

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Ana Paula Somacal

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA
DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE FARROUPILHA/RS:
UM ESTUDO COMPARATIVO (2014/2018)**

São Francisco de Paula/RS
2018

Ana Paula Somacal

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DE UMA
ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE FARROUPILHA/RS: UM ESTUDO
COMPARATIVO (2014/2018)**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial na obtenção de título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientador: Prof^a Ms. Natália Pergher Miranda

São Francisco de Paula/RS
2018

Ana Paula Somacal

**OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DE UMA
ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE FARROUPILHA/RS: UM ESTUDO
COMPARATIVO (2014/2018)**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial na obtenção de título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de junho de 2018:

Natália Pergher Miranda, Ms. (UAB/UFSM)
(Presidente/ Orientadora)

Debora Ortiz de Leão, Dra. (UFSM)

Debora Teixeira de Mello, Dra. (UFSM)

São Francisco de Paula/RS
2018

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Universidade Aberta do Brasil - UAB, Centro de Educação e Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, professores, orientadora Natália Pergher Miranda pela oportunidade de aprendizado e à minha **família** que me acompanhou nesta caminhada de estudo.

“Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, nos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais” (LÜCK, 2013, p.21).

RESUMO

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE FARROUPILHA/RS: UM ESTUDO COMPARATIVO (2014/2018)

AUTORA: Ana Paula Somacal
ORIENTADORA: Natália Pergher Miranda

O presente trabalho apresenta a pesquisa realizada em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental do Município de Farroupilha, comparando estudos realizados em 2014 e em 2018, referentes à gestão escolar e os principais desafios presentes para uma gestão escolar mais democrática/participativa. A problemática da pesquisa consistiu em analisar em dois momentos diferentes a organização da gestão desta escola, dando ênfase aos avanços, destacando os principais desafios e sugerindo de maneira sucinta estratégias baseadas em autores como Lück (2006, 2009, 2012, 2013), Paro (2001, 2006) e Libâneo (1994, 2015) sobre o tema. O problema que motivou a pesquisa neste trabalho foi a necessidade de compreender mais sobre a gestão democrática escolar, investigando quais as dificuldades/desafios ainda existentes em uma escola municipal, para que a gestão escolar de fato torne-se mais democrática/participativa. A metodologia utilizada foi pesquisa com abordagem qualitativa, utilizando como fontes de informação: análise do Projeto Político Pedagógico, observação do cotidiano escolar e uso de referencial bibliográfico como forma de complementar o trabalho. A gestão escolar que se deseja deve sair do papel e adentrar escolas e instituições de ensino, ela é uma construção social que tem por objetivo a formação do ser humano integral, cidadão participativo. O gestor escolar por sua vez tem o papel de incentivar e mobilizar a comunidade escolar para a conquista dos objetivos definidos, planejando de forma coletiva em prol de uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão democrática; Escola participativa; Desafios.

ABSTRACT

THE MAIN CHALLENGES OF THE DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT OF A PUBLIC SCHOOL OF THE MUNICIPALITY OF FARROUPILHA / RS: A COMPARATIVE STUDY (2014/2018)

AUTHOR: Ana Paula Somacal
ORIENTADORA: Natália Pergher Miranda

The present work seeks to present the research carried out in a Municipal School of Primary Education in the Municipality of Farroupilha, referring to school management and the main challenges present for a more democratic / participatory school management. The research problem consisted in analyzing the organization of the school management in two different moments, emphasizing the advances, highlighting the main challenges and succinctly suggesting strategies based on authors such as Luck (2006, 2009, 2012, 2013), Paro (2001, 2006) and Libâneo (1994, 2015) on the subject. The problem that motivated the research in this work was the need to understand more about democratic school management, investigating the difficulties / challenges still existing in a municipal school, so that school management in fact becomes more democratic / participatory. The methodology used was research with a qualitative approach, using as sources of information: analysis of the Political Pedagogical Project, observation of school daily life and use of bibliographic reference as a way to complete the work. The school management that is desired must leave the paper and enter schools and educational institutions, it is a social construction whose objective is the formation of the integral human being, citizen participatory. The school manager in turn has the role of encouraging and mobilizing the school community to achieve the defined objectives, planning collectively for quality education.

Keywords: Democratic management; Participatory school; Challenges.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Gestão Escolar – 2014.....	14
Quadro 2 - Gestão Escolar – 2018.....	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ESTUDO INICIAL SOBRE A GESTÃO: COMO ERA A ESCOLA EM 2014	13
2.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM 2014.....	14
3 GESTÃO ESCOLAR ATUAL: A ESCOLA EM 2018	16
3.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA PESQUISADA, HOJE.....	17
4 GESTÃO ESCOLAR: PROPOSTAS PARA A ESCOLA NOS NOVOS TEMPOS	22
4.1 ESCOLA DEMOCRÁTICA/PARTICIPATIVA.....	24
4.2 O PAPEL DO GESTOR.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO	34

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da minha trajetória acadêmica, que iniciou com o curso de Pedagogia, pude fazer parte da rotina de algumas escolas, municipais e particulares de educação infantil, como estagiária e professora, e nesse período foi possível compreender que as escolas ainda estão distantes de um ideal, de acordo com o que diz a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Lei nº 9.394/96 quanto à gestão escolar. Atualmente muito se fala sobre a gestão escolar e como torná-la mais democrática/participativa dentro dos espaços escolares, mas... e na prática?!

Nesse sentido, surge a necessidade de ampliar os conhecimentos acerca do tema e assim contribuir para os avanços deste tipo de gestão na Escola Municipal na qual se realizou a pesquisa e também podendo ser utilizada no meu trabalho, no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia – Campus Farroupilha no qual atuo como Técnica Administrativa em Educação, como formação continuada e também para contribuir em reuniões, debates, pesquisas e elaboração de projetos.

Possibilitar a participação de todos os envolvidos no contexto escolar na elaboração, discussão e planejamento das ações que busquem a educação de qualidade, respeitando a opinião de cada indivíduo na construção de uma escola melhor, é um dos principais desafios deste tipo de gestão. Nesse sentido, Paro (2001, p. 12) afirma que “Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, alunos funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos”.

Ainda, Ferreira (2000, p.78) cita que:

As políticas educacionais no Brasil vêm sendo demarcadas por importantes mudanças, destacando-se, sobretudo, as de ordem legal institucional. Na área educacional, a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação coloca-se como um passo decisivo nessas mudanças. A LDB, embora pesem os seus limites e condicionantes, é a expressão das lutas efetivadas entre as diversas forças sociais e, dessa forma, apresenta-se como um balizador para as políticas públicas de democratização da escola e da gestão escolar.

Nesse contexto, o objetivo principal deste trabalho é elencar propostas democráticas para uma Escola Municipal de Ensino Fundamental do município de Farroupilha/RS analisando quais as dificuldades e desafios ainda existentes para os avanços da gestão escolar democrática/participativa, tendo como base os estudos realizados neste espaço no ano de 2014 e um estudo atual da organização da gestão desta escola, utilizando como embasamento

teórico Paro (2001, 2006), Lück (2006, 2009, 2012, 2013) e Libâneo (1994, 2015), dentre outros autores. Tem como objetivos específicos: a) Apresentar a pesquisa realizada no ano de 2014 sobre a organização da gestão escolar democrática desta escola de ensino fundamental do município de Farroupilha/RS no período de janeiro a dezembro com vistas a estabelecer a comparação com a situação atual. b) Analisar o PPP da Escola a fim de encontrar elementos que apontem para a construção da gestão democrática/participativa; c) Desenvolver propostas úteis para a Escola de maneira a contemplar a gestão mais democrática no âmbito escolar, definindo os principais desafios encontrados.

O problema que motivou a pesquisa neste trabalho foi a necessidade de compreender mais sobre a gestão democrática escolar, investigando quais as dificuldades/desafios ainda existentes, para que a gestão escolar de fato torne-se mais democrática/participativa.

Nesta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, que tem por objetivo explorar e compreender o contexto em estudo. A abordagem qualitativa, segundo o livro-texto *Enfoques de Pesquisa em Educação*:

São perspectivas que pressupõem: expressiva pluralidade de temas, enfoques, abordagens e perguntas; entendimento de que há uma relação dinâmica e um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números; que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa; que o processo e seus significados são os focos principais de abordagem. (LIVRO-TEXTOS/UFSC, 2010, p.13)

Brandão e Borges (2007, p.58) afirmam que “a finalidade do conhecimento é também a de produzir respostas às necessidades humanas”, nesse sentido o tipo de pesquisa aplicada foi a pesquisa participante e as técnicas de pesquisa utilizadas foram análise do Projeto Político Pedagógico, observação do cotidiano escolar e uso de referencial bibliográfico como forma de complementar o trabalho. Ainda de acordo com o livro-texto *Enfoques de Pesquisa em Educação*, a pesquisa participante indica:

Trabalhos relacionados com pesquisa ação e pesquisa participante definem-se como atividades que são concebidas e realizadas em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes da situação ou do problema devem envolver-se de modo cooperativo ou participativo. (LIVRO-TEXTOS/UFSC, 2010, p.12)

Dessa forma, propôs-se a realização de pesquisa bibliográfica, análise de documento e confronto de dados com o intuito de propor estratégias possíveis de realizar no contexto, buscando a melhoria nas práticas educativas e de convivência no espaço escolar.

Assim, este estudo ocupou-se das seguintes atividades: análise do documento formal da escola (no caso, o PPP), observação do cotidiano escolar, análise dos dados coletados,

proposição de propostas possíveis, com o objetivo de torná-la mais democrática /participativa, bem como confronto de dados sobre os avanços encontrados após a primeira pesquisa, realizada em 2014, quando desenvolvi um estudo acerca do tema da gestão democrática.

2 ESTUDO INICIAL SOBRE A GESTÃO: COMO ERA A ESCOLA EM 2014

O primeiro estudo sobre a organização da gestão escolar foi realizado no ano de 2014 em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental, pesquisa intitulada “Gestão democrática na escola”, que fazia parte do estágio curricular do Curso de Pedagogia do Centro de Ensino Superior Cenecista de Farroupilha – CESF. Tinha como principal objetivo elaborar pesquisa com os diferentes segmentos da comunidade escolar, a fim de contribuir com o planejamento de ações para uma gestão mais democrática/participativa por meio da coleta de dados e análise das informações. Realizou-se a análise do documento da escola, o Projeto Político Pedagógico (PPP), entrevistas com a antiga diretora e membros da comunidade escolar, além de acompanhar uma reunião de conselho de classe e observar a rotina diária da Escola.

A escola em estudo localiza-se no município de Farroupilha, atende crianças de 04 a 17 anos, da Educação Infantil ao 9º ano (Ensino Fundamental de 9 anos) da rede pública de ensino, nos turnos da manhã e tarde, totalizando 168 alunos. O nível socioeconômico da clientela é de classe baixa e média, atendendo a crianças das comunidades vizinhas e Centro da cidade. A escola contava com 13 professores graduados, 01 estagiária, 01 merendeira, 01 servente.

Em 2014 a Escola tinha na direção uma professora, não possuía vice-diretor, sendo responsável pela maior parte das decisões tomadas. O Conselho de Pais e Mestres (CPM), constituído por pais e professores, participava das questões e demandas da Escola, mas não de forma ativa. Não havia secretária, então quem fazia toda parte de recepção de alunos e pais, atendimento ao telefone e arquivamento era a diretora, que ficava sobrecarregada de funções, e muitas vezes não conseguia desempenhar seu papel de forma positiva.

A diretora não possuía uma sala própria, e atendia na sala da secretaria dividindo o pouco espaço com o material de arquivo e pedagógico e o material de xerox. Não havia privacidade para atender pais e alunos, nem para resolver as divergências da rotina na escola. A Escola não possuía coordenador pedagógico, portanto, sobrecarregando a diretora e os professores que não podiam contar com o apoio deste profissional, o que acabava prejudicando o bom desempenho escolar.

2.1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM 2014

O Projeto Político Pedagógico era um documento formal da escola, elaborado com a finalidade de cumprir uma exigência legal, pois o mesmo não era utilizado e estava desatualizado. Cogitou-se a atualização do PPP, porém até o encerramento de minha pesquisa, ele estava a cargo dos professores e à direção cabia a função de aprovar o documento e enviá-lo para prefeitura como mero instrumento legal.

Em síntese desta primeira pesquisa, pode-se concluir que a escola possuía uma gestão muito focada no papel do diretor com detentor do poder, que tomava decisões sem propor espaço para diálogo, ou então, apenas concorda com o que lhe é proposto, poucas vezes a opinião dos alunos e dos pais era consultada, a exemplo o PPP, que estava sendo discutido apenas pelos professores.

Como resultado do primeiro estudo realizado e dentre as dificuldades encontradas, destaco no quadro abaixo alguns pontos que necessitaram melhorias, e a partir desta primeira análise, utilizada como ponto de partida, darei sequência a presente pesquisa:

Quadro 1 - Gestão escolar – 2014

GESTÃO ESCOLAR - 2014	
Setor da Escola	Ponto que apresenta necessidade de melhoria.
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da rotina, planejamento; • Ouvir a opinião dos alunos; • Coordenador pedagógico;
Projeto Político Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos segmentos da escola;

Fonte: Autora.

Como nos mostra o quadro acima, a escola em estudo apresentou alguns pontos que necessitaram de melhoria. Na direção, notou-se uma dificuldade quanto à organização da rotina e a falta de planejamento nas tarefas e ações da Escola, pois muitas ações eram decididas às pressas. Outra questão importante, era a falta de espaço para os alunos opinarem, e serem ouvidos, uma vez que a diretora acumulava funções e não conseguia dar atenção aos alunos. Fazia-se necessária também a presença de um coordenador pedagógico para dar apoio

à diretora e aos professores. Por fim, o Projeto Político Pedagógico que estaria em construção, necessitava de mais participação dos segmentos da escola, dentre eles pais e alunos.

As dificuldades encontradas no primeiro estudo, em 2014, quanto à necessidade de organização da rotina e maior planejamento por parte da gestão, que abrisse espaço para uma escola mais participativa na qual a opinião dos alunos e da comunidade escolar fosse ouvida, bem como a necessidade de um coordenador pedagógico instigou minha curiosidade para ver se de fato, com o passar dos anos, houve avanços. No próximo capítulo veremos um breve diagnóstico da escola e a organização da sua gestão na atualidade.

3 GESTÃO ESCOLAR ATUAL: A ESCOLA EM 2018

A escola hoje é vista como instituição social, espaço de aprendizagem e formação humana, necessita estar em constante melhoria, cabendo à gestão escolar criar condições para que o progresso aconteça. Portanto, será apresentada agora a segunda parte do estudo, na qual realizei observação da rotina, diálogos com a comunidade escolar e análise do atual PPP, trazendo os dados e as construções realizadas até o momento com a finalidade de estabelecer a comparação proposta neste trabalho.

Hoje a escola atende crianças de 04 a 16 anos, da Educação Infantil ao 9º ano (Ensino Fundamental de 9 anos) da rede pública de ensino, nos turnos da manhã e tarde, totalizando 206 alunos. A escola hoje conta com mais profissionais, incluindo um coordenador pedagógico e uma secretária. Como ponto a destacar, houve melhoras significativas na escola, que agora conta com um diretor e um vice-diretor. Desta forma, as tarefas passam a ser distribuídas e por meio da interação destes membros, que no caso do coordenador pedagógico abre espaço para o diálogo entre professores, alunos e comunidade, permite que a cultura da democracia esteja mais presente. Libâneo (2009, p. 350) destaca que:

[...] reconhecer que sua ocupação tem uma característica genuinamente interativa, ou seja, está a serviço das pessoas e da organização, delas requerendo uma formação específica a fim de buscar soluções para os problemas, saber coordenar o trabalho conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar os professores e prestar-lhes apoio logístico na sala de aula.

O coordenador passa a oferecer o suporte necessário que professores e direção necessitam, dando apoio também aos alunos que tem a oportunidade de expor suas maiores dificuldades quanto ao ensino. Para Libâneo (2015, p.25):

Decorre daí a importância de que sejam postas em ação, por parte de diretores e coordenadores pedagógicos, práticas que atuem nos motivos de aprendizagem de alunos e professores. Nossos alunos aprendem com nossas práticas, ou seja, aprendem não apenas na sala de aula como também com práticas no ambiente escolar.

É uma integração daqueles que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem. O prédio também recebeu melhorias, agora está equipado com mais salas de aula, cozinha, banheiros masculino e feminino, lavanderia, secretaria, sala dos professores, biblioteca, sala de informática, refeitório, quadra de esportes coberta, pátio e horta. As instalações atuais estão

recebendo melhorias. Dispõe de pátio amplo, com árvores e brinquedos, espaço para descanso coberto e quadra de esportes equipada e coberta para realização das atividades físicas.

A escola está limpa e organizada, pois toda comunidade escolar contribui para limpeza da mesma. Conta, ainda, com o Conselho de Pais e Mestres (CPM), composto por pais, professores, equipe diretiva, que periodicamente vem se reunindo para debater as principais necessidades da Escola, outra melhoria significativa que cabe destacar, uma vez que, segundo Vasconcelos (2002, p.84), “Os conselhos também representam importante espaço para a democracia da escola, através da articulação do trabalho entre os vários segmentos que a compõem”.

Os pais (família) têm papel importante dentro da escola, devem ajudar quando necessário e participar das decisões neste espaço, estando disponível para auxiliar quando necessário. É como uma parceria, ambos precisam estar em sintonia. Conforme Lück (2013, p.86) “Essa participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola”.

Nesta afirmação, a autora deixa claro que existe uma necessidade de interação entre família e escola, pois toda a criança tem sua uma bagagem, a qual deve ser conhecida pelos educadores que atuam diretamente com ela, possibilitando assim compreender melhor seus alunos e traçar estratégias eficazes para superar possíveis problemas.

3.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA PESQUISADA, HOJE

O novo Projeto Político Pedagógico foi reformulado e contém mais informações sobre a Escola, o que é um avanço, considerando que este é um documento que nunca deve ser dado como pronto, uma vez que deve representar o cotidiano da escola e, sabendo-se que este cotidiano é significativamente dinâmico, o processo de construção e reconstrução do PPP deve acompanhar esta dinâmica diária. Veiga (2002, pp.12-13) afirma que,

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

É considerado o documento mais importante da Escola, pois nele constam informações sobre o quadro de pessoal que faz parte da Escola, número de turmas e turnos, Dados de Identificação da Escola, Histórico, Diagnóstico do Contexto Escolar, Concepção de: Homem, Sociedade, Educação, Conhecimento. Constam também os Princípios Norteadores e Valores, a Filosofia da Escola, Visão de Futuro, Missão e Objetivos(s) da Escola e de cada Curso e/ou Modalidade ofertada. Definição do Currículo – Componentes Curriculares que constituirão os Planos de Estudos e Carga Horária, Procedimentos/Metodologia de Trabalho/Estratégias. Avaliação do processo Ensino-Aprendizagem. Procedimentos, Formas da Expressão dos Resultados e Periodicidade, Progressão Continuada, Progressão Parcial, Estudos de Recuperação, Promoção, Avanço Escolar e Aproveitamentos de Estudos. Fixação de Formas de Acompanhamento/ Reconstrução/ Aprimoramento/ Avaliação do Projeto Pedagógico. Organização de Programa para Formação Continuada do Corpo Técnico-Administrativo e Pedagógico. Enfim, é um documento que demonstra como a escola funciona, através de seus elementos estruturais e procedimentais.

O atual PPP (2017) da Escola, no que diz respeito a Procedimentos/Metodologia de Trabalho/Estratégias, busca uma dinâmica de relações na escola (Professores, alunos e funcionários) com a família e a comunidade de forma a proporcionar o contato com situações que promovam a reflexão constante sobre as ações, o respeito ao ser humano, o reconhecimento do valor e força do coletivo, desenvolvendo assim uma transformação interna construída com base na autonomia crescente, fortalecimento da solidariedade e o estar afetivamente ligado à construção de um mundo melhor com o objetivo de formar cidadãos críticos, conscientes e participativos na busca por uma sociedade melhor. De acordo com Veiga (2002, p.17),

O projeto político-pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As ações específicas para obtenção desses fins são meios. Essa distinção clara entre fins e meios é essencial para a construção do projeto político-pedagógico.

Ainda no PPP (2017, p. 06) destaca-se a seguinte frase:

É o documento de identidade desta instituição de ensino e este deverá fazer parte dos instrumentos de trabalho dos professores, funcionários e direções atuais e futuras. Semestralmente, na reunião pedagógica, será analisado seu conteúdo e observando-se a necessidade de mudanças para um melhor desempenho educacional ou estando

o mesmo inadequado para a realidade será feito conforme as necessidades da escola.

Mensalmente nessas reuniões, são expostas as dificuldades em sala e juntos (professores e direção) elaboram estratégias para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade do ensino. Trimestralmente realizam-se os conselhos de classe.

O objetivo principal da Escola, segundo o PPP (2017, p.4) “é proporcionar ao educando o desenvolvimento da capacidade intelectual, de análise, reflexão, comunicação, criação, argumentação, relação, priorizando valores morais, culturais, sociais e éticos a fim de contemplar as necessidades humanas individuais e sociais”.

O Projeto Político Pedagógico é o documento no qual toda história da escola está presente, ele define a identidade desta instituição de ensino, seus objetivos e vem sendo construído com a participação dos segmentos que fazem parte da escola. Abrir espaço para esta participação torna sua construção mais democrática. Periodicamente vem sendo atualizado, por isso deixa de ser um documento meramente burocrático, que é feito porque existe uma exigência legal, e passa a ser parte fundamental do sucesso no planejamento escolar. De acordo com Veiga (2002, p.13),

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.

Essa reformulação do documento mais importante da escola mostra que a educação escolar vem sofrendo transformações positivas quanto à importância de construir coletivamente as ações que visam melhorar a qualidade do ensino público, de forma a contemplar a democracia e tirá-la do papel.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 estabelece a gestão escolar participativa e que o projeto político pedagógico seja elaborado pelos membros da comunidade escolar. Percebe-se isto através dos artigos 14 e 15:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da 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.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e

administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Ao ler o documento, percebe-se que este é baseado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9.394/96), Constituição Federal de 1988, Referenciais Curriculares Nacionais e Conselho Municipal de Educação quando apresenta trechos presentes nestas leis.

Os objetivos estão de acordo com as possibilidades da Escola e da comunidade pois sua formulação é voltada para o atendimento das necessidades básicas de educação do aluno. A metodologia utilizada é a sociointeracionista, na qual o aluno é ser ativo do processo de ensino-aprendizagem, e aprende através da interação.

Em síntese, a proposta pedagógica desta Escola se refere ao desenvolvimento integral da criança, processo que possui um ritmo e que este deve ser respeitado, bem como as características individuais do aluno. Retomando o conceito de Projeto Pedagógico, como documento norteador do processo educativo Libâneo (2005, p.345) afirma que: “O projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação.” Isso quer dizer que ele não pode ser apenas uma exigência legal que fica guardada nas gavetas das escolas, dever ser instrumento de busca e estar em constante atualização.

No artigo 12 da LDB nº 9.394/96 encontramos a seguinte expressão "Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica", o que dá autonomia para que a Escola tenha seus próprios objetivos, suas características.

O processo de construção e implementação do PPP da escola deve contar com a participação dos diferentes membros da comunidade escolar, não só professores, mas também pais, alunos e funcionários para que todos os envolvidos possam participar, dar a sua opinião, com o objetivo de construir uma proposta pedagógica voltada para as principais necessidades da escola, não sendo apenas um documento exigido pela lei. Dessa forma, cria-se um espaço de interação entre escola e comunidade. Em síntese da pesquisa realizada na atualidade, pode-se concluir que a escola avançou significativamente, mostrando uma gestão mais ativa, com um PPP mais elaborado e atualizado, que caminha para gestão democrática e participativa.

Dentre os avanços encontrados, destacam-se alguns pontos que ainda necessitariam melhorias e nos quais focarei a presente pesquisa:

Quadro 2 – Gestão Escolar - 2018

GESTÃO ESCOLAR – 2018	
Setor da Escola	Ponto que apresenta necessidade de melhoria.
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento;
Projeto Político Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos segmentos da escola;

Fonte: Autora.

Como nos mostra o quadro acima, a escola em estudo, apesar de ter avançado bastante nos últimos anos, ainda apresenta alguns pontos que necessitam de melhoria. Na direção, a questão do planejamento nas tarefas e ações da Escola, pois é importante que se tenham objetivos a seguir e os mesmos sejam planejados, não só na direção em si, mas na gestão de forma geral, incluindo o fazer pedagógico.

Outra questão importante, que recebeu melhoras significativas, porém que ainda pode melhorar é o Projeto Político Pedagógico, já que é o documento de identidade da escola, este poderia ser melhor aproveitado uma vez que estivesse disponível para a comunidade escolar de forma mais ativa, ou seja, além de apresentar nele trechos que defendem as práticas democráticas e participativas necessita de mais participação dos segmentos da escola de forma prática. Convidar pais para discutir as responsabilidades/problemas da escola, interagir em reuniões, conversar com o professor, fazer o dever de casa em conjunto, tudo contribui para que a parceria dê certo e o aluno sintá-se amparado. Além disso, é preciso convidar e deixar espaço também para alunos e funcionários participarem das decisões na escola.

Cabe à equipe diretiva organizar essa parceria e possibilitar que ela aconteça, abrindo as portas da escola, permitindo opinar e receber sugestões.

No próximo capítulo veremos propostas para a escola dos novos tempos, considerando os avanços encontrados nesta comparação até o momento.

4 GESTÃO ESCOLAR: PROPOSTAS PARA A ESCOLA NOS NOVOS TEMPOS

A busca da escola ideal (aquela que se considerem os pressupostos democráticos como ponto de partida para a execução de uma gestão escolar compartilhada) é uma das problemáticas da Educação brasileira. Hoje, a Escola passou a assumir uma responsabilidade muito grande na vida e na formação das crianças, tendo papel não só de ensinar, mas também de educar e preparar pequenos cidadãos para a vida.

Libâneo (2015, p. 49) afirma que:

A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica.

Ao analisar a escola como era e como ela recebeu melhorias, avançando na contratação de mais profissionais e na reformulação do PPP, criando espaço de socialização e participação, o principal beneficiado dessas mudanças é o aluno, uma vez que os objetivos são pensados para ele.

Nesse sentido, gostaria de destacar a importância de unir alguns fatores: como o planejar de acordo com as necessidades do aluno, dar mais espaço para a democracia e acolhimento do aluno num todo, considerando o seu contexto, sendo essas as principais necessidades de uma escola inovadora para que de fato haja o ensino de qualidade e para todos.

Uma escola bem planejada e que contemple as necessidades do aluno é um dos objetivos do Plano Nacional de Educação (PNE) Lei nº 13.005/2014 que conforme os textos legais visa explicar os problemas referentes às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais, bem como às que se referem à qualidade do ensino e à gestão democrática. O PNE (2014-2024) trata dos diferentes níveis e modalidades da educação escolar, bem como da gestão, do financiamento e dos profissionais da educação. Traz diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e avaliados, tendo em vista a democratização da educação em nosso país.

Desta forma, a escola tem papel importante na formação e desenvolvimento de seres humanos e o planejamento nesse contexto é parte inseparável, uma vez que possibilita a organização dos conteúdos desenvolvidos tanto por professores em sala de aula, como também fora dela. Esse planejamento deve estar baseado na necessidade dos alunos, da turma

e de acordo com o contexto no qual está inserido, considerando os conhecimentos trazidos pelos alunos, chamados de conhecimentos prévios, ou seja, aquilo que o aluno já sabe e que a partir de um novo conhecimento, será ressignificado. Segundo Vasconcellos (2000, p.79) entende-se o planejamento como:

Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a ser realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa.

Deste modo, quando falamos em planejamento, logo vem à mente uma organização que facilite a prática educativa, pois dá o norte aos caminhos que serão seguidos. Quando há um bom planejamento, há também uma confiança maior por parte dos alunos no que está sendo aplicado na sala de aula, pois traz significado e maior interesse para estes que são os principais beneficiados do sucesso desta organização.

O planejamento escolar assume papel importantíssimo na educação, uma vez que inclui a previsão das atividades didáticas do professor, na busca dos objetivos propostos e também da instituição de ensino, que prevê as necessidades dos educandos e as adequa no decorrer do processo de ensino.

Segundo Libâneo (1994, p. 222) o planejamento tem grande importância por tratar-se de “Um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”. Refletindo sobre a citação de Libâneo, percebe-se a importância de integrar a coordenação da ação docente à problemática do contexto social em que o seu público-alvo está inserido, visando, sobretudo com essa integração, um maior rendimento escolar, pois facilitará ao aluno relacionar o que estuda com seu dia-a-dia (aprendizagem mais significativa).

Nesse sentido, é necessário que toda a comunidade escolar esteja integrada ao planejamento, buscando a efetiva aprendizagem do aluno, nas ações planejadas com base na problemática social, econômica, política e cultural que envolve toda a escola, e como resultado dessa integração (escola, professor, família) vê-se uma educação voltada para a realidade do aluno e integrada ao processo de ensino.

Um bom planejamento, conforme Libâneo (2015) deve contemplar: a) Diagnóstico e análise da realidade escolar; b) Definição de objetivos e metas; c) Determinação de atividades e tarefas a serem desenvolvidas; d) Avaliação dos processos e resultados previstos no projeto.

Sendo assim, podemos dizer que cabe à Escola a elaboração de seus planos curriculares, partindo da orientação dada pela Lei ou pelos sistemas, com a finalidade de

atender às características locais e às necessidades da comunidade e, sobretudo às necessidades do aluno. No que diz respeito à organização da educação nacional cabe salientar que de acordo com a LDB nº 9.394/96, o planejamento fica delegado aos cuidados da instituição de ensino, juntamente com o corpo docente, que tem um importante papel a desempenhar nesse sentido que é o da aplicação desse planejamento, levando em consideração que o docente necessita, acima de tudo, zelar pela aprendizagem dos alunos, bem como estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento escolar, ou seja, cabe também ao docente reorganizar o seu planejamento conforme as necessidades educacionais do aluno, visando o seu objetivo, que é o da preparação dos alunos, não só para encarar o futuro com confiança, mas, sobretudo fornecer a eles condições de aprendizagem necessárias ao indivíduo.

4.1 ESCOLA DEMOCRÁTICA/PARTICIPATIVA

A Escola democrática/participativa é formada pela atuação de diferentes pessoas dentro do espaço escolar, como: diretores, coordenadores, professores, pais, alunos, funcionários e comunidade escolar, que tem como objetivo a organização, o planejamento, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o bom desenvolvimento, crescimento e avanço das questões educativas e sociais da escola. De acordo com Lück (2009, p.69) “Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Na gestão escolar democrática é importante a participação de todos os envolvidos que contribuem de forma direta ou indireta nos processos de organização da escola. De acordo com Lück (2009, p.23),

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

Na gestão escolar democrática é muito importante a participação da comunidade, assim, cada membro desenvolve seu papel tornando o trabalho integrado, realizado a partir da participação de todos os segmentos da comunidade escolar. O envolvimento de todos os que

fazem parte, direta ou indiretamente do processo educacional, no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso escolar.

A escola deve ser liderada por um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dos anos. Paro (2010, p.248) cita que:

As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente. Quando a escola esta sob a reponsabilidade e autoridade única de um diretor, esta e torna muito mais sensível às pressões e às tentativas de captação para a defesa de interesses que não são os da classe trabalhadora. Isso se torna muito mais difícil de acontecer quando o objeto a ser cooptado não é um indivíduo, mas um grupo de pessoas articulados em torno de muitas outras pessoas as quais esse grupo representa.

A Escola deveria ser um espaço especialmente organizado para a construção de valores, conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento humano e para o exercício da cidadania. Para que isso aconteça de fato, é necessário que o aluno sinta-se acolhido, que goste de frequentar a escola e sinta-se motivado a aprender. É nesse sentido que o professor juntamente a instituição de ensino deve pensar metodologias e estratégias que buscam a formação integral, que instiguem o aluno a refletir sobre suas próprias práticas, caso contrário, o ensino será desprovido de significados e sem sentido para o aluno.

A escola é constituída daqueles que dela fazem parte e das relações que estabelecem entre si e com o meio. Nestas relações aparece a singularidade de cada sujeito, a sua cultura, o seu ponto de vista, a sua leitura de mundo, que comunicados aos outros, contribuem para a construção de conhecimentos reelaborados.

Nos primórdios da educação brasileira, a principal metodologia de ensino utilizada era aquela na qual o professor depositava o conhecimento, a educação era entendida como transferência. Graças às muitas pesquisas e a novos paradigmas educacionais passou-se a contemplar as múltiplas inteligências e considerar o aluno como ser ativo e construtor no processo de ensino-aprendizagem. O aluno visto como ser humano integral é aquele possuidor de uma base cultural, econômica e social. Cabe ao professor reconhecer estas características

do educando e a partir destas primeiras informações, planejar os conteúdos de maneira a torná-los o mais próximo possível da realidade do aluno.

É nesse sentido que se pensa a educação mais compreensiva, já que com o passar do tempo vem sendo deixada de lado metodologia do depósito de conhecimento, no qual o aluno apenas decorava o que o docente passava no quadro e ganha espaço a metodologia da interação e da construção. Essa nova visão do ensinar, baseada no construtivismo ainda não está totalmente aceita, mas vem ganhando bastante espaço por seus inúmeros ganhos.

Libâneo (2015, p. 91) nos traz que:

[...] a escola é uma instituição social com objetivos explícitos: o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para constituírem-se em cidadãos participativos na sociedade em que vivem.

Hoje a escola, além de democrática, precisa ser participativa, ou seja, aquela em que a gestão coloca professores, alunos, pais cientes de tudo que acontece no espaço escolar, e busca deles também possíveis soluções, uma vez que ao fazerem parte dela, conhecem seu cotidiano e podem expor ideias para a solução de problemas. Ainda para Libâneo (2015, p.89):

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Participar significa ter responsabilidade sobre o que acontece na escola, não somente na tomada de decisões, mas também na execução de tarefas e no retorno que se tem com essa interação. Professores e funcionários motivados, alunos com mais interesse no processo de ensino-aprendizagem, enfim, todos saem ganhando. Trazer a comunidade escolar para dentro da escola só traz benefícios, uma vez que aumenta a qualidade do ensino, é como diz aquela frase “a união faz a força”.

Uma gestão participativa que se desenvolve e cresce a partir da interação entre comunidade e escola, requer esforço e dedicação de ambas as partes, o que traz como benefício o bom desempenho escolar do aluno, principal beneficiado deste tipo de gestão. Siqueira (1997, p.15) destaca que:

Para ajudar o Brasil a melhorar a qualidade de ensino ministrado em suas escolas é preciso convocar a comunidade, os pais e os professores a participarem da vida escolar de seus filhos. É preciso demonstrar interesse e entusiasmo pelo trabalho da escola. É preciso conscientizar a população em geral que as iniciativas da escola encontrem respaldo na comunidade, de modo que o processo educacional seja valorizado e integrado para melhor servir à sociedade.

O diretor no papel de gestor precisa estar ciente de que não administra mais sozinho a escola, mas é dele a maior parte das responsabilidades, orientando sua equipe pedagógica e os demais funcionários. Deve saber ouvir, e aceitar sugestões para melhoria.

A gestão participativa permite que os alunos, sintam-se parte da escola e num âmbito maior, permite que se sintam parte de uma sociedade, uma vez que ganham a oportunidade de participar, de ser ouvido, cabendo a família estar presente e desempenhar junto a eles este papel de interação. Como nos traz Pereira (2008, p.43):

A Família é considerada a instituição social básica a partir da qual todas as outras se desenvolvem, a mais antiga e com um carácter universal, pois aparece em todas as sociedades, embora as formas de vida familiar variem de sociedade para sociedade. A Organização das Nações Unidas (ONU) em 1984, refere a Família como o elemento de base da sociedade e o meio natural para o crescimento e o bem-estar de todos os seus membros.

Isso se confirma na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n.º 9394/96 Art. 2º - educação é dever da família e do Estado. Tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho.

Desta forma, entende-se que a participação dos pais e não só deles, mas também da comunidade escolar no geral, é de suma importância, pois permite que fiquem cientes do que acontece na Escola e também podem contribuir com sua participação. A família é a base de qualquer cidadão, e esta precisa ser estruturada e ciente de seus deveres na Escola.

4.2 O PAPEL DO GESTOR

Os gestores escolares são todos aqueles que fazem parte da escola, professores, alunos, pais, funcionários e o diretor, com seus vices, coordenadores, formam a equipe diretiva. Conforme Lück (2006), a escola tem a necessidade de ter um diretor, sim, e este desempenha um papel de liderança, no entanto, não mais importante do que os demais integrantes da escola. Ele desempenha esse papel pois é necessário que alguém tome a frente, portanto, sendo um líder e não um chefe. Segundo Paro (2006, p.12):

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte do autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola.

Libâneo (2015, p.177) cita algumas tarefas atribuídas à direção:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões, e ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas.
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais).

Além das tarefas atribuídas a quem dirige, alguns fatores como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa são essenciais para o exercício da direção e coordenação.

É importante ressaltar que geralmente os diretores de escola são professores que estão no exercício da direção por um período, portanto, podem retornar à sala de aula após o fim do seu mandato e, na condição de professor, auxiliar um outro colega que fará o novo papel de gestor na função de diretor, tendo responsabilidade de atuar junto ao corpo docente (professores) e discente (alunos) das instituições de ensino, coordenando as práticas pedagógicas, bem como acompanhando o desenvolvimento do currículo escolar. É o responsável legal e administrativo pelo estabelecimento. De acordo com o Paro (2001, p.45):

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta.

Ainda segundo Paro (2001, p.162):

A coordenação do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos, pais, fundamentada na participação coletiva é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. É através dela que são fornecidas as melhores condições para que os diversos setores participem

efetivamente da tomada de decisões, já que estas não se concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas na de grupos ou equipes representativos de todos.

Ainda de acordo com Libâneo (2003) o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. Assim, o líder garantirá uma gestão transparente e democrática, sendo fundamental delegar funções para dar conta de todas as tarefas da escola. O principal objetivo desta parceria entre profissionais é a aprendizagem dos alunos, prezando pela qualidade do ensino. Segundo Lück (2012 p.25),

Nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos (apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos). Também agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação de e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos.

Contudo, cabe destacar que o primeiro passo para a melhoria da organização escolar é reconhecer que o gestor, seja no papel de direção, coordenação, professores, comunidade escolar, tem papel importante para que as melhorias aconteçam. É preciso que cada um cumpra seu papel, compareça, participe ativamente das ações da escola, com compromisso e responsabilidade, para que se cumpram os objetivos propostos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se neste trabalho apresentar, de forma simples e objetiva uma reflexão sobre os principais desafios da gestão escolar democrática de uma escola pública do município de Farroupilha/RS, fazendo um comparativo entre a escola que tínhamos em 2014, a escola atual em 2018 e a escola necessária para os novos tempos sempre tendo em mente que esta deve ser espaço de formação humana e para vida, muito mais comprometida com o sucesso do aluno. Pode-se perceber que com o passar dos anos a escola evoluiu bastante, investindo mais em aspectos estruturais, bem como na adequação da gestão escolar aos novos princípios da gestão democrática, demonstrando mais participação de seus envolvidos.

Diante disto, com base no referencial teórico e com as pesquisas realizadas, concluímos que a gestão escolar está ainda a caminho de encontrar o seu equilíbrio. Para se tornar de fato democrática/participativa sugere-se a implementação de dois fatores principais, o planejamento e abertura de mais espaço para participação.

O que faz a gestão se tornar mais participativa é envolver toda a comunidade escolar no processo escolar, promovendo a interação entre as partes, fazendo com que se desenvolva e cresça, tendo como reflexo a melhoria no desempenho escolar dos alunos.

Planejar é o ponto de partida para a definição de uma meta, um objetivo, algo que se queira alcançar, sendo assim identificar situações-problema, e a partir delas organizar o que deve se fazer é um importante passo. O diretor no papel de gestor, juntamente a membros da comunidade escolar, devem refletir sobre possíveis mudanças ou implantação de novas ações, com o objetivo de melhorar a educação e em benefício do educando.

Como resultado, cito como proposta a adequação de alguns fatores indispensáveis ao sucesso escolar e de suma importância à prática docente: a) primeiramente, a escola deve planejar-se, no sentido de contemplar as principais necessidades do aluno; b) a possibilidade de tornar a escola mais democrática, na qual todos os envolvidos têm a oportunidade de participar, exercendo seu papel de cidadão participativo. c) E ainda, entende-se a escola, como espaço de preparação para a vida em sociedade e que valoriza o contexto social, cultural e econômico do aluno.

Para que aconteça na prática essa visão da Escola ideal, citada ao longo do texto, ou ainda para que a escola chegue o mais próximo do que está previsto pela lei, é necessário que as teorias do planejamento, da interação e da democracia sejam mais debatidas e estudadas nas instituições de Ensino Superior na área pedagógica e também nas formações continuada oferecidas aos docentes, alindo a teoria à prática escolar.

Faz-se notar, todavia, que esta não é uma tarefa apenas da gestão, mas principalmente implica uma mudança tanto no fazer pedagógico do professor, como também exige uma nova estruturação da Escola, tanto no aspecto físico como na organização num todo.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues; BORGES, Maristela Correa. **A pesquisa participante: um momento da educação popular.** Rev. Ed. Popular, Uberlândia, v. 6, p.51-62. jan./dez. 2007

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 02 de jun. 2018.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 02 de jun. 2018.

BRASIL, **Plano Nacional de Educação.** Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acesso em 02 de jun. 2018.

FERREIRA, Naura Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** São Paulo: Editora Cortez, 1994.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6ª ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: política, estrutura e organização.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e Processos democráticos de Gestão Educacional.** 5ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **A gestão participativa na Escola.** 11ªed. Petrópolis : Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

_____. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** São Paulo: Cortez, 2006.

PEREIRA, M. **A relação entre pais e professores: uma construção de proximidade para uma escola de sucesso.** Universidade de Málaga, 2008.

SIQUEIRA, S. **Escola e comunidade: uma parceria necessária.** Cotia, São Paulo: Íbis, 1997.

UFSM/LIVRO-TEXTO/. **Enfoques de Pesquisa.** Disponível em:
https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/244965/mod_label/intro/Livro_texto_-_enfoques_pesquisa_educacao_1_.pdf. Acesso em 03 de mar. de 2018.

VASCONCELOS, Celso S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

_____. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 14 a edição Papyrus, 2002.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade Federal de Santa Maria
 Universidade Aberta do Brasil
 Centro de Educação
 Curso de Especialização em Gestão Educacional



CARTA DE APRESENTAÇÃO À ESCOLA

Sr(a). Diretor(a)

Venho por meio desta, solicitar a vossa autorização para a realização da pesquisa de especialização intitulada “Os principais desafios da gestão escolar democrática de uma escola pública de ensino fundamental do município de Farroupilha/RS”, realizada pela acadêmica do curso de especialização em Gestão Educacional Ana Paula Somacal sob a orientação da Prof^ª. Mestre Natália Pergher Miranda.

O projeto de pesquisa tem por objetivo: construir propostas democráticas a partir da análise comparativa entre estudos sobre os avanços da gestão escolar de uma escola pública de ensino fundamental do município de Farroupilha/RS.

Privilegiar-se-á como fonte de informações: análise do Projeto Político Pedagógico, observação do cotidiano escolar e coleta de dados através de diálogos.

Atenciosamente,

Farroupilha, ____ de _____ de 20____.

Ana Paula Somacal
 Especializanda em Gestão Educacional

Natália Pergher Miranda
 Orientadora