

Recebido:	15/03/2023
Publicado:	29/05/2023

PROPOSTAS INOVADORAS FRENTE AOS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE DA REALIDADE EDUCATIVA NAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PARANAÍ-PR

Beatriz Longen Rohlingⁱ  0000-0001-6885-7463
Centro Universitário UniFatecie
Luciana Moraes Silvaⁱⁱ  0000-0003-1314-2852
Centro Universitário UniFatecie

RESUMO: Essa pesquisa objetivou ressaltar as contribuições da gestão democrática para a construção de uma educação de qualidade, destacando a necessidade de uma postura inovadora do gestor frente aos desafios atuais para sua implementação. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem quali-quantitativa, com método desenvolvido mediante o uso de ferramentas de estudos documentais, bibliográficos e questionário semiestruturado aplicado aos gestores selecionados entre as dezenove escolas públicas e cinco privadas do município de Paranaíba-PR. Na análise dos dados coletados, as gestoras apresentaram como desafio principal a falta de participação da comunidade. Destacaram também, como perfil de uma gestão

inovadora, um cargo dinâmico, com bom senso, boa comunicação, ter comprometimento, ser humanista e ir além do tradicional, trazendo a tecnologia como ferramenta auxiliadora desse processo, acrescentando qualidade à educação. Além disso, constatou-se que a gestão democrática é confundida com outros modelos de gestão e, sabe-se que essa só é efetivada com a participação de todos membros da instituição. A pesquisa, portanto, permitiu entender que gerir democraticamente tem sido um grande desafio, tendo em vista o não envolvimento de alguns agentes na construção do seu processo e que buscar inovar frente a esses percalços envolve mudanças de postura e estratégias para tornar o espaço escolar significativo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Desafios. Entrevista.

INNOVATIVE PROPOSALS FACED WITH THE CHALLENGES OF DEMOCRATIC MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE EDUCATIONAL REALITY IN SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF PARANAÍ-PR

ABSTRACT: This research aimed to highlight the contributions of democratic management to the construction of quality education, highlighting the need for an innovative posture by the manager in the face of the current challenges for its implementation. This is an exploratory research, with a quali-quantitative approach, with a method developed through the use of documentary and bibliographic study tools and a semi-structured questionnaire applied to managers selected among the nineteen public and five private schools in the municipality of Paranaíba-PR. In analyzing the collected data, the managers presented the lack of community participation as their main challenge. They also highlighted, as a profile of innovative management, a dynamic position, with common

sense, good communication, being committed, being humanistic and going beyond the traditional, bringing technology as an auxiliary tool in this process, adding quality to education. In addition, it was found that democratic management is confused with other management models and it is known that this is only effective with the participation of all members of the institution. The research, therefore, allowed us to understand that managing democratically has been a great challenge, considering the non-involvement of some agents in the construction of its process and seeking to innovate in the face of these mishaps involves changes in posture and strategies to make the school space meaningful.

KEYWORDS: Democratic management. Challenges. Interview.

1 Introdução

A escola é uma instituição que oferece o ensino por meio da educação formal e precisa garanti-lo mediante conhecimentos que visem a aprendizagem significativa, formando os sujeitos para viverem em sociedade como cidadãos plenos. Para isso, esse espaço precisa ser inclusivo, democrático e transformador, tendo uma visão ampla e se construir na coletividade, ou seja, com a participação de toda a comunidade educativa.

Observa-se que a integração instituição escolar e comunidade é de suma importância para a construção de uma educação de qualidade. Essa perspectiva é defendida pelas políticas educacionais, mas para implementá-la percebe-se que ainda há um longo caminho a percorrer, tendo em vista o processo de redemocratização recente e crises políticas do país.

O papel do gestor, nesse contexto, se torna fundamental em suas atribuições e funções exercidas ao liderar a organização coletiva da escola e facilitar a implementação de procedimentos participativos, promovendo condições para o funcionamento, para que toda equipe possa agir com autonomia.

Atuar com inovação é enriquecer e ter um diferencial no trabalho da gestão, mas para desenvolvê-la não é somente ter ideias e uma visão criativa, é necessário dar liberdade e confiança para as pessoas construírem essa cultura, apoiando-se em etapas que envolvam todo processo para colocá-lo em prática. Inovar é sair da acomodação e arriscar esse propósito de evolução, se esforçando para efetivá-la.

Diante do exposto, levantou-se os seguintes problemas que serviram de base para nortear a presente discussão: Quais são as contribuições da gestão democrática para a construção de uma educação de qualidade? Quais desafios para a sua implementação, levando em consideração os problemas atuais da educação? Uma postura inovadora do gestor educacional, seria uma estratégia para a superação desses desafios?

Acredita-se que a gestão democrática é efetivada quando todos os componentes de uma comunidade escolar estão cientes do seu pertencimento e responsabilidades com a educação, buscando colaborar para o bom andamento dos trabalhos educacionais. Para tanto, a atuação do gestor e equipe diretiva é essencial, na coordenação do trabalho geral, organização e tomada de decisões.

Nesse sentido, a busca de informações teóricas ocorreu por meio de uma pesquisa de abordagem exploratória, coletando e avaliando dados mediante uma abordagem qualitativa, o método desenvolvido teve auxílio de ferramentas de estudos documentais, bibliográficos e questionário semiestruturado aplicado aos gestores selecionados entre as

dezenove escolas públicas e cinco privadas do município de Paranaíba-PR. O objetivo geral da pesquisa foi o de ressaltar as contribuições da gestão democrática para a construção de uma educação de qualidade, destacando a necessidade de uma postura inovadora do gestor frente aos desafios atuais para sua implementação.

Em vista disso, os objetivos específicos foram pautados em contextualizar os fundamentos históricos legais, suas características, princípios e mecanismos da gestão democrática; questionar gestores das escolas públicas e privadas, dos anos iniciais do Ensino Fundamental I, no município de Paranaíba; diagnosticar quais desafios encontrados para a implementação da gestão democrática nas escolas pesquisadas; e por fim, destacar o perfil do gestor inovador como estratégia para superar os desafios identificados para se colocar em prática a gestão democrática.

Em direção de organizar a discussão presente neste artigo, a fundamentação teórica foi dividida em três partes: primeiramente se destacou a importância da Gestão Democrática e seus aspectos fundamentais para a construção de uma educação de qualidade; depois foi abordado os desafios para execução da Gestão Democrática na realidade escolar; e, por fim, ressaltou-se a postura inovadora do gestor como estratégia para superar os desafios da educação.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Democrática e seus Aspectos Fundamentais

A história da educação está sempre se reconstituindo na sociedade, possui fatores sociais, históricos e políticos, sendo influenciada e refletindo então nas vivências de cada período histórico e no modelo de mediar os saberes.

Assim, como outros momentos e transformações na educação, partindo de um contexto entre os séculos XX e XXI, a gestão de acordo com Picoli e Carvalho (2010) a partir de 1930 a 1970 era considerada como uma administração rígida, conservadora, centralizadora e burocrática. E apesar dessa tendência tradicional na organização escolar, presenciava-se o contexto das primeiras experiências de participação dos alunos na gestão, imposta por Anísio Teixeira entre 1931 e 1935.

Logo após 1970, a gestão teve uma visão técnica da administração, predominando o autoritarismo, centralização do poder com redução da dimensão política. E já na Ditadura Militar o projeto político da escola estava sendo traçado, para que decisões administrativas

ocorressem juntamente à população, na sequência inicia-se em 1978 uma discussão buscando práticas diferenciadas para uma administração democrática (PICOLI e CARVALHO, 2010).

Através de movimentos sociais, a administração escolar em 1980 é pensada em termos de gestão democrática, com enfoque em mudanças na política educacional, que acarretam em participação da comunidade, autonomia e descentralização o poder (RICHA *et al.*, 2018).

A partir desse panorama político, na redemocratização do país os cidadãos passam a ter voz e voto nos processos de decisões, após um período no qual ignorava a participação e democracia. Porém, sua implementação e regra adotada pela legislação ocorre somente na Constituição Federal de 1988, baseando-se no capítulo VI “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, previsto no artigo 206 que destaca os princípios da educação (BRASIL, 1988).

É oportuno lembrarmos que, essa reorganização da escola na democratização vai se tornando uma realidade, sendo defendida e se concretizando com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a qual legaliza e regulamenta o princípio da gestão democrática em seu artigo 14:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, online).

Assim sendo, com o processo de reestruturação da educação, a gestão democrática segundo Picoli e Carvalho (2010) é compreendida em uma concepção de Estado-mínimo, ou seja, tem-se o intuito de reduzir os gastos, utilizando menos materiais para atender mais alunos, causando então a transferência de responsabilidade administrativa, financeira e pedagógica, ocasionando assim a participação da comunidade.

No decorrer da história, o conceito de gestão surge na LDBEN, implantada em 2010, apresentando em seu artigo 44 que o projeto político-pedagógico e instâncias de construção coletiva devem contemplar os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa (órgãos colegiados e de representação estudantil), de acordo com o item VI (BRASIL, 1996). Dessa forma, direciona-se a obrigatoriedade da gestão democrática, em que implica nas decisões coletivas, observância dos princípios e finalidades da educação, então vai sendo organizada a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs).

Também, nesse contexto, a Lei N° 13.005/2014 aprova o Plano Nacional de Educação e dispõe em decreto a diretriz de promover na educação pública o princípio da gestão democrática, elencando no art. 9º que estados e municípios terão de realizar adequações específicas do plano de educação quanto a esse modelo de gestão. Tendo como a meta 19:

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

Já no âmbito estadual, o Referencial Curricular do Paraná trouxe com maior ênfase a integração de práticas democráticas, dispondo que as escolas não sejam excludentes, mas engajem ações pautadas no diálogo, contribuindo então para mudanças que visem na melhoria das condições e promovam valores. A garantia de uma educação que atinja a aprendizagem dos estudantes realiza-se a partir do “momento de reelaboração das propostas pedagógicas curriculares, pautadas no âmbito da gestão democrática” (PARANÁ, 2018, p. 09).

Nesse sentido, o documento indica suporte e condições de acesso ao conhecimento, mas aponta ações desafiadoras:

Considerando os direitos e objetivos de aprendizagem, repensar o currículo constitui-se um grande desafio para os sistemas de ensino, tendo em vista, a compreensão de que a educação vem a ser uma das possibilidades de transformação social, e a escola um espaço de diálogo, mudanças e contradições, sendo esses os elementos necessários para a construção de uma sociedade democrática (PARANÁ, 2018, p. 13).

Esses documentos contribuíram no desenvolvimento da democratização escolar, determinando regulamentos e normas destinados à educação, que oportunizaram a participação da comunidade nas decisões e ações na escola.

E na atualidade, o documento utilizado é a BNCC (Base Nacional Comum Curricular), que apresenta a necessidade da participação da coletividade na gestão em debates, decisões e propostas em seu tópico “Parâmetros para a organização/progressão curricular”:

Incentivar, prever e promover a participação significativa em alguma instância ou canal de participação da escola (conselho de representante, de escola, outros colegiados, grêmios livres), da comunidade (associações, coletivos, movimentos etc.), do município ou do País (fóruns e audiências públicas variadas), incluindo formas de participação digital (canais ou plataformas de participação, como o portal e-cidadania, serviços, portais e ferramentas de fiscalização e acompanhamentos do trabalho de políticos e de tramitação de leis, canais de educação política etc.), de forma que os estudantes possam vivenciar processos coletivos de tomada de decisão, debates de ideias e propostas e engajar-se com o acompanhamento e a fiscalização da gestão

pública e com a busca de soluções para problemas ou questões que envolvam a coletividade (BRASIL, 2018, p. 513).

Segundo Soares (2014), a gestão democrática é a participação efetiva da comunidade escolar, ou seja, todos os segmentos que trabalham pela escola como os pais, alunos, professores, funcionários, diretores e pedagogos precisam estar envolvidos de fato no processo. Segundo a qual tem importância para diagnosticar e analisar a realidade com supostas necessidades, avaliando como superar e enfrentar as dificuldades escolares. Ela implica na tomada de decisão coletiva e na reflexão em todas as dimensões do trabalho pedagógico, seja ele administrativo, financeiro ou pedagógico.

Assim, entende-se que um dos mecanismos para exercer a gestão democrática, buscando mediar sua efetivação são as instâncias colegiadas: APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), Conselho de Classe, Conselho Escolar e Grêmios Estudantil (SOARES, 2012). Elas são independentes e possuem o objetivo de auxiliar nas decisões e encaminhamentos para solucionar os problemas do cotidiano, buscando assim a melhoria da qualidade no processo de ensino e aprendizagem.

Todas ações definidas precisam refletir no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e realmente envolver os membros das instâncias para que promova o desenvolvimento da educação:

Assim, o PPP torna-se um documento vivo, pois é com base nele que os profissionais que trabalham na escola conseguem analisar, refletir e avaliar todos os processos pedagógicos da organização escolar, com o objetivo explícito de oferecer educação de qualidade à população (SOARES, 2012, p. 112).

Portanto, criam-se expectativas no desenvolvimento de uma gestão que envolva a democracia, mas o cenário das escolas na realidade ao realizarem essa democratização apresentam implicações como a “(...) desconstrução de desigualdades, de discriminações, de posturas autoritárias, seja como construção de um espaço de criação de igualdade de oportunidades e de tratamento igualitário de cidadãos entre si” (CURY, 2002, p. 173) tornando esse processo complexo, com diversos enfrentamentos e desafios.

2.2 Desafios para implementação da Gestão Democrática na realidade escolar

A gestão precisa se basear na realidade para uma possível *práxis* transformadora, mas nem sempre é fácil gerir de forma democrática. Maldonado (2015) nos apresenta um dos maiores confrontos encontrados:

No que se refere a administrar uma instituição educacional, o mais desafiador da equipe gestora é tomar decisões, de forma democrática, que resultem em processos educacionais de qualidade. Enquanto, de modo geral, a administração de empresas, visa o lucro, os resultados na Educação traduzem-se em qualidade de ensino, comprometimento com gestão de pessoas e processos, que resultam em outros processos educacionais, que não são facilmente mensurados, dada sua complexidade (MALDONADO, 2015, p. 31).

Nesse sentido, as decisões, intervenções e ações necessitam estar coerentes para identificarem uma resposta em conjunto aos desafios pontuados no decorrer do processo de qualificação da educação. Sabe-se que há incertezas sim nas atividades e não um modelo pronto e acabado de educação, com isso, nota-se que os paradigmas estão sendo construídos para impactar o desenvolvimento da escola e desempenho dos estudantes. Nesse sentido, Amorim (2015, p. 412) destaca que:

O desafio vivido por alunos e professores ocorre exatamente nessa perspectiva de planejar, identificar, construir e aplicar novos projetos, novas tecnologias dentro da sala de aula, de modo a tornar o espaço pedagógico da escola criativo, promissor, dinâmico e inovador.

Esse compromisso de coordenar e acompanhar o contexto escolar exige organização e planejamento para vencer os confrontos da educação, seja ele pessoal, pedagógico ou administrativo. No entanto, encarar a inovação como um desafio é arriscar e ir além dos limites, um dos fatores dos quais muitos gestores possuem medo e insegurança para reagir e iniciar novas mudanças, conforme diz Tres (s/d):

É um grande desafio para o gestor escolar atuar como líder e desenvolver formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, mas isto é indispensável. Algumas das importantes e atuais funções do gestor escolar são prever e se antecipar às mudanças, assim, o gestor deve saber ir além e intuir as mudanças, aprender a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios. Sendo assim, o gestor para liderar as mudanças e implantá-las deve ter a consciência da existência de riscos para que assim possa evitar possíveis erros, por meio de um planejamento bem elaborado e participativo. No entanto, os erros e acertos do passado podem ser fundamentais para direcionar as decisões futuras (TRES, s/d, p. 04).

Porém, organizar mudanças exige um planejamento motivando-as, analisando os pontos positivos e tendo uma visão clara do que irá ocorrer. Sendo assim, ao gerenciar projetos pedagógicos e ter boas práticas, algumas dificuldades são encontradas pelo gestor “[...] causadas pela sua complexidade metodológica ou pela falta de interesse do gestor em aplicar inovações, são devido à falta de conhecimento técnico-administrativo.” (MOREIRA e MARIZ, 2017, p. 109). Através dessa perspectiva, entende-se que há uma ameaça de decadência ao gerir sem desconhecer aspectos e técnicas relevantes.

Lück (2000, p. 12) considera as organizações que fazem parceria com a educação “[...] um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades.” Já, Cury (2002, p. 173) afirma que, “a gestão vai além do estabelecimento e se coloca como um desafio de novas relações (democráticas) de poder entre Estado, o sistema educacional e os agentes desse sistema nos estabelecimentos de ensino.”

Nesse sentido, ainda é visível as práticas autoritárias na liderança escolar, as quais não permeiam o modelo atual da educação de uma gestão democrática, como afirma Favarin e Rocha (2015):

Um dos maiores desafios que encontramos é proporcionar aos estudantes uma educação de qualidade que prime pela integração das dimensionalidades humanas, em busca da diminuição das relações interpessoais permeadas pelo autoritarismo. As mudanças no cenário educativo também dependem de um modelo de gestão em que os gestores estejam mais abertos e dispostos a compreender todas as dimensões que estão envolvidas no processo pedagógico, além da dimensão administrativa (FAVARIN e ROCHA, 2015, p. 62).

Apesar dos avanços, as instituições escolares sofrem influência de uma gestão centralizadora e conservadora, ocasionando um desafio na construção da democratização efetiva. Sendo assim, é visto também um fator na luta da implementação desse princípio, conforme o documento nos apresenta:

Verifica-se que o grande desafio da Gestão Democrática é como incentivar a participação da comunidade nas discussões e tomadas de decisões para que esta se torne corresponsável pelos objetivos da escola em função do aprendizado dos estudantes (PARANÁ, 2018, p. 08).

O gestor tem papel fundamental para garanti-la, mas há algumas limitações, as quais, muitas vezes, são confundidas com a gestão compartilhada, tendo assim uma participação somente de consultas, vencendo os interesses da maioria. Compreender o conceito de gestão democrática é um dos desafios para sua implementação, pois ela é confundida com a gestão compartilhada.

Conforme afirma Soares (2012), o diretor assume todas as responsabilidades de decisão nessa gestão ‘compartilhada’, e a comunidade escolar é simplesmente ‘consultada’. Assim, reflete-se que a gestão compartilhada tem uma relação imposta, com ações já definidas, restringida somente a consulta e interesses da maioria, com uma falsa democracia.

O enfoque da escola é um grande constituinte estratégico de desenvolvimento na sociedade, mas é adotado “por um velho e já enfraquecido paradigma orientador da cobrança, em vez de participação, ele tem grande impacto sobre o que acontece na escola” (LÜCK, 2000, p. 12).

A partir desse paradigma atual considerado dinâmico, envolvendo interação da equipe e comunidade, Lück (2000, p. 16) reflete que “a qualidade da educação não poderia mais ser promovida pelo enfoque administrativo, pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados [...]”

Dessa forma, destaca-se a visão de Tres:

Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola, é preciso que ocorra uma mudança radical na atitude das pessoas, com o objetivo de que as mesmas passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites (TRES, s/d, p. 03).

O trabalho do gestor nas tendências atuais segundo Toledo (2016) explora tanto as ações administrativas quanto pedagógicas, são dependentes uma da outra. E Neto (2020, p. 02) pontua essa articulação das dimensões também dizendo que “não há mais lugar para liderança centralizadora no universo escolar. Deve-se abandonar o papel do diretor que manda e não considera a opinião do grupo”.

Diante disso, se torna relevante refletir sobre o papel do gestor, que frente esse cenário de desafios, necessita de uma postura inovadora deixando de lado o poder de autoridade, priorizando a participação de toda comunidade para que assim possa lidar com situações difíceis e identificar possíveis soluções para trilhar esse caminho.

2.3 Postura inovadora do gestor como estratégia para superar os desafios da gestão democrática

As tecnologias avançam cada vez mais no decorrer dos séculos e as mudanças decorrentes da sociedade ocasionam o desenvolvimento no sistema educativo também. Assim, percebe-se que as TDIC (tecnologias digitais da informação e comunicação) são necessárias para inovar o ensino, revolucionando e auxiliando na ampliação de conhecimentos.

Segundo Moran (2003 *apud* TRES, s/d, p. 08) para as escolas se tornarem inovadoras “precisam incluir as novas tecnologias e utilizá-las nas atividades pedagógicas e administrativas, garantindo o acesso à informação a toda a comunidade escolar.”

Conforme Amorim (2015, p. 403):

[...] toda inovação educacional deve promover nos alunos marcas legítimas e significativas que gerem a formação de atitudes positivas e que contribuam para a formação de um ambiente pedagógico duradouro, consolidando a criação de uma cultura escolar aberta, movida pelo interesse científico, pela experimentação curricular, que contribua para o surgimento de projetos variados e eficazes para serem institucionalizados no espaço educativo e social.

Ainda na visão do mesmo autor:

O ambiente inovador consegue promover no aluno o desenvolvimento das competências fundamentais para que ele possa exercer a sua cidadania, ser capaz de tomar iniciativas em sua progressão pedagógica, e participar de maneira efetiva nos grupos de estudo, nas redes de estudo, nas atividades colaborativas que fortalecem a prática do trabalho investigativo, promovendo a solução de questões-problema, a análise e a construção de novos conhecimentos em sala de aula, no meio social e cultural (AMORIM, 2015, p. 410).

Nessa perspectiva, percebe-se que a postura inovadora é considerada uma mudança que precisa ser inserida com propósitos e intenção do profissional, pensando na construção de paradigmas, entrelaçado as concepções da cultura. Favarin e Rocha (2015, p. 20) dizem que “a inovação não significa a ruptura total de antigas concepções pedagógicas [...]”.

Diante disso, compreende-se que o modelo da escola na atualidade vem carregando resquícios de uma educação tradicional e autoritária, mas precisa ser ressignificado, adequando a escola às necessidades dos alunos. Maldonado (2015) aponta essa resistência:

Embora seja perceptível que exista certa resistência no campo da Educação quando tratamos sobre o tema Inovação ou mudança se faz necessário esclarecer que a inovação é, uma operação completa em si mesma, cujo objetivo é fazer instalar, aceitar e utilizar determinada mudança (MALDONADO, 2015, p. 37).

Pode-se dizer então que a inovação e modo de ensino precisam ocorrer no segmento integral como “espaço, tempo, formação de docentes e alunos, articulação com os diferentes saberes, relação entre a escola e a comunidade a qual está inserida, a formalidade e informalidade de educação nos espaços escolar.” (MALDONADO, 2015, p. 40).

Em função disso, os mediadores da construção de um ambiente que ofereça o bom nível e estímulos atrativos são os gestores, os quais possuem um olhar crítico no contexto educacional. Crestani *et al.* (2019) salienta a necessidade de esse profissional criar a escola no plural e aberta, trazendo benefícios, olhando as necessidades e realidades da sociedade para direcionar com senso crítico. Ele afirma também que o diretor precisa agir sem postura de autoridade, liderança, poder e dominação, por ser um contribuidor do coletivo, apontando ainda que esse perfil não apresenta um equilíbrio humano e tem causado sofrimento.

Então, para que ocorra a inovação na gestão, o profissional precisa retirar esse olhar autoritário e ser um bom gestor. Pode-se ter o emprego do que é ser um bom gestor a partir das palavras de Crestani *et al.* (2019, p. 55):

[...] despido do autoritarismo que domina, impõe e desumaniza -, na discricção de suas ações e iniciativas de governança, mobiliza sua equipe de colaboradores e todo seu entorno e desperta interesses voltados para os objetivos traçados.

As novas estruturas, assim como os avanços tecnológicos, afetam a organização de todo trabalho educacional, mas nesse enfoque administrativo centralizando o poder precisa ser superado, Crestani, *et al.* (2019) pontua que mesmo sendo desafiador essa liderança com interação em um trabalho coletivo ao definir e tomar decisões, o gestor precisa ter percepção de mudança, superando esse paradigma com novas organizações e postura de um perfil de “bom gestor” com modo de agir empreendedor e práticas humanizantes. Nesse sentido, compreende-se que:

O Enfoque da Gestão Inovadora exige que todos participem do processo, contribuam para a consolidação de mudanças significativas no ambiente da escola e no sistema de ensino como um todo, para criar uma cultura escolar e educacional que traga uma visão de totalidade da vida escolar, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades e de competências inovadoras, que irão fortalecer o trabalho do gestor, tendo a participação de equipes colaborativas e inovadoras (AMORIM, 2017, p. 75).

O gestor inovador na visão de Amorim (2017, p. 77) deve incorporar em seu cotidiano um perfil de diálogo no interior da escola, afastando-se “aquela capa de autoridade imutável, daquele administrador que determina sempre o que fazer e do como fazer”. É necessário, então,

mudar seu comportamento, “trabalhando de maneira colaborativa, fazendo com que os envolvidos percebam o que deve ser feito e a qualidade necessária que cada etapa do processo exige.”

Por fim, Crestani, *et al.* (2019) destaca que quando o gestor toma consciência dessa importância do “valor coletivo” e se torna humanista em tudo que “faz e coordena”, apresenta a essência do gerenciamento e demonstração do construtivismo na percepção de uma gestão democrática.

3 Procedimentos Metodológicos

O método para investigação dos problemas se baseou em uma pesquisa exploratória, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 188) tem como objetivo “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceito.”

Sendo assim, a intenção dessa pesquisa foi analisar bibliograficamente quais as contribuições da gestão democrática para desenvolver uma educação de qualidade, a partir de uma pesquisa primária ao utilizar fontes de pesquisa em dissertações, artigos e teses, secundária ao desfrutar de obras e livros, conforme recomenda Gil (2002), para identificar a necessidade de ações inovadoras nos desafios atuais dos gestores.

Após essa etapa, foi realizada uma pesquisa de campo destinada aos(as) gestores(as) das dezenove escolas da rede pública e cinco da rede privada do município de Paranavaí-PR. A coleta de dados ocorreu em setembro por meio da aplicação de um questionário estruturado com dez questões pelo *google forms*, envolvendo perguntas objetivas e discursivas para destacar os desafios na implementação da gestão democrática e o perfil do gestor inovador na superação desses desafios. Como critério de seleção dos entrevistados, adotou-se a identificação do tempo de experiência por pelo menos quatro mandatos consecutivos.

Na sequência, foi executada a análise interpretativa das respostas obtidas de cinco gestoras, sendo três do setor público e duas do setor privado. Buscou-se, nessa etapa identificar quali-quantitativamente os desafios vivenciados na realidade ao implementar a gestão democrática. Por fim, o estudo teve sua conclusão conceituando as construções e abordando uma resposta para o problema desse artigo referente ao curso do colegiado de Pedagogia do Centro Universitário UniFatecie, realizado no ano de 2021.

4 Apresentação e Análise dos Dados

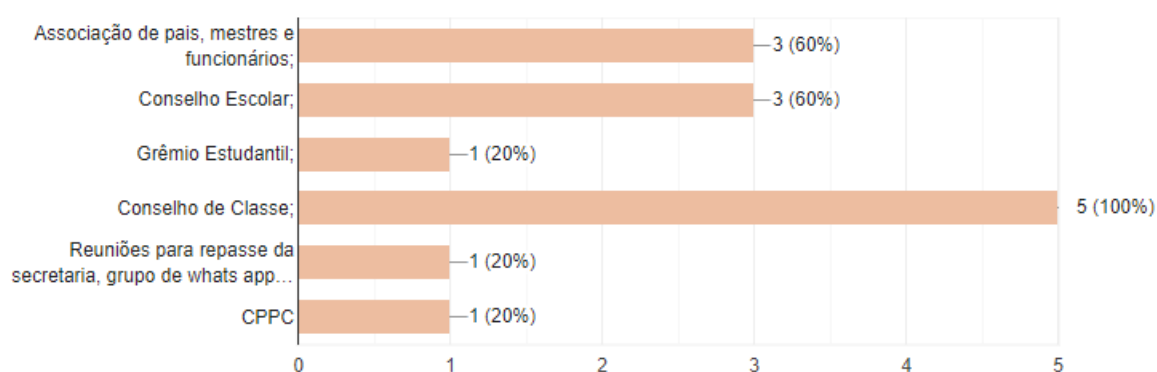
De acordo com a proposta deste trabalho, foram diagnosticados os desafios atuais e a postura inovadora do gestor frente esses obstáculos ao implementar a gestão democrática a partir do questionário realizado às cinco gestoras das escolas públicas e privadas de Paranaíba-PR.

Dentre os questionamentos realizados, investigou-se o modelo de gestão exercido nos mandatos das gestoras, quatro pontuaram que valorizam o diálogo e fazem o possível para gerir de forma transparente e participativa, mesmo sendo um grande desafio, e já uma das gestoras do setor privado considera sua gestão “democrática compartilhada”, como afirmou Soares (2012) nessa gestão a comunidade é simplesmente consultada e a direção assume as responsabilidades das ações já definidas.

Nesse sentido compreendeu-se que nem todas gestoras possuem uma compreensão transparente e aprofundada sobre os modelos de gestão. Notou-se também ao perguntar sobre o entendimento do que é a Gestão Democrática, uma confusão com outras formas de gerir e a falta de base democrática para uma busca ativa de todos envolvidos no processo educativo.

Quando perguntado sobre as atividades, ações e trabalhos desenvolvidos nas instituições ao refletir e tomar decisões, as gestoras relataram que analisam e dispõem sobre o processo ensino e aprendizagem, trazendo reflexões, mudanças de estratégias e ações beneficiando os educandos juntamente com os mecanismos pontuados:

Gráfico 1 – Mecanismos para desenvolver a Gestão Democrática

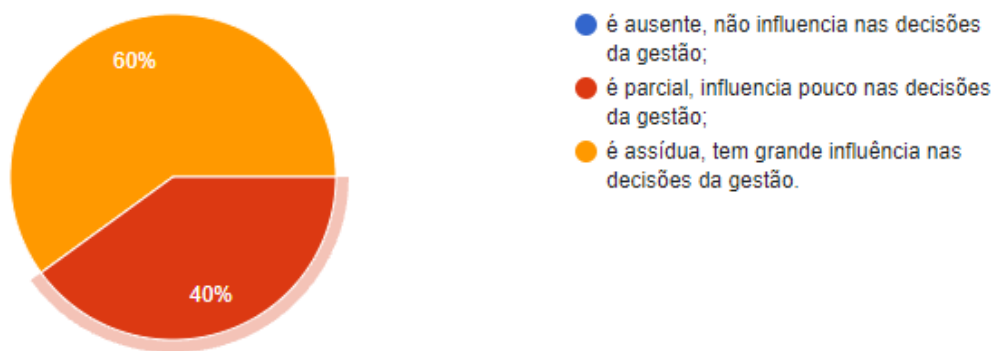


Fonte: Google forms, organização da autora (2021).

Como constatado pelo documento “Referencial Curricular do Paraná” (PARANÁ, 2018) e Maldonado (2015), o desafio vivenciado é exatamente ao incentivo e luta na implementação da Gestão Democrática por falta de participação da comunidade nas discussões e tomadas de decisões. E esse fator fica claro no relato da realidade elencado pelas gestoras: “A comunidade escolar, de uma forma geral, não apresenta grande disponibilidade à participação” (GESTOR 3). “A distância da escola, às vezes dificulta as famílias participarem um pouco mais” (GESTOR 4). E o “Tempo para conseguir ouvir a todos e criar estratégias e ações para sanar as dificuldades, com a pandemia a escola está ainda mais saturada” (GESTOR 5).

Com base na investigação, observou-se que essa participação efetiva nem sempre é satisfatória e foi possível perceber também que algumas instâncias participam bem mais do que outras. Partindo desse paradigma, a participação da Comunidade Escolar foi identificada como assídua para três das gestoras, já as outras duas consideram que a participação é parcial, influenciando pouco nas decisões, como pode-se ver no gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Participação da Comunidade Escolar na Gestão



Fonte: *Google forms*, organização da autora (2021).

Quanto ao perfil de gestão inovadora, Amorim (2015) salienta que a inovação precisa promover aos alunos uma formação significativa, através de experimentação e projetos eficazes que construam conhecimento, investigações, buscando soluções para as questões-problemas. Nessa perspectiva, as gestoras elencaram que, essa inovação ocorre para suprir os desafios da escola e o cargo precisa ser dinâmico, no sentido de ter comprometimento, ser responsável, ter um bom senso, ser humanista, ter uma boa comunicação, ser receptivo com

as pessoas, realizar uma gestão participativa e/ou compartilhada, aprendendo com os erros e corrigindo-os rapidamente. Uma das gestoras questionadas diz:

Despertar no nosso aluno uma escola inovadora, que vai além do tradicional, que eles possam aprender de uma maneira integrada e contextualizada usando a ferramenta tecnologia, desenvolvendo as competências digitais de maneira orientada, transformando os métodos de ensino. As abordagens inovadoras permitem que os alunos desenvolvam competências e habilidades em todas as suas dimensões. O aluno precisa ser o protagonista, e a escola precisa estar preparada para acompanhar as tendências e novidades (GESTOR 2).

Com isso, percebe-se a relevância do desenvolvimento integral dos alunos e de sua contextualização no atual mundo da tecnologia para a construção da escola inovadora.

As estratégias descritas pelas gestoras para a implementação da gestão democrática foram: implementar os órgãos colegiados descritos no PPP escolar, ter um ambiente acolhedor e humanizado com todos funcionários e professores; dar voz ao coletivo para aperfeiçoar e implementar ações; manter reuniões periódicas; ter transparência; bem como dispor conversas informais sobre o trabalho do diretor.

A partir das experiências compartilhadas, o enfoque escolar no contexto de uma Gestão Democrática conforme já dito por Lück (2002) precisa ser estratégico, dinâmico e envolver a comunidade sem um enfoque administrativo e ações definidas somente pelo diretor.

5 Considerações

Conforme dados apresentados notou-se que as gestoras possuem um entendimento superficial do que é a Gestão Democrática, confundindo-se com outros modelos de gestão. O confronto por falta de participação da comunidade, as ideias para elaborar estratégias, a disponibilidade, distância e tempo são os principais fatores evidentes de problemas desafiadores na educação, os quais interferem ao implementar esse modelo de gestão, assim como a maior intervenção de alguns membros, exposto no gráfico 1.

Compreendeu-se também que inovar é fundamental e não cabe desenvolver ações isoladas como no autoritarismo. A inovação é a descentralização do poder e exige um trabalho coletivo, interferindo no aprendizado e qualidade da educação. Viu-se também que a Gestão Inovadora precisa envolver mudanças e aspectos de humanização, esse perfil tem sido um desafio elencado pelos autores, mas que serve de subsídio estratégico de superação e

necessidade para tornar a escola um espaço construtivista e significativo para desenvolver habilidades e competências.

Levando em consideração esses aspectos, a pesquisa permitiu entender que a Gestão Democrática é efetivada somente com a participação ativa da família e de todos membros da instituição, pois esses contribuem no processo de tomada de decisões, na organização e coordenação das ações, assim como nas construções de novas possibilidades, visionando inovações e transformações voltadas consequentemente na educação de qualidade.

Diante disso, fazendo um contraponto, sabe-se que a escola é reflexo da sociedade, sendo a instituição organizada sob os pilares democráticos. Porém, tem-se o conhecimento também de que a efetivação dessa democracia não acontece devido a várias influências, seja de cunho econômico, político e até cultural, pois o fato dos cidadãos não participarem ativamente (muitas vezes por não terem ciência da importância de cobrar e defender seus direitos na busca de um bem-estar social) contribuem para a crise da democracia, além, é claro, de muitos sujeitos envolvidos nesse processo contrariarem preceitos democráticos com posturas centralizadoras de poder, promovendo, dessa forma, diversas injustiças, agravando ainda mais essa crise.

Então, os fatos ocorridos na sociedade repercutem na escola e os problemas elencados para assegurar uma gestão democrática desse ambiente leva a refletir sobre a relevância dos agentes envolvidos nesse processo compreenderem seus papéis de atuação. Desde modo, vê-se a importância de construir uma cultura participativa, sendo que essa só será desenvolvida por meio de um processo formativo dos sujeitos envolvidos.

Referências

AMORIN, A. Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade.

Revista Lusófona de Educação, n. 35, p. 67-82, 2017. Disponível em:

<https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/8196/1/Gestor%20escolar%20inovador.pdf>.

Acesso em: 10 abr. 2021.

AMORIN, A. Inovação, qualidade do ensino e saberes educacionais: caminhos da gestão escolar contemporânea. **Revista IBERO**, v.10, n. 02, p. 400-416, 2015. Disponível em:

<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/7722>. Acesso em: 17 maio 2021.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Ministério da Educação (MEC), Brasília, 2018. Disponível em:

http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf.

Acesso em: 22 abr. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 maio 2021.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional nº 9.394**. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 17 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005/2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Plano Nacional da Educação. Congresso Nacional. Brasília, 25 de junho de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 23 maio 2021.

CRESTANI, I. A. *et al.* **A gestão educacional e seus processos: gerir com liderança e práticas humanizantes**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBP**, v. 18, n. 02, p.163-174, 2002. Disponível em: https://educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit1/gestao_democratica_da_educacao_exigencias_e_desafios_2002.pdf. Acesso em: 18 maio 2021.

FAVARIN, E. do. A.; ROCHA, A. M. da. Gestão educacional inovadora: o professor na cultura digital. **Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 04, n. 08, p. 59-78, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/231150243.pdf>. Acesso em: 17 maio 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, p. 11-33, 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MALDONADO, L. **Gestão escolar - para uma práxis transformadora: uma escola pública inovadora EMEF desembargador Amorim Lima**. 2015. 113 f. Dissertação (Mestrado). PUCRS, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6602>. Acesso em: 17 maio 2021.

MARCONI, M. de. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, E. S.; MARIZ, R. S. Um método inovador no cotidiano do gestor escolar: as boas práticas da gestão de projetos. **Revista de Educação Anec**. v. 41, n. 154, p. 107-125, 2017. Disponível em: <https://revistas.anec.org.br/index.php/revistaeducacao/article/view/46>. Acesso em: 24 maio 2021.

NETO, C. 3 atitudes do gestor inovador. **Nova Escola**, São Paulo. 2020. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2309/3-atitudes-do-gestor-inovador>. Acesso em: 28 maio 2021.

PARANÁ, **Referencial curricular do Paraná: princípios, direitos e orientações**. Secretaria do Estado da Educação (SEED), Curitiba, 2018.

PICOLI, E. S. A.; CARVALHO, E. J. G. de. Projeto Político-Pedagógico: uma construção “coletiva”? **Organização do trabalho Pedagógico**. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar. p. 39-58, 2010. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_elaine_sinhori_arneiro.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

RICHA, C. A., *et al.* Gestão escolar democrática. **Dia a dia**, Paraná. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_de_mocratica_unidade1.pdf. Acesso em: 19 abr. 2021.

SOARES, M. A. S. **O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico**. 2 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOARES, M. A. S. **Organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

TOLEDO, M. D. **Gestão da Educação (Pública e Privada)**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

TRES, J. A. A. Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola. **FAFIRE**, p.1-12, s/d. Disponível em: https://www.academia.edu/6645803/Desafios_do_Gestor_Escolar_para_a_Mudan%C3%A7a_Organizacional_da_Escola. Acesso em: 17 maio 2021.

ⁱ Graduada no curso de Pedagogia (2018-2021) pelo Centro Universitário UniFatecie, localizado na cidade de Paranavaí-PR. Atualmente está trabalhando como Revisora de Materiais do Ensino à Distância (EAD) no Centro Universitário UniFatecie. Email: longenrohling99@gmail.com

ⁱⁱ Graduada em Geografia (Licenciatura Plena) pela Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR de Paranavaí-PR (2012). Graduada em Pedagogia (segunda licenciatura) pela Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná - UniFatecie (2020) de Paranavaí-PR. Graduada em Direito pelo Centro Universitário UniFatecie. Mestra em Ensino: Formação Docente Interdisciplinar pelo Programa de Pós-Graduação em Ensino da UNESPAR de Paranavaí-PR (2017) e Doutoranda em Geografia pelo Programa de Pós-Graduação em Geografia - PGE/UEM de Maringá-PR. Docente e coordenadora do curso de Pedagogia no Centro Universitário UniFatecie. Email: luciana.moraes@fatecie.edu.br