individual de cada um.

Taylor alicerçou a Administração Científica em quatro princípios: princípio do planejamento, princípio da preparação dos trabalhadores, princípio do controle e princípio da execução.

O princípio do planejamento consistia em substituir o critério individual a improvisação por métodos planejados e testados. O princípio da preparação consistia em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los para treiná-los para produzir mais e melhor. O princípio do controle é o controle do trabalho para a certificação de que o mesmo está sendo executado de acordo com o método estabelecido. O quarto e último princípio tinha como objetivo distribuir as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho fosse o mais disciplinado possível.

A essência da Administração é o ser humano. Seu objetivo é tornar as pessoas capazes do desempenho em conjunto, tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes, Isso é a organização e a administração é o fator determinante (DRUCKER, 2001, p. 25).

Taylor, por sua vez, preocupou-se também com o papel do gerente, o qual deveria obedecer aos princípios da Administração Científica. As ocorrências que se desenvolvem normalmente dentro dos padrões não devem atrair a atenção, para que se possam corrigir os desvios.

Paralela às teorias de Taylor, surge a Escola Normativista, fundada por Henry Fayol (1841-1925) que se caracterizou pela ênfase na estrutura procurando a eficiência com um melhor arranjo dos diferentes setores da empresa e das relações existentes entre eles, enfatizando o estudo da anatomia (estrutura) e da fisiologia (funcionamento) da organização.

“O estudo de Taylor teve como base o trabalho individual, indo das partes pra o todo, enquanto Fayol fez o caminho inverso: vê a empresa de cima para baixo partindo do todo (empresa) para as partes” (RIBEIRO, 2004, p. 40).

A teoria clássica da Administração de Fayol caracteriza-se pelo enfoque prescritivo e normativo, privilegiando a estrutura da organização enquanto a Teoria da Administração Científica estuda a empresa privilegiando as tarefas de produção. Ambas as teorias buscavam alcançar o mesmo objetivo: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência nas organizações.

Ao lado de Taylor e Fayol, Max Weber (1864-1920) forma o terceiro pilar da escola clássica da administração, ele foi o fundador da Teoria da Burocracia (CHIAVENATO, 2000).

“A Teoria da Burocracia surge da necessidade de criar um modelo organizacional que considerasse todos os aspectos organizacionais, humanos ou estruturais” (RIBEIRO, 2004).

A importância das burocracias na sociedade moderna é inegável. O comportamento das pessoas, nem sempre ocorre dentro da previsibilidade, ocasionado assim uma ocorrência de consequências imprevistas. Como diz Chiavenato (2000, p. 17) “a estas consequências imprevistas dá-se o nome de disfunções da burocracia”, estas, por sua vez, são a descaracterização do relacionamento, pois os funcionários de uma empresa se conhecem pelos cargos que ocupam, a tomada de decisão passa a ser prerrogativa do funcionário que tem a categoria hierárquica mais elevada; o excesso de formalismo torna os processos mais lentos prejudicando assim a comunicação dentro da organização.

Portanto, Weber, não procurou defender um modelo de organização, na verdade ele ordenou pontos comuns à maioria delas, caracterizando a burocracia

como algo impessoal, deixando as pessoas em segundo plano e dando ênfase ao processo de autoridade/subordinação.

### 3.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A Gestão Escolar foi implantada para substituir a Administração Escolar, o que originou um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, uma mudança radical de postura, que parte dos princípios de participação, autonomia e responsabilidade.

Segundo Vaz (2008) atualmente, o conceito de administrador não é mais abordado, fala-se em gestor, e a direção da escola deve ser entendida como um trabalho coletivo, que requer a participação de toda comunidade escolar.

Após um longo período de regime militar, a sociedade está aprendendo a praticar a democracia, a qual exige a participação, no caso, de toda comunidade, para isso há a necessidade de praticar uma gestão escolar democrática a qual é uma forma de democracia participativa que favorece ao exercício da cidadania e comprometida com os interesses da sociedade.

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata (PARO, 2000, p. 78).

Até pouco tempo atrás, estar à frente da direção era uma tarefa rotineira, onde o diretor era responsável por zelar pelo bom funcionamento da escola, porém essa concepção mudou. A partir de meados de 1.980 o autoritarismo passou a ser duramente criticado devido a contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas as quais passaram a exigir um novo modelo de escola, um novo perfil de dirigente, o qual exige conhecimentos específicos e formação para o cargo e função de diretor/gestor.

Gadotti afirma que há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática.

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico (GADOTTI, 2000, p. 46).

A gestão democrática não é um processo complexo e irrealizável, mas também não é um processo simples, em curto prazo, ela exige a participação da comunidade, ações imediatas e concretas, dando ênfase ao processo de participação popular, ou seja, os Conselhos Escolares, os quais são constituídos por representantes de pais, alunos, funcionários, professores e representantes da comunidade. Segundo Silva (1992, p. 22), “o Conselho Escolar tem poder deliberativo sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. É considerado o órgão máximo da escola, definidos de políticas a serem implementadas pela direção”.

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial o conselho escolar, pode-se apresentar como uma alternativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo possibilitaria um aprendizado coletivo, cujo resultado é o fortalecimento da gestão democrática.

O processo de democratização na escolha de diretores é outro mecanismo que tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor. Há uma tendência crescente em entender que o diretor tem como papel principal, ser líder da comunidade e como gestor público da educação, e não como mero representante ou preposto do governo.

Parece que o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que não pode ser menosprezado. À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais (PARO, 2001, p. 69).

Uma gestão escolar democrática promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, tirando assim o autoritarismo oriundo de culturas onde o militarismo impõe regras a serem seguidas. A descentralização dos processos de gestão escolar e a democratização na escola trazem novos objetivos, como o de desenvolver o espírito em equipe, compartilhar decisões independentemente do nível hierárquico ocupado dentro da organização, mobilização de pessoas para a realização do trabalho, incentivar e colocar ideias em prática, auxiliando a escola na solução de problemas e inovar com novos projetos que irão atrair a atenção, tanto por parte dos alunos, como da comunidade escolar, em benefício da instituição, no caso da escola.

Uma aprendizagem de qualidade é resultado de um processo contínuo de democratização por parte do gestor e também de professores competentes os quais assumem o papel de mediador do educando, levando-o a aprender em todos os aspectos, na aquisição de habilidades, hábitos, conhecimentos, valores, atitudes e ideais.

Freire afirma que

É preciso que o educador não se restrinja ao âmbito da sala de aula, da estrutura interna da escola, aos problemas de legislação escolar, mas volte-se para assuntos mais importantes dentro do contexto social e político em que vivemos (FREIRE, 1997, p. 39).

O professor deve oportunizar aos seus alunos uma participação efetiva, democrática e flexível, motivando-os para um maior desenvolvimento e envolvimento com os conhecimentos.

Lück salienta que

O professor é a figura central na formação dos educandos. É ele quem forma no aluno o gosto ou o desgosto pela escola, a motivação ou não pelos estudos; o entendimento da significância ou insignificância das áreas e objetos de estudo; a percepção de sua capacidade de aprender de seu valor como pessoa (LÜCK, 2002, p. 28).

Podemos então dizer que a gestão participativa está associada a um grupo de pessoas que buscam alcançar os objetivos propostos, tomando decisões, agindo em conjunto e tendo em mente que o êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes orientados por uma vontade coletiva.

Aos gestores das escolas compete promover a criação de um ambiente, propício a participação dos profissionais, alunos e pais, os quais desenvolverão assim a consciência e sentido de cidadania.

Para que o gestor desenvolva a gestão escolar na área administrativa, é necessário que ele organize as condições humanas e também articule as condições materiais, para que se possa garantir o bom funcionamento do setor, delegando regras e responsabilidades.

Na área pedagógica da escola, o gestor precisa valorizar o trabalho humano para que se possa atingir os objetivos do trabalho diário, promovendo entre os profissionais uma ação integrada e cooperativa, estimulando a criatividade, a inovação e decorrente deste processo a aprendizagem dos alunos.

A escola precisa de líderes capazes de trabalhar como facilitadores de problemas, ser capaz de ouvir o outro, dividir tarefas e respeitar valores, com inteligência, sensibilidade e criatividade.

Um gestor precisa dar abertura e estar aberto a novas ideias e opiniões, para que possa acontecer um clima positivo, aumentando o envolvimento de todos nos processos de mudanças necessárias.

### 3.2 CONSELHO ESCOLAR

O Conselho Escolar é um órgão colegiado formado por um grupo de representantes da comunidade escolar que devem estar em sintonia com o gestor para participar do coletivo da escola. Ele é responsável pela definição de caminhos nas questões administrativas, financeiras e político-pedagógicas de acordo com as necessidades da instituição, bem como controlar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

Assim sendo, a gestão deixa de ser exercício apenas de uma pessoa, e passa a ser da comunidade local para que juntamente com o gestor e sua equipe construir uma educação de qualidade para todos.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma

coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 325).

Nesse contexto, o Conselho Escolar é considerado um órgão deliberativo, consultivo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, assumindo o papel de assegurar a toda comunidade a transparência das questões administrativas e financeiras e a inserção da comunidade nas decisões tomadas pela instituição, tornando-se assim um elo entre a escola e a comunidade.

Desde a instituição dos Conselhos Escolares por meio da Del. Nº020/91 do Conselho Estadual de Educação do Paraná (CEE) a cultura burocrática, marcada pelo autoritarismo e a centralização das tomadas de decisões, deu lugar à cultura participativa constituída de ações coletivas de solidariedade e de consciência crítica.

O poder de decisão, consagrado no art. 15 da LDB nº 9394/96, é o centro de princípio da autonomia da escola, sendo esta condição essencial para a gestão democrática. A respeito, Paro comenta:

É preciso, entretanto, estar atento para, com relação à autonomia administrativa, não confundir descentralização de poder com descentralização de tarefas, e, no que concerne à gestão financeira, não identificar autonomia com abandono e privatização. A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si só, ou por seus representantes, nas tomadas de decisão [...] No que concerne à autonomia pedagógica [...] ela deve se fazer sobre bases mínimas de conteúdos curriculares, nacionalmente estabelecidos, não deixando os reais objetivos da educação escolar ao sabor de interesses meramente paroquiais desde ou daquele grupo na gestão da escola (PARO, 2001, p. 83-84).

Desta forma, o Conselho Escolar deve arremessar seu “olhar” para todos os componentes da escola, tendo como foco a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

### 3.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Toda gestão democrática implica em repensar a estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização a qual propicia a participação coletiva que

sobrepõe o individualismo e o autoritarismo. Para que isso se concretize é necessária uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, justificando a importância da participação coletiva dos funcionários, educadores, alunos, pais e comunidade.

Para tanto, a elaboração do Projeto Político Pedagógico deve contar com a participação de todas as instâncias colegiadas, em busca da organização da escola. Assim, entende-se que o projeto pedagógico é um conjunto de ações, planejadas e executadas que devem ser vivenciadas em todos os momentos e por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Segundo Gadotti (2000), a noção de projeto, implica, sobretudo tempo, tempo político onde é definido a oportunidade política de um projeto e tempo institucional, ou seja, o projeto pode ser inovador para uma escola e não ser para outra por encontrarem-se cada escola num determinado tempo.

O Projeto Político Pedagógico da escola não é de responsabilidade apenas da direção, ao contrário, por se tratar de uma gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e liderança, ou seja, a escola escolhe primeiro um projeto e depois uma pessoa para executá-lo. Portanto, na visão de Gadotti (2000, p. 52), “ao se eleger um diretor de escola, o que está se elegendo é um projeto para a escola”.

Enfim, o Projeto Político Pedagógico da escola deve estar pautado no desenvolvimento de uma consciência crítica, na participação e cooperação de toda comunidade escolar, além de ser elaborado coletivamente e ser considerado como um processo em construção, cujos resultados serão gradativos e imediatos.

O Projeto depois de elaborado, deve sempre estar aberto a um recomeço, uma discussão, pois ele deve sempre estar se renovando, pois é um documento orientador das ações da escola, onde se registram estratégias a seguir, alvos a atingir, em função de um diagnóstico realizado, dos valores definidos e das concepções teóricas escolhidas.

O Projeto Político Pedagógico da escola precisa ser entendido como uma maneira de situar-se num horizonte de possibilidades, a partir de respostas e perguntas tais como: que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja e para que projeto de sociedade (GADOTTI, 1994, p. 42).

### 3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA

É da Antropologia que vêm o conceito de Cultura Organizacional. Este termo chamado cultura é muito complexo e de difícil definição. Segundo Chauí (1995, p.25), a cultura pode ser compreendida como “a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica”.

A cultura de uma organização é um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns que produzem normas e comportamento aceitos por todos.

A escola enquanto um espaço sociocultural é um lugar para a utilização da abordagem da cultura organizacional, tendo em vista a necessidade do conhecimento dos traços culturais e suas múltiplas linguagens.

A cultura organizacional está intimamente ligada à compreensão do cotidiano da escola, da forma como as coisas são feitas, decisões são tomadas, abordadas, realizadas e opiniões preservadas através da contribuição de cada um dos membros da comunidade escolar.

Assim, pode-se dizer que o modo como a escola se organiza e funciona, incluindo as relações que nele se estabelecem, é uma cultura.

A partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários, alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. É o que estamos denominando de cultura da escola ou cultura organizacional. Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e vai gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. Mas há em cada escola uma forma dominante de ação e interação entre as pessoas que poderia ser resumida nesta expressão: “temos a nossa maneira de fazer as coisas por aqui” (LIBÂNEO, 2001, p. 85).

A cultura organizacional da escola recebe influência interna e externa, por isso é muito susceptível a mudanças de uma cultura já existente, ainda que para modificá-la. Alguns exemplos: concepções, crenças, valores, regime disciplinar, seus símbolos, os processos administrativos, as normas informais, os projetos de gestão escolar e as atividades extra-classe. Entre as influências externas destacam-se as

teorias e concepções oriundas das políticas de educação, as normas do sistema de ensino e a situação socioeconômica dos alunos e da comunidade.

Em síntese, o próprio dia a dia da escola, seu funcionamento, é um verdadeiro ritual escolar que inclui: o comportamento dos alunos, professores e funcionários; organização administrativa e burocrática; os métodos pedagógicos; o processo de avaliação e as formas de controlar a disciplina dos alunos.

Contudo, deve ser destacada a grande contribuição dos professores e funcionários que acabam influenciando valores, posturas, visões de mundo, de forma significativa à cultura da escola.

## 4 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos necessários à realização do projeto partem da abordagem qualitativa, onde se permite analisar, descrever e compreender o processo de gestão democrático da escola pública.

Em um segundo momento houve necessidade de examinar o Projeto Político Pedagógico da referida escola, observando as fases de construção do planejamento, tendo em vista que neste documento constam informações significativas, as quais podem elevar o nível da pesquisa.

Em uma terceira etapa utilizou-se de uma metodologia quantitativa a qual será aplicada em forma de questionários estruturados, constituídos de 10 questões para os Docentes e Agentes Educacionais II, e de 09 questões para os Gestores, com o objetivo de obter informações sobre a visão dos professores e gestores do Colégio Estadual Dom Manoel Könner sobre a gestão democrática. O questionário foi entregue no colégio para 01 diretor, 01 diretora-auxiliar, 07 agente educacional II e 25 docentes do quadro próprio (QPM).

Oliveira (1999) afirma que o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A organização em questão pertence à Secretaria de Estado da Educação – SEED, unidade escolar Colégio Estadual Dom Manoel Könner – Ensino Fundamental, Médio e Profissional.

#### 4.1.1 Descrição Geral

A escola iniciou suas atividades no ano de 1967, através da Resolução Conjunta nº 75/81, a qual foi denominada Ginásio João XIII. Em 1989 através da

resolução nº 1942/89 e autorizada o funcionamento, onde o Ginásio passou a denominar-se Colégio Estadual Dom Manoel Könner.

Atualmente o Colégio tem a finalidade de efetivar o processo de apropriação do conhecimento, respeitando os dispositivos constitucionais, Federais e Estaduais, a Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional LDBEN nº 9394/96, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069/90 e a Legislação do Sistema Estadual de Ensino.

O trabalho pedagógico da escola compreende as atividades teórico-práticas desenvolvidas pelos profissionais do estabelecimento de ensino para a realização do processo educativo escolar. Sua organização é constituída pelo Conselho Escolar, equipe de direção, órgãos colegiados, de representação da comunidade escolar, Conselho de Classe, equipe pedagógica, técnico-administrativo e equipe auxiliar operacional.

A escola hoje oferece a comunidade o Ensino Fundamental, Médio, Formação de Docentes, Curso de Secretariado em nível integrado e subsequente, curso Técnico em Informática, também na modalidade integrado e subsequente, totalizando 1.231 alunos.

Quanto à estrutura física, pode-se dizer que a escola possui um espaço físico bem aproveitado, dividido em:

- 16 salas de aula com ar-condicionado e Tv pendrive;
- 07 banheiros (4 para alunos, 2 para professores e funcionários e 1 para cadeirante);
- 01 cozinha;
- 01 cantina mantida pela escola;
- 01 secretaria;
- 01 supervisão pedagógica;
- 01 sala de direção;
- 01 midiateca;
- 01 biblioteca, a qual possui um grande acervo de livros enviados pela SEED, doações e aquisições com recursos próprios;
- 01 sala para realização de hora atividade;
- 01 saguão;
- 01 quadra poli esportiva coberta;

- 01 quadra poli esportiva aberta;
  - 01 laboratório de Física, Química e Biologia;
  - 01 laboratório de Informática Paraná Digital;
  - 01 laboratório de Informática Proinfo.

O corpo docente é composto 95% dos professores com nível superior de ensino e 5% ainda são universitários contratados pelo processo seletivo PSS. A instituição possui também 6 pedagogas graduadas e pós-graduadas, porém apenas 1 pertence ao quadro próprio, 2 estão na função por serem professoras readaptadas e outras 3 são contratadas por processo seletivo simplificado (PSS).

A escola recebe verbas mensais, semestrais e anuais, tais como:

Tabela 1 - Recursos

<b>Cotas</b>	<b>Valor em R\$</b>
Serviços/Transporte	R\$ 4.800,00/anual
Normal Consumo	R\$ 31.897,58/divido em 10 parcelas
Normal Serviço	R\$ 12.775,62/divido em 10 parcelas
Escola Cidadã/Merenda	R\$ 1.798,65/dividido em 2 parcelas
<b>Total</b>	<b>R\$ 51.261,85/ano</b>

FONTE: O autor (2011)

#### 4.1.2 Aspectos positivos da escola

- adoção do uniforme (somente a camiseta) para todos os alunos;
- proibição do boné;
- merenda de boa qualidade;
- utilização da Tv pendrive em sala de aula;
- recuperação paralela e contínua de conteúdos;
- verificação dos alunos faltosos e conseqüentemente encaminhamento para o Conselho Tutelar;
- participação dos alunos em projetos;
- utilização dos Laboratórios de Informática, bem como das mídias disponíveis.

#### 4.1.3 Aspectos negativos

- recursos oriundos do Governo do Estado, gasto sem planejamento e consulta do Conselho Escolar e APMF;
- gestão autocrática em seguida de nepotismo;
- falta de assessoramento ao pessoal administrativo e equipe pedagógica;
- número excessivo de faltas de alguns docentes;
- excesso de alunos em sala de aula;
- desestrutura familiar, falta de compromisso dos pais e/ou responsáveis e inversão de valores;
- falta de estímulo por parte dos gestores e coordenadores em relação ao trabalho desenvolvido em sala de aula, bem como na equipe pedagógica e administrativa;
- falta de capacidade intelectual de alguns componentes da equipe pedagógica quanto ao cumprimento de regras;
- desvalorização do profissional em sala de aula;
- desorganização das atividades diárias por parte dos gestores;
- desentendimentos entre gestores.

## 5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Foram aplicados questionários para Gestores, Docentes e Agentes Educacionais II com o objetivo de diagnosticar e analisar a Gestão Democrática no Colégio Estadual Dom Manoel Könner. Através das respostas analisadas nos questionários podemos observar os objetivos da escola, e analisar as concepções que cada segmento possui sobre a Gestão Democrática onde trabalha.

### 5.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES

1 - Em sua opinião, o modelo de gestão desenvolvido em sua escola é democrático? Justifique.

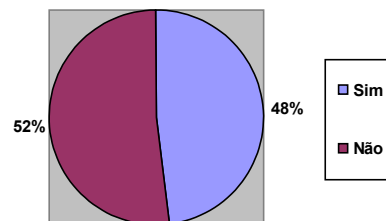


GRÁFICO 1: MODELO DE GESTÃO (DOCENTES)  
FONTE: o autor (2011)

Através da percepção dos docentes a respeito da gestão democrática, percebeu-se que as opiniões divergem, pois cada docente tem uma percepção de democracia, embora saibamos que a base para que ela possa acontecer é a participação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisões.

A pesquisa também aponta que muitos docentes não concordam com o modelo de democracia na escola, pois não há comunicação das decisões tomadas, das políticas implantadas. “O discurso da escola é muito impositivo”, “tem que ser

assim”, “a ordem é essa”, faltando explicações, justificativas que agregue as pessoas a essas decisões”.

No entanto, grande parte dos entrevistados que responderam que o modelo de gestão é democrático, enfatizou que o diretor possui poder de decisão e que inúmeras vezes as decisões já vêm prontas dos órgãos superiores.

2 - Você conhece e leu o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico de sua escola?

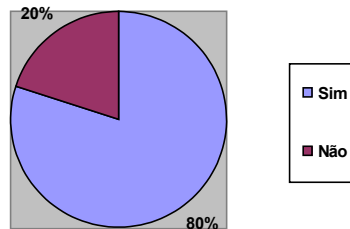


GRÁFICO 2: DOCUMENTOS NORTEADORES (DOCENTES)  
FONTE: o autor (2011)

O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar estão voltados para a gestão democrática, a qual se caracteriza por sua elaboração coletiva e não apenas de decisões tomadas por apenas uma pessoa. Na verdade o PPP e o Regimento Escolar necessitam expressar a cultura da escola, expor as crenças, os valores, os modos de pensar e agir das pessoas que participam da sua elaboração, ou seja, a comunidade escolar.

Dentro deste contexto, 20% dos docentes afirmam não conhecer o P.P.P e o Regimento Escolar, outros 80 %, ou seja, grande maioria, já leu e conhece os documentos orientadores do trabalho pedagógico na escola.

3 - Você participa do Conselho Escolar?

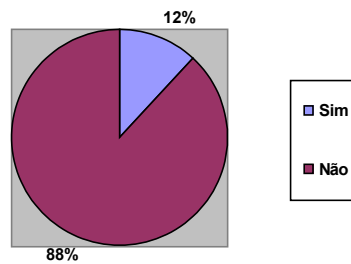


GRÁFICO 3: PARTICIPAÇÃO CONSELHO ESCOLAR (DOCENTES)  
 FONTE: o autor (2011)

4 - Você considera importante o Conselho Escolar, por quê? Justifique.

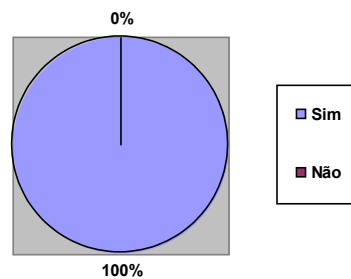


GRÁFICO 4: IMPORTÂNCIA CONSELHO ESCOLAR (DOCENTES)  
 FONTE: o autor (2011)

Analisando as justificativas quanto à pergunta supra citada, observou-se que todos consideram o Conselho Escolar, um órgão deliberativo, o qual faz parte do processo democrático, descentralizador de ideias, porém desconhecem a atuação do mesmo dentro da escola.

5 - De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela direção?

De acordo com o gráfico abaixo, os docentes ficam sabendo das principais decisões tomadas pela direção através de reuniões pedagógicas, e também através de conversas paralelas nas salas dos professores, no recreio e até mesmo fora do estabelecimento que atua.

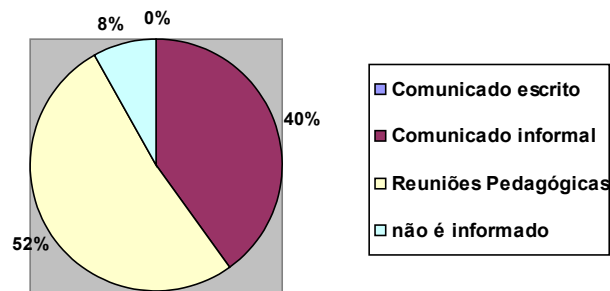


GRÁFICO 5: DECISÕES (DOCENTES)  
 FONTE: o autor (2011)

6 - Como você vê a gestão financeira da escola?

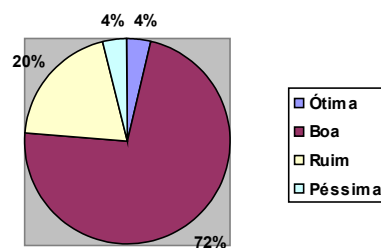


GRÁFICO 6: GESTÃO FINANCEIRA (DOCENTES)  
 FONTE: o autor (2011)

A gestão financeira da escola analisada, na percepção dos docentes se encontra com boas condições, haja vista que uma parcela da amostra a considerou ruim.

7 - E a gestão de materiais pedagógicos (compra e disponibilidade) como está sendo organizada?

De acordo com as respostas coletadas no questionário, os professores estão satisfeitos com a disponibilidade do material pedagógico distribuído na escola, seja ele para fins em sala de aula ou no setor pedagógico.

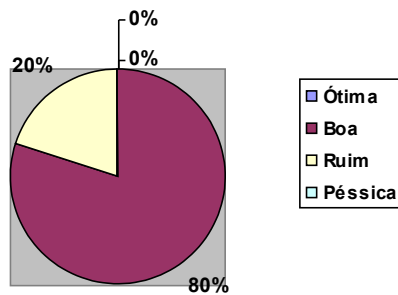


GRÁFICO 7: GESTÃO DE MATERIAIS (DOCENTES)  
 FONTE: o autor (2011)

8 - Você participa da administração da escola? (opiniões, sugestões e críticas).

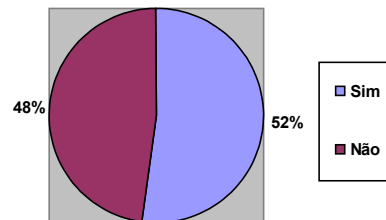


GRÁFICO 8: ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA (DOCENTES)  
 FONTE: o autor (2011)

Neste questionamento, observou-se que um pouco mais da metade dos professores dizem que participam da administração da escola, dando sugestões, opiniões e crítica, já outra metade diz não se envolver com a atual gestão.

9 - Em seu ponto de vista quais instrumentos são utilizados pela atual gestão para estimular a participação da comunidade escolar?

Os instrumentos mais citados foram: reuniões, organização de eventos como dia das mães e festival de música, gincanas, concursos e semana cultural.

10 - No papel do gestor nos processo de organização geral da escola, destaca-se a organização do clima institucional (relações inter-pessoais e organização pedagógica) como elemento fundamental ao sucesso escolar das crianças. Partindo

deste princípio assinale a alternativa que está de encontro com a real situação da escola onde você trabalha.

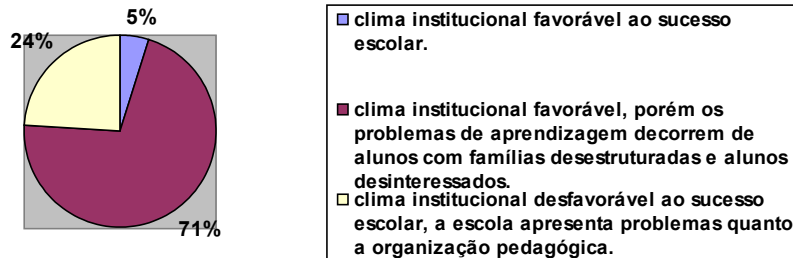


GRÁFICO 9: CLIMA INSTITUCIONAL (DOCENTES)

FONTE: o autor (2011)

Partindo do pressuposto que toda gestão deve estar pautada em princípios democráticos, a organização pedagógica deve estar estruturada para melhor atender os professores e alunos; o clima institucional, ou seja, a integração entre direção, docentes, equipe administrativa e pedagógica deve estar favorável ao sucesso escolar.

Partindo deste princípio, de acordo com as respostas obtidas, grande parte dos professores acredita que o clima da escola está favorável ao desenvolvimento intelectual dos alunos, porém os problemas decorrentes da aprendizagem vêm de famílias desestruturadas e alunos desinteressados.

## 5.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AGENTES EDUCACIONAIS II

1 - Em sua opinião, o modelo de gestão desenvolvido em sua escola é democrático? Justifique.

Após a análise dos dados de 07 (sete) Agentes Educacionais que trabalham no Colégio Estadual Dom Manoel Könnner, notou-se que através da justificativa, todos entendem que a Gestão Democrática parte da inclusão de todos os segmentos da escola, assim sendo percebe-se que todos os funcionários

entrevistados não concordam com o modelo de Gestão aplicado na entidade, pois justificam que as decisões tomadas apenas pelo Gestor, sequer chegam até eles, deixando assim a frustração e o descontentamento.

Ainda nesta concepção, destaca-se a falha de planejamento para reuniões, sendo que as mesmas acontecem sem que haja a participação do coletivo, não havendo diálogo e discussões.

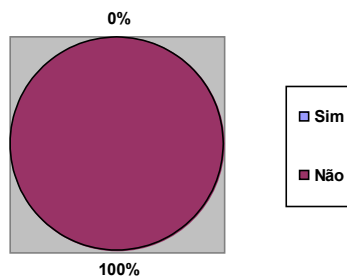


GRÁFICO 10: MODELO DE GESTÃO (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
FONTE: o autor (2011)

2 - Você conhece e leu o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico de sua escola?

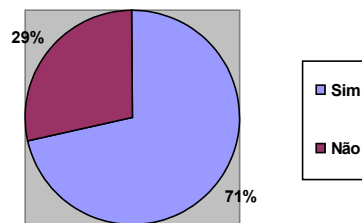


GRÁFICO 11: DOCUMENTOS NORTEADORES (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
FONTE: o autor (2011)

O Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico, são instrumentos que conduzem todo o trabalho, seja ele administrativo ou pedagógico da escola. No entanto, percebe-se através dos dados acima que grande parte dos funcionários conhece e leu o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico.

3 - Você participa do Conselho Escolar?

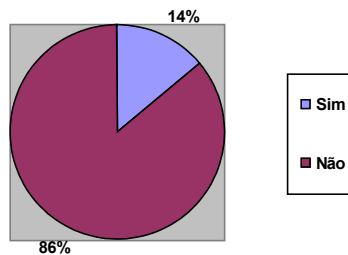


GRÁFICO 12: PARTICIPAÇÃO CONSELHO ESCOLAR (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
 FONTE: o autor (2011)

Apenas 14%, ou seja, 01 funcionário participa do Conselho Escolar.

4 - Você considera importante o Conselho Escolar, por quê? Justifique.

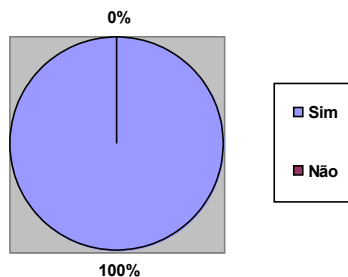


GRÁFICO 13: IMPORTÂNCIA CONSELHO ESCOLAR (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
 FONTE: o autor (2011)

A finalidade do Conselho Escolar é promover a comunicação entre todos os segmentos da escola, para que se possa garantir a gestão democrática em decorrência da qualidade do ensino e o bom funcionamento da escola. O Colégio em questão possui um Conselho Escolar, presidido por um presidente (diretor), vice-presidente (diretora-auxiliar), um representante dos Serviços Gerais, um representante do setor administrativo, um representante da Equipe Pedagógica, e um representante dos professores, pais e alunos.

Segundo as respostas levantadas, o Conselho Escolar é um órgão de extrema importância, pois propicia a Gestão Democrática, porém não existe a

participação dos componentes, pois não há reuniões com os demais membros e as decisões são tomadas somente pelo presidente. “No fim, ele perde a sua finalidade e acaba sendo um órgão obsoleto” (Agente Educacional).

5 - De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela direção?

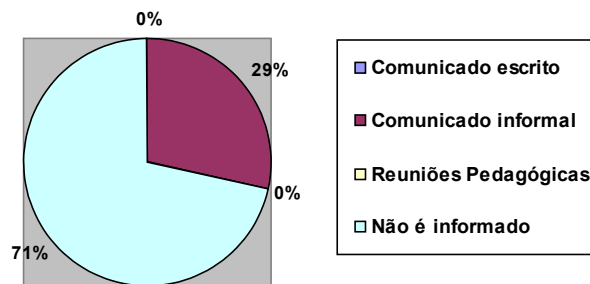


GRÁFICO 14: DECISÕES (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
 FONTE: o autor (2011)

De acordo com o gráfico acima, 5 (cinco) dos 7 (sete) Agentes Educacionais, responderam que as decisões tomadas pela direção, não são comunicadas a eles, sendo que os mesmos justificaram que as decisões são tomadas, desenvolvidas, aplicadas e somente depois do resultado é que as “notícias” chegam até eles.

6 - Como você vê a gestão financeira da escola?

É na Gestão financeira que a escola se organiza, analisa, decide e atua de acordo com a necessidade da organização. Desta forma, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à utilização e controle dos recursos financeiros.

Partindo dessa definição, fica fácil entender que 71% do pessoal técnico administrativo, definem a Gestão Financeira como ruim, pois se a mesma está ligada à administração, e a administração está com dificuldades, certamente as condições financeiras da escola também não estão satisfatórias.

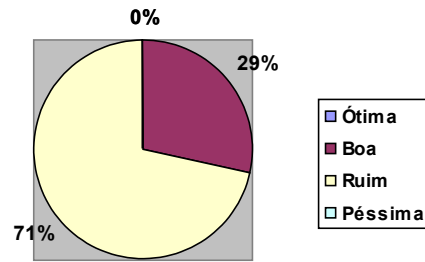


GRÁFICO 15: GESTÃO FINANCEIRA (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
 FONTE: o autor (2011)

7 - E a gestão de materiais pedagógicos (compra e disponibilidade) como está sendo organizada?

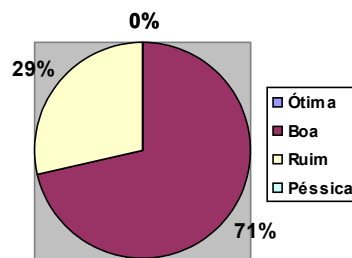


GRÁFICO 16: GESTÃO DE MATERIAIS (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
 FONTE: o autor (2011)

De acordo com o gráfico, a Gestão de Materiais, ou seja, a aquisição e disponibilidade dos mesmos para a escola encontram-se em boas condições, sendo que 71% respondeu que estão sendo distribuídos e adquiridos pela atual Gestão.

8 - Você participa da administração da escola? (opiniões, sugestões e críticas).

Segundo os Agentes Educacionais II, a grande maioria diz não participar da administração da escola, pois em sua justificativa, ressaltam que não são ouvidas, suas sugestões são irrelevantes para o bom andamento da instituição.

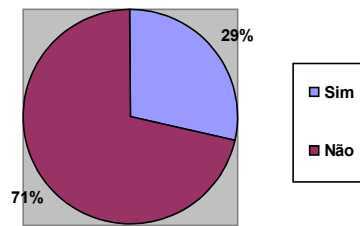


GRÁFICO 17: ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
 FONTE: o autor (2011)

9 - Em seu ponto de vista quais instrumentos são utilizados pela atual gestão para estimular a participação da comunidade escolar?

A participação de todos precisa ser construída dentro da gestão da escola, de forma a criar um ambiente positivo, uma comunicação e cooperação entre a escola e o colegiado para o alcance dos objetivos educativos.

Do ponto de vista dos funcionários, os instrumentos utilizados pela atual gestão são palestras, bingos, reuniões pedagógicas que nem sempre possuem êxito e celebração de datas comemorativas.

10 - No papel do gestor nos processo de organização geral da escola, destaca-se a organização do clima institucional (relações inter-pessoais e organização pedagógica) como elemento fundamental ao sucesso escolar das crianças. Partindo deste princípio assinale a alternativa que está de encontro com a real situação da escola onde você trabalha.

Tecnicamente o clima organizacional dentro de uma empresa, diz respeito a um conjunto de propriedades relevantes ao ambiente de trabalho, a qual influência direta ou indiretamente os indivíduos que trabalham neste ambiente, influenciando assim a motivação e o comportamento dessas pessoas.

No caso da escola pública, o clima organizacional diz respeito ao modelo de gestão adotado, os processos de comunicação entre equipes (administrativos, docentes, pedagogos e gestores), a valorização profissional, relacionamento interpessoal, entre outros.

Observando o questionário aplicado, percebe-se que cinco dos sete Agentes Educacionais consideram que o clima dentro da instituição de ensino não é favorável ao sucesso do aluno em sala de aula, pois se sabe que o sucesso escolar decorre por influência do sistema escolar, do bom andamento dos processos pedagógicos e da comunicação entre os segmentos da sociedade.

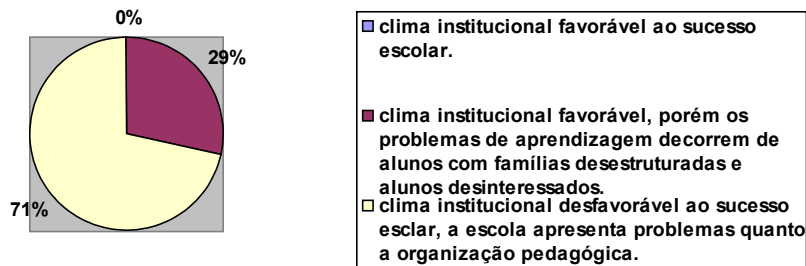


GRÁFICO 18: CLIMA INSTITUCIONAL (AGENTES EDUCACIONAIS II)  
 FONTE: o autor (2011)

### 5.3 QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES

O Colégio Estadual Dom Manoel Könnner, conta com um diretor e uma diretora - auxiliar; o questionário foi entregue para ambos, porém o mesmo ficou na mão do diretor durante duas semanas e não o entregou para a realização da pesquisa. Portanto os dados abaixo contam apenas com as respostas da diretora - auxiliar do referido Colégio.

1 - Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?

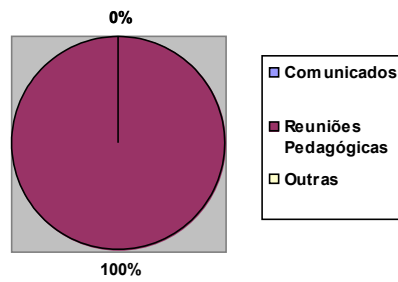


GRÁFICO 19: NORMAS DE FUNCIONAMENTO (GESTOR)  
 FONTE: o autor (2011)

2 - Os objetivos da escola estão bem definidos?

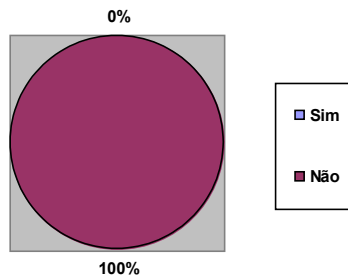


GRÁFICO 20: OBJETIVOS DA ESCOLA (GESTOR)  
 FONTE: o autor (2011)

3 - A escola possui Conselho Escolar participativo?

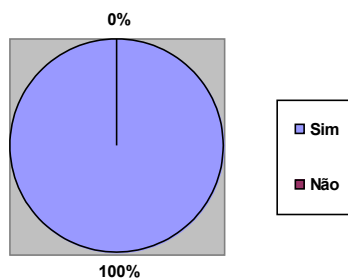


GRÁFICO 21: CONSELHO ESCOLAR (GESTOR)  
 FONTE: o autor (2011)

4 - O Projeto Político Pedagógico é pautado em princípios democráticos?

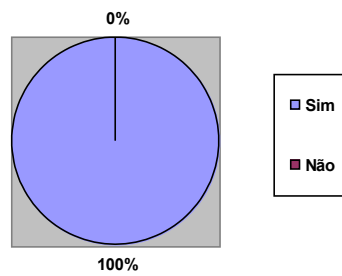


GRÁFICO 22: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (GESTOR)  
FONTE: o autor (2011)

5 - A comunidade escolar principalmente e os pais participam da elaboração da Proposta Pedagógica?

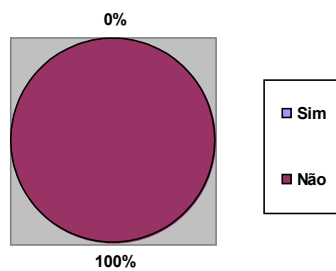


GRÁFICO 23: COMUNIDADE ESCOLAR (GESTOR)  
FONTE: o autor (2011)

6 - As ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho ou são apenas levadas para sua aprovação?

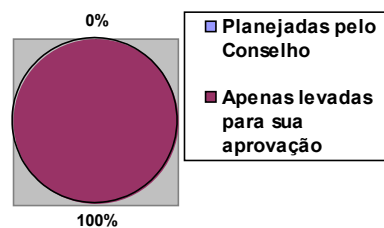


GRÁFICO 24: AÇÕES DA ESCOLA (GESTOR)  
FONTE: o autor (2011)

7 - Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?  
Justifique:

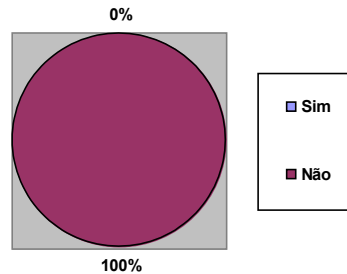


GRÁFICO 25: MODELO DE GESTÃO (GESTOR)  
FONTE: o autor (2011)

A diretora citou que a gestão na escola onde trabalha é em partes democrática, pois não é sempre que se consulta toda a equipe escolar, antes de tomar certas decisões.

8 - Você oportuniza a participação coletiva na administração da escola?

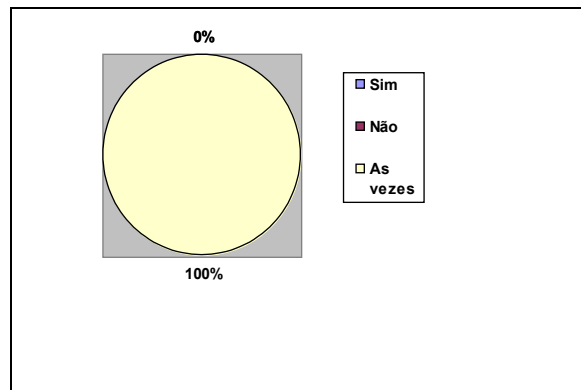


GRÁFICO 26: PARTICIPAÇÃO COLETIVA (GESTOR)  
FONTE: o autor (2011)

9 - Quais as dificuldades encontradas no exercício do cargo?

“Além das dificuldades apresentadas na questão 7, outro grande desafio é encontrar soluções para atender os problemas disciplinares da escola. Ainda há as divergências de opiniões, principalmente na escola pública, onde os trabalhadores da educação são na sua grande maioria concursados e como é sabido de todos,

possuem muitos direitos, o que muitas vezes é confundido por alguns que se aproveitam da situação, como por exemplo a falta ao trabalho, excesso de atestado, desavenças, entre outros” (informação verbal da diretora - auxiliar).

## 6 PROPOSTA

Analisando os gráficos acima e o perfil de cada segmento do Colégio Estadual Dom Manoel Könner, percebeu-se que há muitas divergências quanto às respostas dos questionários de determinados segmentos da escola.

Constatou-se que no grupo administrativo, todos os integrantes, ou quase em sua totalidade, estão descontentes com os métodos utilizados pelo atual gestor, o modo autoritário, a falta de carisma pessoal, incapacidade de mobilizar o grupo a alcançar um objetivo em comum, falta de diálogo, elogios e reconhecimento do trabalho. Perante conflitos, a gestão apresenta dificuldade em resolvê-los devido à falta de diálogo, pois tentem ao poder autoritário, e isto conduz a uma visão individualizada na construção de metas a serem desenvolvidas pela escola não havendo assim uma integração com o grupo.

A gestão escolar participativa significa uma nova forma de administrar a escola, permitindo assim que haja uma posição mais ativa em relação às políticas que orientam as atividades da instituição de ensino. Contudo, observou-se, através dos questionários aplicados, que os docentes divergem suas opiniões no que diz respeito ao modelo de gestão atual. Em sua grande maioria, acreditam que o Conselho Escolar é o órgão máximo da instituição, porém desconhecem sua atuação na participação da escola, e que a gestão democrática realmente se torna presente para apenas à metade dos entrevistados, deixando assim manifestações de concepções, crenças e condutas autoritárias mostrarem-se presentes na conduta dos gestores, desde as relações gestor-professor, gestor - agentes educacionais e gestor-aluno, nas quais estes últimos são reconhecidos como seres principais no ato de aprender.

Na entrevista realizada com a gestora observou-se que a mesma coloca que a gestão na escola onde administra não é democrática e que o Conselho Escolar é participativo, porém as decisões somente são levadas para sua aprovação, deixando assim o planejamento somente para o gestor.

O problema mais comum detectado nos questionários é a não participação dos alunos, funcionários, professores e pais nas decisões da escola, pois houve muitas abordagens de que não eram convidados para dar opiniões e sugestões.

Outra questão colocada pela gestora é a dificuldade que a atual gestão tem em tentar resolver os problemas dos discentes na escola, o excesso de atestados, a falta ao trabalho, pontualidade e intrigas entre funcionários.

Atualmente muitos problemas refletem nas mudanças que acontecem nas famílias. A ausência dos pais e mães em casa devido ao fato de trabalharem durante o dia todo, a desestrutura familiar, assim como o abandono, drogas, alcoolismo e violência causam no aluno uma sensação de abandono, onde o mesmo tende a se desligar dos amigos e conseqüentemente da escola. Partindo deste princípio, a escola e a família tendem a se desligar, os pais deixam de vir para a escola para participar da democratização, pela necessidade de atender as diferentes perspectivas sociais individuais.

Pais, professores, direção e comunidade precisam sempre estar ligados no mesmo ambiente, em que todos os segmentos atuem com compromisso e companheirismo, contribuindo assim para atingir os objetivos em comum.

Percebe-se que o Colégio Estadual Dom Manoel Könner apresenta problemas relacionados quanto ao processo participativo da comunidade escolar; ao papel do gestor como líder motivador e mediador do processo ensino-aprendizagem; falta de estímulo e interesse do pessoal técnico administrativo, haja vista que, os mesmos possuem ligação direta com toda parte burocrática a qual, segundo relato, encontra-se com sérios problemas; dificuldades quanto às faltas dos docentes em sala de aula, omissão de diálogo entre direção e equipe pedagógica.

Um modelo de gestão não pode ser analisado de forma estagnada, desvinculada de seu contexto, pois ele perde o seu sentido se considerado fora da realidade em que surgiu. De acordo com Santos (2002), para implantar um processo de mudança na escola, o gestor precisa elaborar um planejamento para que a escola consiga atender a aspectos como: responder as transformações impostas pela sociedade, compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças, desenvolver uma cultura organizacional pautada em princípios éticos e morais, motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio profissional a fim de obter melhores resultados através do estímulo a sua capacidade, onde o docente precisa sentir-se bem, receber elogios, uma vez que o investimento em recursos humanos valoriza o trabalho, torna a escola forte e diminui assim as dificuldades.

## 6.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Como todas as mudanças verificadas no ambiente escolar surgem da demanda de um perfil de gestor escolar democrático, sugere-se ao gestor:

- tomar todas as decisões relevantes de comum acordo com a APMF e o Conselho Escolar;
- trabalhar em equipe;
- manter um relacionamento democrático e harmonioso com o corpo docente e funcionários para que o processo de ensino – aprendizagem aconteça;
- promover reuniões com pais ou responsáveis para ouvir opiniões, sugestões e críticas;
- prestar conta à comunidade escolar dos recursos recebidos do Governo Estadual e Federal, da APMF, bem como todos os recursos angariados pelo Colégio;
  - estimular docentes e funcionários, bem como elogiar, reconhecer e propor participação nas ações pedagógicas e administrativas;
  - promover diálogo entre direção e equipe pedagógica, haja vista que o pedagogo é a chave principal para o sucesso do docente em sala de aula;
  - envolver os alunos em projetos, promoções, gincanas, festas culturais a fim de inseri-lo nas tomadas de decisões.

## 6.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Muitos são os problemas da escola em destaque, e como o final do mandato do atual gestor está terminando, é necessário propor ao novo gestor a elaboração de um plano de metas a serem cumpridas para cada setor da escola. Cabe ao gestor:

- quanto à democratização das ações:

- elaborar um projeto de fortalecimento do Conselho Escolar, a fim de proporcionar a todos oportunidade de fazer parte do grupo, opinar e participar das ações pedagógicas e administrativas;
  - realização de encontros mensais com o Conselho Escolar, visando ampliar a gestão democrática;
  - acolher, incentivar e fazer com que toda sua equipe sinta-se valorizada, amparada, por meio de ações conjuntas que visem à participação de todos;
  - desenvolver juntamente com o setor administrativo, professores e alunos, troca de informações e experiências através das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação), as quais são ferramentas valiosas para a educação. A utilização desses instrumentos tecnológicos deve ser desenvolvida na escola, haja vista que estes motivam o aprendizado e fazem da gestão um ambiente democrático. Criar um ambiente virtual como uma *homepage* para divulgar o que a escola está fazendo, os projetos que desenvolve e a filosofia pedagógica, abrir links para que a comunidade possa opinar e questionar as ações que ocorrem dentro do ambiente escolar é tornar a escola atrativa e participativa;
  - expor a toda comunidade gráficos e planilhas, referente às receitas oriundas do Fundo Rotativo e Programa Dinheiro Direto na Escola, para que a transparência nas ações seja o início de uma gestão participativa.
- quanto à equipe pedagógica:
    - formar um grupo disposto a trabalhar em prol aos desafios e dificuldades da escola, um grupo unido e principalmente com capacidades múltiplas, e se necessário com possibilidade de capacitações com profissionais da área (Núcleo Regional de Educação de Foz do Iguaçu), visto que 90% das pedagogas da escola são contratadas anualmente por processo seletivo simplificado;
    - propiciar momentos de reflexão em grupo, aperfeiçoamento e crescimento profissional, através das discussões dos assuntos, socializando o conhecimento, trocando experiências, habilidades e competências, para que sua contribuição melhore a sua atuação no espaço escolar.

- quanto à participação dos pais:
  - desenvolver estratégias de ação, para motivarem os pais para que se possa aproveitar adequadamente a participação dos mesmos no ambiente escolar. Os pais precisam compreender que a educação dos filhos é uma tarefa conjunta, onde as responsabilidades devem ser divididas.
  
- quanto à Gestão de Recursos Humanos:
  - perceber que o setor administrativo é de extrema valia para o desenvolvimento das ações burocráticas da escola. É importante ressaltar que o Gestor eleito pela comunidade está no cargo por somente três anos, pois o mesmo não deixou de ser docente, já os Agentes Educacionais permanecem no cargo e possuem experiência quanto ao sistema burocrático que se torna cada vez mais presente nas escolas;
  - respeitar o potencial de cada componente da instituição, valorizando seu trabalho, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e intelectual, bem como abrir espaço para que todos participem das tomadas de decisões;
  - organizar reuniões para que todos possam sugerir novas ideias, colocar suas críticas e auxiliar quanto aos processos de demanda.
  
- quanto ao corpo docente:
  - proporcionar reuniões bimestrais, a fim de criar um plano de metas, classificando questões desafiadoras quanto à aprendizagem como um todo, rumo ao crescimento organizacional. As reuniões devem acontecer para que todo corpo docente possa rever sua atuação ao longo do bimestre, fazendo uma auto correção dos erros e buscar novas propostas, junto à comunidade escolar, para reelaborar as ações quando necessário.

## 7 RESULTADOS ESPERADOS

O presente trabalho tem como intuito modificar o perfil de gestão nos próximos 3 anos, para tanto, é necessário traçar metas a serem cumpridas, de acordo com o tipo de carência da escola.

Metas:

- constituir uma escola participativa, pautada na democratização das ações pedagógicas e administrativas;
- reconstruir a imagem da escola, visto que os professores estão desestimulados e conseqüentemente desvinculados com o processo ensino – aprendizagem em sala de aula;
- elevar a auto-estima dos funcionários, equipe pedagógica e professores;
- reestruturar a equipe pedagógica, oferecendo capacitações;
- promover condições para que os pais e responsáveis se aproximem do ambiente escolar;
- implantar um novo modelo de gestão baseada na democracia, favorecendo a valorização dos alunos, pais e funcionários, objetivando o pleno desenvolvimento de habilidades e qualificação;
- criar uma nova cultura escolar organizacional, onde o aluno é o centro das atenções na escola. Portanto, se o aluno não está aprendendo, a escola está com problemas quanto à organização e funcionamento, pois o sucesso do aluno depende da escola e a escola depende de uma gestão democrática eficiente.

## 8 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o modelo de gestão do Colégio Estadual Dom Manoel Könner, a fim de verificar o desenvolvimento das ações democráticas nos diversos segmentos da escola.

Contudo, houve a necessidade de conceituar os pensamentos de diversos teóricos, sobre a gestão democrática na escola pública, o papel do gestor, a participação do Conselho Escolar e da Associação de Pais, Mestres e Funcionários nas tomadas de decisões, bem como analisar o conceito de gestão diante vícios das diversas culturas organizacionais.

Os resultados da pesquisa foram importantes para constatar que o referido Colégio passa por grandes dificuldades no que diz respeito à participação dos pais, professores e funcionários nas questões administrativas e pedagógicas da escola.

A comunidade escolar tem uma visão muito superficial de democracia, visto nos questionários devolvidos pelos docentes que cerca da metade deles vêem que as ações desenvolvidas na escola são democráticas. Portanto, não é isso que realmente acontece nos bastidores, os Agentes Educacionais que estão intimamente ligados nas ações do diretor, apontam que não há democracia nas ações, as decisões são monologas, os recursos não são bem distribuídos e aplicados.

Conclui-se, para que a gestão democrática seja conquistada é necessária uma modificação dos conceitos dos cidadãos que estão envolvidos no processo de ensino-aprendizagem (docentes, funcionários, discentes e comunidade escolar), os mesmos precisam ter o conhecimento de que toda comunidade tem o direito de opinar, dar sugestões e participar das ações, seja ela pedagógica ou administrativa, pois só assim teremos uma educação de qualidade, professores e funcionários satisfeitos e motivados para assegurar aos alunos o desenvolvimento de capacidades e proporcionar a sua formação de forma ética.

No entanto, esta proposta será entregue ao novo gestor (2012/2014) para que o mesmo analise, conceitue e aplique, a fim de implantar um novo modelo de gestão, onde a comunidade possa participar das ações e os professores e funcionários trabalhem satisfeitos, motivados e reconhecidos através do seu trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LEI 9394/96. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

CHAUÍ, M. Cultura política e política cultural. **Revista Estudos avançados**, 1995.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, P. F. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia** – Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra (Coleção Leitura), 1997.

GADOTTI, M. **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília: MEC, 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola** – teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **A Escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: 2000.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo. n. 60. fev. 2001.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SAVIANE, D. **Escola e Democracia**. São Paulo: Ed. Campinas - São Paulo, 1999.

VAZ, M. C. D. **Gestão Participativa**. Disponível em:  
<<http://www.webartigos.com/articles/5895/1/gestao-participativa/pagina1.html>>.  
Acesso em: ago. 2011.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1



Entrevista destinada à conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública

Área de atuação/disciplina: \_\_\_\_\_

1- Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido em sua escola é democrático?

( ) Sim ( ) Não

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2- Você conhece e leu o Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico de sua escola?

( ) Sim ( ) Não

3- Você participa do Conselho Escolar?

( ) Sim ( ) Não

4- Você considera importante o Conselho Escolar, por quê?

( ) Sim ( ) Não

Justifique: \_\_\_\_\_

5- De que maneira, você tem conhecimento sobre as principais decisões tomadas pela direção?

( ) Comunicado escrito ( ) Reuniões pedagógicas ( ) Não é informado  
( ) Comunicado informal ( ) Outros \_\_\_\_\_

6- Como você vê a gestão financeira da escola?

ótima             boa             ruim             péssima

7- E a gestão de materiais pedagógicos (compra e disponibilidade) como está sendo organizada?

ótima             boa             ruim             péssima

8- Você participa da administração da escola? (opiniões, sugestões e críticas)

Sim             Não

9- Em seu ponto de vista quais instrumentos são utilizados pela atual gestão para estimular a participação da comunidade escolar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10- No papel do gestor nos processo de organização geral da escola, destacam-se a organização do clima institucional (relações inter-pessoais e organização pedagógica) como elemento fundamental ao sucesso escolar das crianças. Partindo deste princípio assinale a alternativa que está de encontro com a real situação da escola onde você trabalha.

- clima institucional favorável ao sucesso escolar.
- clima institucional favorável, porém os problemas de aprendizagem decorrem de alunos com famílias desestruturadas e alunos desinteressados.
- clima institucional desfavorável ao sucesso escolar; a escola apresenta problemas quanto a organização pedagógica.

## APÊNDICE 2



Entrevista destinada à conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública

### Questionário para os Gestores

- 1- Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?  
 Comunicados       Reuniões Pedagógicas       Outras: \_\_\_\_\_
  
- 2- Os objetivos da escola estão bem definidos?  
 Sim       Não
  
- 3- A escola possui Conselho Escolar participativo?  
 Sim       Não
  
- 4- O Projeto Político Pedagógico é pautado em princípios democráticos?  
 Sim       Não
  
- 5- A comunidade escolar principalmente e os pais participam da elaboração da Proposta Pedagógica?  
 Sim       Não
  
- 6- As ações desenvolvidas na escola são planejadas pelo Conselho ou são apenas levadas para sua aprovação?  
 planejadas pelo conselho       apenas levadas para sua aprovação
  
- 7- Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?  
 Sim       Não  
 Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- 8- Você oportuniza a participação coletiva na administração da escola?

( ) Sim                      ( ) Não

9- Quais as dificuldades encontradas no exercício do cargo?

---

---

---