
**ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE
PÚBLICA DE ENSINO DE CINCO MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUL SANTA
CATARINA**

Ciências Humanas

Artigo Original

Miryan Cruz Debiasi¹; Alcionê Damasio Cardoso¹

1. Centro Universitário Barriga Verde – Unibave

Resumo: Essa pesquisa aprofundará o trabalho do Diretor-Gestor em uma instituição escolar na perspectiva da gestão compartilhada. O Diretor é aquele que orienta, coordena, faz com que as ações aconteçam no interior da escola desempenhando com sucesso o seu papel e de todos os integrantes que participam da vida escolar, observando sempre uma perspectiva pedagógica. A pesquisa teve como objetivo analisar a gestão compartilhada nas escolas da rede pública de ensino de cinco municípios do sul do estado de Santa Catarina, na opinião da comunidade interna das unidades escolares. Para tal foi realizado uma pesquisa com dezessete docentes de instituições escolares desses municípios. Foi possível perceber que em alguns aspectos os docentes têm uma visão positiva da gestão compartilhada pelos diretores de suas escolas. Contudo, em alguns aspectos os docentes se demonstraram indiferentes, o que sugere que ainda existem questões a serem apropriadas por toda a comunidade escolar. O método escolhido para a pesquisa é o método monográfico, pois, consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, instituições, grupos ou comunidades para obter generalizações. Sugere-se que um diretor gestor para ser democrático deverá ser um bom conhecedor da arte de administrar os setores: administrativos, financeiros, pedagógicos e que esse gestor seja um componente ativo para realização do projeto político pedagógico da escola.

Palavras-chave: Diretor Escolar. Gestão Compartilhada. Rede Pública de Ensino.

**ANALYSIS OF THE SHARED MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOL NETWORK
UNIT FIVE MUNICIPALITIES OF EDUCATION OF THE REGION SOUTH SANTA
CATARINA**

Abstract: This research will deepen the Director Manager work in a school institution in the context of shared management. The Director is the one who directs, coordinates, makes the actions take place inside the school successfully playing its role and all members participating in school life, always observing a pedagogical perspective. The research aimed to analyze the shared management in public schools in five municipalities of teaching the southern state of Santa Catharina, in the opinion of the

internal community of school units. For such a survey was conducted with seventeen teachers of educational institutions of these municipalities. It could be observed that in some respects teachers have a positive view of shared management by the directors of their schools. However, in some respects teachers have proved indifferent, suggesting that there are still issues to be recognized by the whole school community. The method chosen for the survey is the monographic method, therefore, is the study of certain individuals, professions, institutions, groups or communities for generalizations. It is suggested that a director manager to be democratic should have a good knowledge of the art of managing the sectors: administrative, financial, educational, and that this manager is an active component for the realization of political pedagogical school project.

Keywords: School Director. Shared management. Public Education Network.

Introdução

Em uma unidade escolar podem ser vistos muitos exemplos de gestores: o professor que gerencia, planeja e organiza suas aulas; os serventes administrando o tempo, a limpeza e o seu material; o secretário escolar que cuida da parte burocrática; o coordenador pedagógico, responsável pela articulação do trabalho pedagógico e, assim, sucessivamente. Além de toda essa comunidade interna de gestores, pode-se ver o Diretor-Gestor que em sua organização pode conduzir da melhor forma uma unidade escolar.

Assim, a escola é organizada e o Diretor-gestor é aquele que orienta, coordena, faz com que as ações aconteçam e também sejam cumpridas as determinações estabelecidas pelas instâncias superiores. Desta maneira, desempenha com sucesso esse papel que se torna cada dia mais difícil pela precariedade que as escolas públicas vivem no contexto atual.

Uma gestão escolar democrática parte do pressuposto de não só a gestão, mas também o planejamento dessa gestão participativo. Isto quer dizer que, as decisões para futuro da unidade escolar demandam de diferentes óticas, valores e anseios de cada um dos envolvidos na instituição. Com a gestão compartilhada, a decisão conjunta é que vai estabelecer uma política para essa instituição. (HORA, 1998).

Diante o que foi exposto, buscou-se neste trabalho responder ao seguinte problema: Qual o desempenho dos Diretores-Gestores em relação à gestão compartilhada de algumas escolas públicas da região Sul de Santa Catarina na visão da comunidade interna?

A pesquisa teve como objetivo analisar a gestão compartilhada nas escolas da rede pública de ensino de cinco municípios do sul do estado de Santa Catarina, na

opinião da comunidade interna das unidades escolares. Como decorrência do objetivo geral, a pesquisa teve por objetivos específicos: identificar o trabalho do diretor de escola pública da região sul do estado de Santa Catarina frente aos critérios de avaliação docente e administrativo definidos na pesquisa e aplicados nas unidades escolares em uma perspectiva de gestão compartilhada; demonstrar o grau de satisfação dos docentes no processo de participação das tomadas de decisões nas unidades escolares da rede pública de ensino; verificar a relação escola-comunidade no cotidiano escolar no que tange a gestão compartilhada; descrever a satisfação dos pesquisados em relação às condições oferecidas para a investigação científica nas instituições escolares pesquisadas.

A democratização da gestão na escola pública

A democratização da educação em todo o Brasil é citada desde a Constituinte de 1988, no artigo 206, inciso 6º que trata da gestão democrática do ensino público em forma de lei. Anteriormente a década de 1980, a gestão escolar era pautada em princípios da teoria da administração empresarial, a educação não pressupunha nenhuma outra preocupação além daquelas existentes nas empresas comuns. Essa incompatibilidade nos processos de gestão se refere aos motivos de cada organização. Enquanto nas empresas o processo se dá a partir dos lucros, a instituição escolar refere-se à formação cultural das diferentes gerações. (CÓSSIO et.al, 2010).

Assim como no processo de constituição da democracia brasileira, o processo de gestão da educação também está ligado a estes movimentos históricos (SAVIANI, 2010). Historicamente, as escolas tiveram centralidade do Estado quanto ao caráter administrativo e o movimento de enfrentamento dessa realidade envolveu diferentes associações, sindicatos e eventos em prol da educação. Nesse processo, a gestão democrática tinha perspectiva ideológicas bem delineadas com o objetivo da eleição dos diretores (CARNEIRO, 2010). Na perspectiva da gestão democrática no Brasil, destacam-se experiências de cunho político como os “[...] conselhos de políticas e os planos de diretores municipais” (CÓSSIO et. al, 2010, p. 328). Essa perspectiva de gestão democrática na educação se evidenciou na Constituição Federal de 1988. Essa legislação, ao tratar da educação destaca, dentre outros princípios, a gestão democrática do ensino público (SAVIANI, 2013). Seguido a este movimento em favor

da democratização não apenas na educação, mas em toda sociedade, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96 também tratou da democratização das escolas públicas.

A democratização em que pede a participação dos profissionais da educação e da comunidade interna e externa de uma unidade escolar pode ser constatada na LDB por meio do artigo 14 (BRASIL, 1996) quando diz:

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

A perspectiva da gestão democrática citada na LDB é analisada por Carneiro (2010) como ponto fundamental na elaboração de um projeto de escola e conseqüentemente de formação humana. Nesse sentido, apenas com “[...] operações de um fazer coletivo ele poderá ser implementado e avaliado coletivamente (CARNEIRO, 2010). A educação conseguiu sua democratização por meio da referida lei ao estabelecer que toda a comunidade interna e externa deveria participar na elaboração dos projetos, recursos e todas as atividades que envolvem uma unidade escolar. Os diretores escolares, antes da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) eram, na concepção de Alonso (1983, p. 38),

[...] meros executores de normas legais, a sua participação no processo renovador de ensino era mínima, mas à medida que lhes são atribuídas grandes doses de responsabilidade nesse processo, é preciso que estejam preparados para compreender as necessidades atuais do ensino em sua escola e da educação em geral, de modo a possibilitar a adequação das medidas adotadas à situação particular daquela realidade escolar considerada.

A escola é uma organização social democrática em que os componentes dessa organização possuem suas funções distintas, entre elas a função do diretor-gestor. A função do diretor-gestor abrange atualmente funções além daquela que apenas provê recursos humanos e materiais que fazem parte do cotidiano das escolas ou que garante somente o cumprimento das normas legais. Ele necessita ser visto como alguém que mobiliza, organiza, planeja e toma decisões do trabalho realizado na escola, mas que não acontece de maneira isolada. (ALONSO, 1983).

A direção escolar, é entendida como aquela que articula e põe em ação todos os elementos constituintes do processo organizacional: planejamento, organização e avaliação. (LIBÂNEO, 2015).

O gestor educacional numa perspectiva compartilhada, portanto, é aquele que não é apenas um administrador escolar numa perspectiva burocrática, hierárquica e fragmentada. Para Silva (2009) o gestor é alguém que faz parte de uma instituição escolar em sua totalidade e complexidade pedagógica que permita e promova o desenvolvimento da ação coletiva. Em outras palavras, é aquele que trabalha para o equilíbrio dos aspectos pedagógicos e administrativos e tem como premissa a necessidade da participação coletiva da comunidade escolar nas decisões, orientações e execuções do trabalho educativo.

Na linha da gestão democrática, a questão financeira também foi contemplada. Atualmente as escolas recebem por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) recursos financeiros para despesas e manutenção da escola com vistas a contribuir na conservação física e pedagógica das instituições escolares por meio da descentralização dos recursos. Este recurso é executado pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação). O PDDE foi criado em 1995 pelo governo federal e tinha o nome de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE). Além de contribuir para a melhoria imediata das necessidades da escola, esse recurso também pode ser utilizado para capacitação dos profissionais da educação no que tange o desenvolvimento do processo pedagógico e aquisição de materiais didáticos. (BRASIL, 2014).

A escola e sua constituição atual são reflexo de uma sociedade em constantes mudanças e ressignificações. (LÜCK2013b) Um dos pressupostos desse reflexo é o entendimento de que as alterações e dificuldades estão interligadas a uma realidade que é local, mas também global. A tendência das mudanças resulta em posturas de gestão participativas, democráticas em busca da superação das dificuldades. Deste modo, as escolas e a própria educação “[...] tem demandado dos estabelecimentos de ensino um esforço especial de gestão, de organização dos processos sócio educacionais [...] com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos [...]” (LÜCK, 2013b).

Essa alteração na perspectiva da gestão escolar é, atualmente, analisada por diversos autores como: Paro (2008), Libâneo (2015), Lück (2013a,2013b). A administração escolar na atualidade, aponta Barroso (1996) passa por transformações em vários países. Essa mudança na atuação do gestor tem como objetivos ampliar o conceito de escola, enfatizar a autonomia dessas e conseqüentemente estabelecer a

gestão que considere a diversidade desses espaços. Tal como enfatiza Carneiro (2010, p. 168),

Nesta perspectiva, as decisões centralizadas no diretor cedem lugar a um processo de resgate da efetiva função social da escola, através de um trabalho de construção coletiva entre todos os agentes da escola, através de um trabalho de construção coletiva entre todos os agentes da escola e, destes, com a comunidade.

Uma das premissas da gestão democrática, citada da LDB, refere-se a avaliação institucional e a avaliação do desempenho docente. Este quesito está ligado ao aperfeiçoamento da carreira docente baseada na titulação e habilitação dos professores a partir de avaliações processuais de acompanhamento do seu trabalho. A avaliação docente fornece subsídios para a constituição de políticas públicas de aperfeiçoamento da qualidade da educação. No que tange a avaliação institucional, ela é a base para tomada de decisões a partir de indicadores de qualidade. Pauta-se no diálogo e no processo coletivo da comunidade escolar (SILVA, 2009).

Portanto, na organização de uma unidade escolar diversos são os critérios de gestão: setores administrativos, financeiros e pedagógicos. Cada um desses critérios à tendência é caminhar juntos. Pressupõem uma compreensão do todo, indissociável. Cada um desses setores, alterado, altera os demais que o constituem. (LÜCK, 2013a). Desta forma, não é possível conceber uma escola com boa estrutura física, mas que desconsidere o critério pedagógico ou um ótimo projeto pedagógico, nem professores sem a formação necessária e, assim, sucessivamente. Para Lück (2013a, p. 63), a participação da comunidade escolar é premissa primordial para a reciprocidade expressa em todos os segmentos [...]”. Ou seja, em uma gestão compartilhada, com estreita relação com a comunidade escolar o gestor “[...] tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários” (PARO, 2008, p. 130).

Procedimentos Metodológicos

Para se analisar o comprometimento do diretor-gestor frente à gestão compartilhada nas unidades escolares da rede pública de ensino da região sul de Santa Catarina, foi realizado uma pesquisa nas instituições escolares. A pesquisa se desenvolveu em duas associações de municípios: a Associação dos Municípios da

Região Carbonífera (AMREC), que conta com 12 (doze) municípios: Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Müller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis e Treviso; e a Associação dos Municípios da Região de Laguna (AMUREL), que conta com 18 (dezoito) municípios: Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Grão Pará, Gravatal, Imaruí, Imbituba, Jaguaruna, Laguna, Pedras Grandes, Pescaria Brava, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Ludgero, São Martinho, Treze de Maio, Tubarão. Da região da AMREC participaram dois (02) municípios: Orleans com cinco (05) escolas e Lauro Müller com quatro (04) escolas. A região da AMUREL, foram seis (06) escolas de Braço do Norte, uma (01) escola de São Ludgero e uma (01) escola de Rio Fortuna. No total, foram pesquisadas 17 escolas de cinco (05) municípios. A pesquisa nestes municípios se justifica em função das áreas de inserção e atuação do curso e do Centro Universitário.

A pesquisa foi desenvolvida pelos acadêmicos da 1ª fase do curso de Pedagogia do Centro Universitário Barriga Verde (Unibave), por meio de entrevistas com perguntas fechadas a realidade da gestão escolar das escolas da rede pública estadual e municipal dos 05 (cinco) municípios citados anteriormente. A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário semiestruturado e foram entrevistados 17 (dezessete) professores que atuam nas escolas da rede pública desses municípios entre os meses de abril a junho de 2015.

Resultados e Discussão

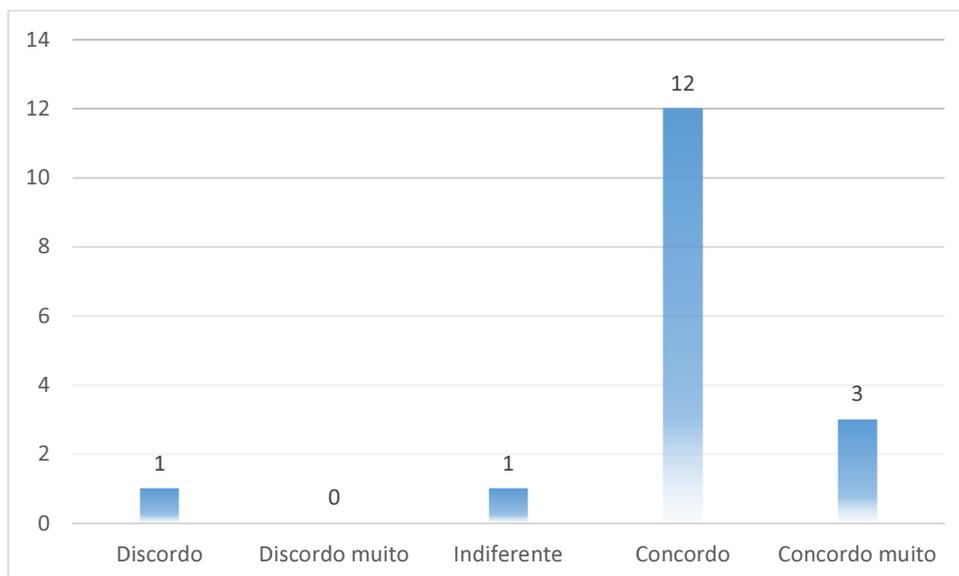
No estado de Santa Catarina, as escolas estão organizadas por gerências regionais conforme as Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDRs). Nos municípios, as escolas estão sob a responsabilidade da secretaria municipal da educação. Os diretores na esfera estadual são eleitos por meio de submissão de um plano de gestão. Nessa eleição, os pais representam os alunos do Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e do Ensino Médio, votam como pais com direito a contagem de dois votos. Os alunos com direito a voto são os do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. Na esfera municipal, os diretores são indicados pelos gestores públicos. Em ambos os casos, não existe, por parte do poder público, algum tipo de capacitação para tal função.

Diante disso, desenvolveu-se uma pesquisa com cinco questionamentos com os docentes, para analisar a gestão compartilhada nas escolas da rede pública de

ensino de cinco municípios do sul do estado de Santa Catarina, na opinião da comunidade interna das unidades escolares.

Para entender se a gestão é compartilhada, ao analisar a qualidade do processo de avaliação docente e se acontece na escola, foi feito um questionamento. Dos 17 (dezesete) professores entrevistados, 01 (um) discorda, um (01) é indiferente, 12 (doze) professores concordam com o processo e 03 (três) concordam muito. Os professores que responderam indiferente ou discordam do processo avaliativo dos professores pertencem ao município de Orleans.

Tabela 01 - Sobre a qualidade do processo de avaliação docente (é realizado um processo avaliativo na escola, é de qualidade?)



Fonte: Pesquisa realizada pelos acadêmicos da 1ª fase de Pedagogia do Unibave.

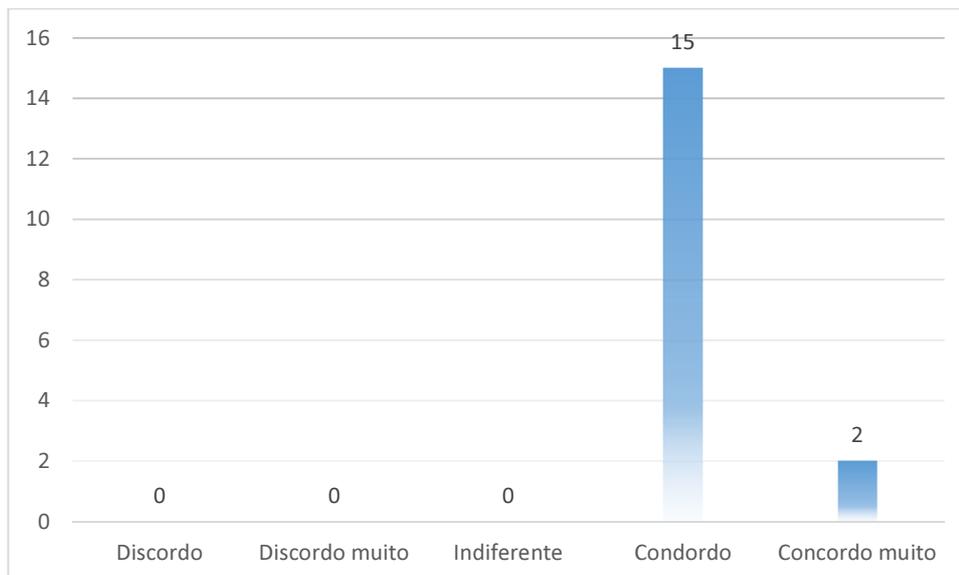
A avaliação é um processo permanente. Ela faz o professor pensar e tomar decisões com relação a esse processo. Tomando como categoria de análise o processo participativo da gestão escolar, uma das dimensões constituintes da escola é a dimensão pedagógica. Ao compreender que esta dimensão é um processo permanente de reflexão-ação, torna-se fundamental que sua atuação faça parte das discussões e estudos da comunidade escolar em prol da promoção da aprendizagem escolar. Deste modo, avaliar constantemente a atuação docente é um dos movimentos necessários no processo de gestão.

A partir da pesquisa realizada com a comunidade escolar de Orleans e região, observou-se que dos 17 (dezesete) entrevistados, a grande maioria (15) apontou

concordar com o processo de avaliação docente realizado pela instituição escolar. Uma avaliação escolar sob a perspectiva democrática faz-se a partir de elementos que oportunizem não apenas o acesso e a permanência dos estudantes nas escolas, mas também uma formação científica e cultural de qualidade, condições de trabalho e remuneração para os profissionais da educação, tendo como objetivo comum formas de gestão da aprendizagem dos estudantes. Pode-se entender que as escolas pesquisadas têm como premissa um conjunto de relações necessárias para o aprendizado de todos, caracterizando uma das dimensões necessárias para a gestão democrática e a função social da escola.

Um segundo questionamento procurou identificar se o processo de avaliação da gestão administrativa é de qualidade. Dos 17 (dezessete) professores entrevistados, 15 (quinze) informaram que concordam muito com o processo de avaliação da gestão administrativa e 02 (dois) concordam muito com esse processo.

Tabela 02 - Qualidade do processo de avaliação da gestão administrativa



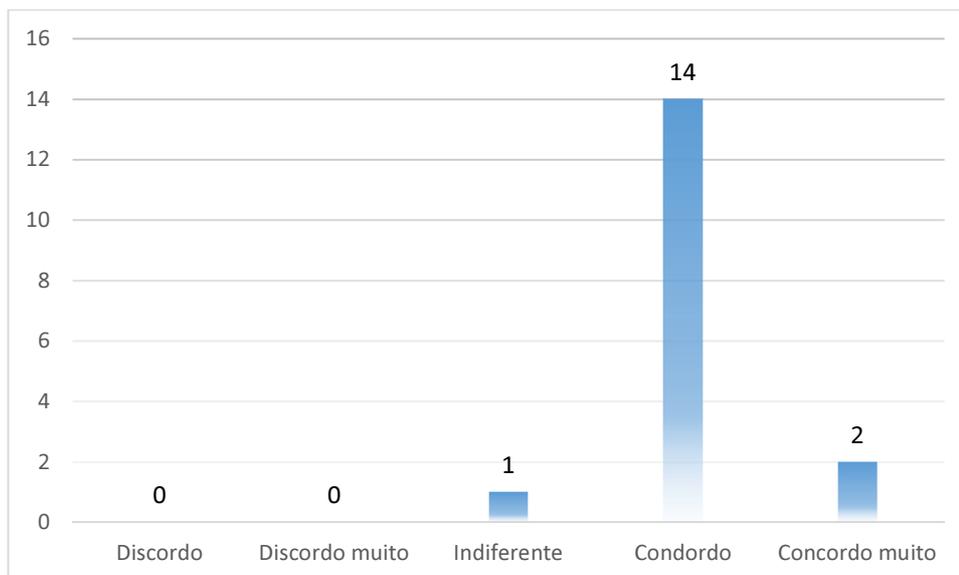
Fonte: Pesquisa realizada pelos acadêmicos da 1ª fase de Pedagogia do Unibave

Dentre as tarefas relativas à gestão escolar estão: dirigir e coordenar o trabalho escolar, utilizando os recursos e meios em prol do objetivo da escola; assegurar que o processo de tomada de decisões seja participativo; promova a articulação das relações entre escola, comunidade. Em razão dessa necessidade de conseguir articular e mobilizar a comunidade escolar, é fundamental que ela própria consiga efetivamente avaliar o processo de gestão. Nas instituições escolares pesquisadas, é

unânime entre os participantes da pesquisa que esse processo é percebido de maneira satisfatória. Esta situação indica que os dirigentes das escolas pesquisadas conseguem articular a demanda para a integração dos diferentes setores que compõem a escola, conforme aponta a tabela especificada. Nesse sentido, estas articulações são necessárias para que se promova constantemente o monitoramento e avaliação institucional da escola, o que constitui em responsabilidade pública da gestão democrática.

Para saber se os discentes participavam das decisões e encaminhamentos realizados pela escola foi questionando os docentes se eles concordavam que havia a participação dos estudantes nesse processo. Dos 17 (dezesete) docentes que participaram da pesquisa, 01 (um) mostrou-se indiferente a essa questão, 14 (quatorze) afirmaram que concordam e 02 (dois) disseram que concordam muito.

Tabela 03 - Participação dos estudantes na gestão da escola



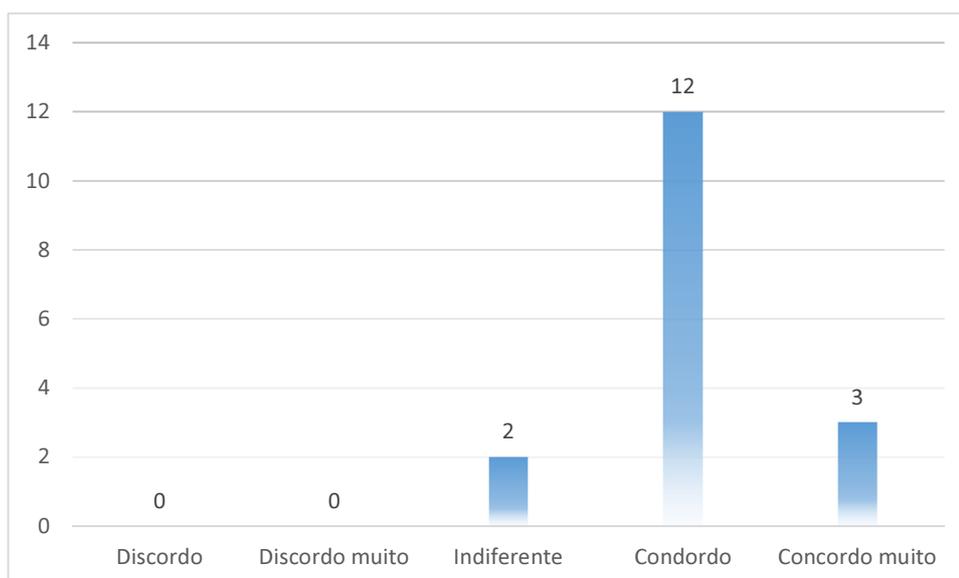
Fonte: Pesquisa realizada pelos acadêmicos da 1ª fase de Pedagogia do Unibave

Uma das premissas da gestão democrática na escola é a possibilidade de toda a comunidade escolar atuar junto às instâncias deliberativas da mesma. Nesse sentido, a pesquisa aponta que embora a grande maioria dos pesquisados entenda que há participação dos estudantes no planejamento da escola, alguns ainda se mostram indiferentes a esse processo. Quem pertence a um grupo é participante deste. Indêpende de sua atuação, a participação de todos, especialmente dos estudantes que estão presentes em todas as atividades escolares. Posturas

indiferentes como as apontadas na pesquisa, contribuem para “[...] a inércia, o comodismo e a passividade do grupo, por meio de ação não orientada para a superação de limitações e dificuldades ou enfrentamento de desafios.” (LÜCK, 2013a, p.37). É importante salientar também que, os vínculos mais estreitos com pais e entidades também compõem os princípios da gestão democrática. Eles precisam ser conscientizados sobre a importância de órgãos colegiados e que eles representam em certa medida, a sociedade em geral. Essa rede colaborativa favorece não só a gestão escolar, mas também reflete na aprendizagem dos estudantes, uma vez que, a relação escola-comunidade, pais-alunos, professores-alunos se conscientizam da função social da escola.

Dentro da perspectiva da gestão democrática, compreende-se que deve haver a interação escola com a comunidade não apenas nas suas questões internas, mas também se envolva com situações referentes à comunidade ao seu entorno. Nesse sentido, foi questionado aos professores sobre a participação das escolas nos problemas e desenvolvimento da comunidade. Dos docentes entrevistados 02 (dois) responderam indiferente, 12 (doze) afirmaram que concordam e 03 (três) concordam muito.

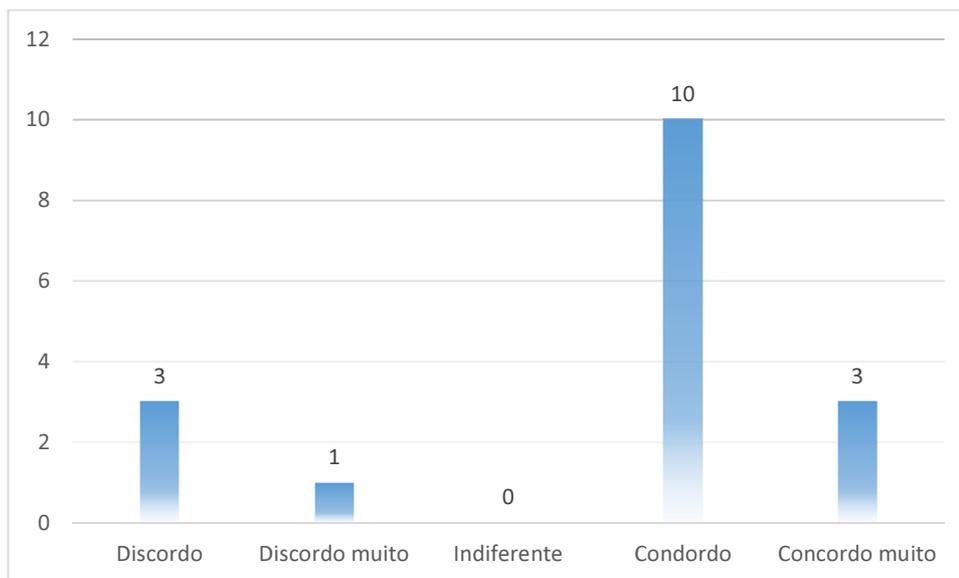
Tabela 04 - Participação da escola nos problemas e soluções para o desenvolvimento da comunidade



Fonte: Pesquisa realizada pelos acadêmicos da 1ª fase de Pedagogia do Unibave

Assim como em questões anteriores, alguns professores tem uma posição de indiferença com relação a escola e sua articulação com a sociedade e aqueles que a constituem enquanto instituição escolar. Ao serem questionados sobre a participação da escola nos problemas, mas também no desenvolvimento da comunidade, alguns demonstraram indiferença. Quinze docentes percebem que a escola participa de maneira ativa nas ações da comunidade. Essa consciência é parte integrante e dependente das ações daqueles que atuam em conjunto. Desta forma, a participação não apenas da escola, mas de todos que nela atuam resultam num sentimento de compartilhamento. Esse sentimento traz como não só o enfrentamento da realidade, como propostas de intervenção a partir dela, resignificando, no caso da escola, seu caráter social.

Tabela 05 - Condições para realização de investigação (recursos humanos, econômicos e apoio institucional)



Fonte: Pesquisa realizada pelos acadêmicos da 1ª fase de Pedagogia do Unibave

Um dos questionamentos que mais houve divergências de opinião dos entrevistados refere-se às condições de investigação de pesquisa nas escolas. Dos entrevistados, 04 (quatro) discordaram ou discordaram muito em haver esse tipo de possibilidade nas unidades escolares pesquisadas. Este fato sugere que ainda é preciso que tais espaços possam ser compreendidos para além de uma visão burocrática e técnica. Precisa compreender que ali é um espaço de práticas educativas e de aprendizagem, e, para tal, fomentar a reflexão dessas práticas torna-

se fundamental na organização da gestão escolar em prol de um objetivo comum. Vale salientar também que um dos grandes desafios da gestão compartilhada é conseguir trabalhar de maneira colegiada e transparente com os recursos recebidos pela escola. Se uma das premissas dos recursos recebidos pelas escolas destina-se também as questões de aperfeiçoamento dos profissionais no que tange a pesquisas, capacitação e compra de materiais didáticos, é de se esperar que tais recursos sejam usados também para estes fins. Com relação aos recursos financeiros, várias indagações surgem: será que a gestão consegue trabalhar de forma colegiada na gestão dos recursos? Esses recursos são usados apenas nas questões de manutenção física das escolas? Esses recursos não chegam a ser utilizados para as questões pedagógicas? Se não são, pode-se sugerir que as estruturas físicas estejam em estado lastimável e daí demandam tais investimentos prioritariamente aos pedagógicos?

Considerações Finais

Na perspectiva da gestão democrática vários compromissos precisam ser assumidos pelo diretor-gestor em uma ação compartilhada: busca de parcerias; envolvimento da comunidade nas atividades escolares; tomar decisões coletivamente; trabalhar em conjunto com a APP (associação de pais e professores) e conselho deliberativo; tornar os alunos, pais e professores membros partícipes nas decisões no interior da escola; ser gestor esclarecedor do funcionamento e andamento de toda a unidade escolar; ter uma boa visão administrativa; ser um diretor-gestor que envolva toda a comunidade próxima a escola; deverá estar atento a novas ideias, sejam elas dos alunos, professores e ou da comunidade. Estar atento a cultura da auto avaliação como processo de melhoria na qualidade da educação.

Com a observação feita na pesquisa e após conclusões provisórias retiradas da opinião dos pesquisados, sugere-se que um diretor gestor para ser democrático deverá ser um bom conhecedor da arte de administrar os setores: administrativos, financeiros, pedagógicos e que esse gestor seja um componente ativo para realização do projeto político pedagógico da escola, deverá ser um estimulador, responsável com seus compromissos, provocar um ideal de iniciação de pesquisa incentivando as práticas pedagógicas; dar a vez e voz para que todos deem suas ideias, tornando assim um trabalho participativo, com espírito que possa provocar mudanças e fazer

as inovações precisas na comunidade para uma gestão compartilhada em nível de Escola Pública no Estado de Santa Catarina.

Referências

ALONSO, Mirtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 5. ed. São Paulo: DIFEL, 1983.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 15 jul. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo nacional de desenvolvimento da Educação (FNDE) **Resolução nº 5 de 31 de março de 2014**. Disponível em: <

https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000005&seq_ato=000&vlr_ano=2014&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC>. Acesso em: 30 ago. 2015.

BARROSO, J. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decreta à autonomia construída**. Porto: Porto, 1985.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDL fácil: leitura crítico-compreensiva**, artigo a artigo. 17.ed. atualizada e ampliada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CÓSSIO, Maria de Fátima et al. Gestão educacional e reinvenção da democracia: questões sobre regulação e emancipação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s.l.], v. 26, n. 2, p.325-341, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19720/11491>>. Acesso em: 01 set. 2015.

HORA, Dinair Leal. **A gestão democrática na escola**. 4. ed. Campinas: Papirus, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed. ver e ampl. São Paulo: Heccus, 2015.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013a.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013b.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SAVINI, Demerval. A educação na Constituição Federal de 1988: avanços no texto e sua neutralização no contexto dos 25 anos de vigência. **Revista Brasileira de**

Política e Administração da Educação, [s.l.], v. 29, n. 2, p.207-221, mai/ago 2013.
Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/43520/27390>>.
Acesso em: 30 ago. 2015.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar.
Revista Conteúdo, Capivari, v. 1, n.2,p. 67-83.

Instituição de fomento

FUMDES – Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior.

Dados para contato:

Autor: Miryan Cruz Debiasi

E-mail: miryan@unibave.net