

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE
SANTA MARIA – RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Claudete Fogliato Ribeiro

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

A GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA – RS

Claudete Fogliato Ribeiro

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação a Distância
Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof^a. Ms. Silvia Guareschi Schwaab

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE
SANTA MARIA – RS**

elaborada por
Claudete Fogliato Ribeiro

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Silvia Guareschi Schwaab, Prof^a. Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Lucia Bernadete Fleig Koff, Prof^a. Ms. (UFSM)

Neila Pedrotti Drabac, Prof^a. Ms. (UFSM)

Santa Maria, 01 de dezembro de 2012.

Dedico este Estudo

Ao meu marido, amigo e companheiro Altemir M. Ribeiro e meus filhos Jéssica e Vinícius, pelo apoio em todos os momentos e pelo amor que une nossas vidas. Em especial a minha mãe Maria de Jesus de F. Fogliato (in memoriam) e meu pai Luiz Fogliato, meus mestres maiores para as coisas que vão além da ciência.

AGRADECIMENTOS

Durante a realização desta monografia, recebi apoio institucional e intelectual. Agradeço a todas as pessoas e instituições que me apoiaram durante minha caminhada.

*Ao programa de pós-graduação a distância especialização *latu sensu* em gestão educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) e seus professores pelos valiosos ensinamentos.*

A Prof. Marta Roseli de Azeredo Barichello pelas palavras de apoio e força em um dos momentos mais difíceis que passei em minha vida, a perda da minha mãe em 17 novembro de 2011, meu reconhecimento e gratidão.

Agradeço às escolas que abriram suas portas possibilitando a realização desta pesquisa e a Prof. Silvia Guareschi Schwaab pelas orientações e ensinamentos concedidos.

Aos professores, membros da banca examinadora, pela disponibilidade e contribuições para este trabalho.

E, finalmente, a meu esposo Altemir Ribeiro e meus filhos Jéssica e Vinícius, que mesmo sentindo minha ausência, incentivaram e sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos.

A todos que estiveram comigo nesta jornada, meus sinceros agradecimentos pelo apoio e estímulo.

Claudete Fogliato Ribeiro

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-graduação a Distância
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA – RS

AUTORA: CLAUDETE FOGLIATO RIBEIRO
ORIENTADORA: PROF^a. MS. SILVIA GUARESCHI SCHWAAB
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 01 de dezembro de 2012.

A escola como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, uma organização dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. O presente estudo realizado no ano de 2012 tem como objetivo verificar como se dá a Gestão Escolar e as principais dificuldades enfrentadas em seu cotidiano. Como metodologia utilizou-se do estudo de caso, tratando-se de uma pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa, com entrevista destinada a direção de três escolas municipais de ensino fundamental localizadas no município de Santa Maria/RS. Os resultados destacam a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino e mostram que, embora já tenham acontecido significativos avanços, ainda existe a necessidade de aprofundar a compreensão em torno da temática, ampliar os espaços de discussão buscando a participação de todas as partes interessadas, condição fundamental para a melhoria da qualidade na educação.

Palavras-chave: Gestão educacional. Gestão escolar. Escolas municipais.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-graduação a Distância
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

SCHOOLS IN SCHOOL MANAGEMENT OF MUNICIPAL SANTA MARIA – RS

AUTHOR: CLAUDETE FOGLIATO RIBEIRO
ADVISOR: PROFA. MS. SILVIA GUARESCHI SCHWAAB
Santa Maria, december 01,2012.

The school as a social institution must be administered from its specificities, ie, an entity with responsibilities and circumstances that relate to human development through political, social and educational. This study conducted in the year 2012 aims to verify how the School Administration and the main difficulties faced in their daily lives. The methodology used is the case study, in the case of an exploratory descriptive qualitative, interview with the intended direction of three schools in elementary school located in Santa Maria/RS. The results highlight the importance of democratic management for the quality of teaching and show that although significant advances have already happened, there is still the need to deepen understanding about the matter, broaden the opportunities for discussion seeking the participation of all stakeholders, a key condition for improving the quality of education.

Keywords: Educational management. School management. Municipal Schools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma básico de Escolas	24
Figura 2 – Variáveis formadoras do PPP	37

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa	44
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 Gestão Educacional.....	15
1.2 Gestão Democrática	17
1.3 Gestão Escolar	21
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	25
2.1 Caracterização metodológica da pesquisa	25
2.2 Técnicas e procedimentos	27
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
3.1 Gestão escolar.....	29
3.2 Organização Curricular	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE	43

INTRODUÇÃO

Diante da aceleração dos avanços tecnológicos, a globalização do capital e as transformações nas relações de trabalho, os cenários foram de mudanças para as políticas de gestão e de regulação da educação no Brasil. Tais mudanças interferem na gestão educacional e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem seu cotidiano.

Compreender esse processo e a legislação dele decorrente, bem como fortalecer a discussão e as deliberações coletivas na escola, é um desafio que se coloca para toda a comunidade escolar, para todos os trabalhadores que atuam na gestão da escola pública e os dirigentes, nas secretarias escolares municipais. Pois, gestão educacional deriva-se da natureza, das funções, dos objetivos e dos valores das escolas, alicerçados no campo da formação humana e sociocultural.

A gestão educacional no setor público apresenta dificuldades significativas, devido a diversos fatores, tais como: resistências existentes por parte dos servidores; informações que nem sempre são fornecidas em tempo real; transitoriedade das políticas públicas; priorização dos aspectos políticos em detrimento das prioridades de uma gestão escolar eficiente.

Nesse sentido, preconiza-se, no presente estudo, que a escola como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. A gestão escolar implica em analisar em que condições se realizam os processos de trabalho e as ações pedagógicas. É preciso entender a gestão como um espaço de construção política para além das questões meramente administrativas e, portanto, englobar as condições objetivas dos profissionais que atuam no dia-a-dia dos processos de ensino-aprendizagem, de democratização da gestão, de escolha dos dirigentes escolares.

Compreender melhor a escola e sua função social, destacar as suas especificidades pode ser relevante uma vez que se vive em um momento que a autonomia faz parte da agenda de discussão de professores, gestores, pesquisadores, governo, partidos políticos, entre outros. Para um melhor

entendimento, ao se defender a autonomia da escola, está se defendendo que a comunidade escolar seja independente e tenha liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar o projeto político-pedagógico almejado. No entanto, mesmo tendo essa autonomia, a escola está subordinada ao Sistema Nacional de Educação, às normas gerais do sistema de ensino e às leis que o regulam, não podendo, portanto, desobedecê-las.

Diante disso, articula-se o seguinte problema de pesquisa que constitui a diretriz básica para o desenvolvimento do presente estudo: Como é realizada a gestão escolar diante do atual contexto e complexidade do cotidiano de uma escola pública municipal?

A partir da definição do problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral o de verificar como se dá a Gestão Escolar e as principais dificuldades enfrentadas em escolas municipais do Município de Santa Maria – RS. Como objetivos específicos tem-se os de levantar qual a perspectiva teórica de gestão de cada escola em estudo, como é formado o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar e diagnosticar como é realizada a gestão de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuição de funções e atribuições e na relação interpessoal de trabalho.

O desafio que se coloca aos gestores educacionais trata da forma de realizar os programas e projetos planejados com êxito, considerando-se os recursos cada vez mais escassos. Nessa linha de argumentação, o presente trabalho justifica-se pelos seguintes motivos:

Acredita-se que a gestão escolar ocorre pelo comprometimento das partes interessadas com objetivos ousados, quais sejam, desconstruir as ortodoxias dos métodos tradicionais de gestão e adotar princípios novos e, ainda, aprender com os bem sucedidos.

Outro aspecto a ser considerado está relacionado a importância de se estudar como as escolas públicas estão organizando seu funcionamento quanto aos aspectos políticos, tecnológicos, administrativos, culturais e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar a aquisição de conhecimentos, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Assim, através do presente estudo pretende-se conhecer a realidade do cotidiano escolar e suas principais dificuldades, com finalidade de contribuir com

informações relevantes visando sugerir melhorias nos procedimentos relacionados a gestão escolar.

O presente estudo está dividido em três capítulos e inicia com uma introdução na qual está exposta a contextualização, a problemática, a justificativa para a realização desta pesquisa, seus objetivos e sua estrutura.

O capítulo um é composto por um aparato de assuntos que compõem o referencial bibliográfico. O mesmo serviu de base para elaboração deste estudo no qual se procurou apresentar, com integridade, os assuntos como: gestão educacional, gestão democrática e gestão escolar.

O segundo capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados, descrevendo a pesquisa de campo desenvolvida, tipo de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados. No terceiro capítulo são descritos dados obtidos através das entrevistas realizadas com profissionais da área de educação, bem como a análise e interpretação procurando com isso, demonstrar como as equipes diretivas das escolas públicas têm entendido e vivenciado a gestão escolar.

Finalmente, apresentam-se as considerações finais e sugestões para futuros trabalhos. Completando esta monografia, seguem-se as referências e apêndices.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a fundamentar o estudo, considera-se como sendo o ponto de partida para o pesquisador, um embasamento e uma direção a seguir no decorrer do trabalho. Dessa forma, apresenta-se, uma contextualização sobre a Gestão educacional, gestão democrática e gestão escolar.

1.1 Gestão Educacional

A gestão educacional para Lück (2000) é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado.

Cada sistema tem um papel a desempenhar no contexto educacional do País. No que diz respeito a educação básica, cabe aos Estados, Distrito Federal e Municípios ofertá-la, por sua vez, o ensino médio é um dever dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil dos Municípios. Percebe-se que, embora os entes federativos compartilhem responsabilidades, cada um possui atribuições próprias, tendo a União o papel de coordenar e articular os níveis de sistemas, os Estados e o Distrito Federal o de elaborar e executar políticas e planos educacionais e os Municípios de organizar, manter e desenvolver seu sistema de ensino através da integração com as políticas e planos educacionais da União e dos Estados.

O sistema educacional brasileiro está legalmente regulamentado pela Constituição Federal de 1988, incluindo a Emenda Constitucional n. 14, de 1996, e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, entre outras. A LDB, de 1996, define os níveis e modalidades que compõem a educação nacional, além da sua forma de organização. O artigo 21 define que a educação escolar é composta pela educação básica (que abrange educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e pela educação superior. De acordo com a legislação vigente, é

competência dos municípios atuarem prioritariamente na educação infantil e ensino fundamental; dos Estados assegurar o ensino fundamental e oferecer, prioritariamente, o ensino médio.

Para Krawczyk (1999), uma vez redefinido o papel do Estado, as políticas educativas devem voltar-se para a gestão institucional responsável – a descentralização –, a profissionalização e o desempenho dos educadores, o compromisso financeiro da sociedade com a educação, a capacidade e o esforço científico-tecnológico e a cooperação regional e internacional.

Paro (1997) relata que quando se refere a gestão educacional, não se pensa apenas em uma determinada organização e na racionalização do trabalho escolar para alcançar determinados resultados, ou seja, na produção institucional da escola. Refere-se às relações de poder no interior do sistema educativo e da instituição escolar e ao caráter regulador do Estado e da sociedade no âmbito educacional. As expectativas oficiais em relação às mudanças da gestão do sistema e da instituição escolar, para o conjunto de estratégias de desenvolvimento e governabilidade social e educacional, evidenciam as relações contidas na gestão educacional.

Para Dourado (2007), a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Diante disso, a concepção de educação é entendida, aqui, como prática social, portanto, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem diferentes concepções de homem, mundo e sociedade. Nessa perspectiva, a articulação e a rediscussão de diferentes ações e programas, direcionados à gestão educacional,

devem ter por norte uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola, pela implementação da autonomia nesses espaços sociais e, ainda, pela efetiva articulação com os projetos de gestão do MEC, das secretarias, com os projetos político-pedagógicos das escolas e com o amplo envolvimento da sociedade civil organizada (DOURADO, 2007, p. 923).

Nesse sentido, a mudança intensa da realidade e seus movimentos, os fenômenos e os fatos se alteram de significado ao longo do tempo; as expressões usadas para representá-los deixam de anunciar toda a riqueza da nova significação.

Daí porque a mudança de denominação de Administração para Gestão Educacional. Porém, não se deve entender como uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. A essa exigência estaria vinculada a necessidade de interpenetração da dimensão pedagógica e política, na questão administrativa.

1.2 Gestão Democrática

A gestão escolar democrática se fortaleceu, sobretudo a partir da década de 80, com a descentralização de funções e atribuições do Governo Federal – possibilitada que fora pela Constituição de 1988 que, ao colocar o município como um ente do pacto federativo, municipalizou vários serviços essenciais. As questões da gestão democrática, da descentralização e da autonomia da escola estão presentes, sobre tudo, na literatura dirigida à escola pública. É relativamente grande a produção sobre a gestão democrática e a participação.

Segundo Lück (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

Para tanto, o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios, conforme Constituição Federal: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino; gestão democrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão de qualidade.

Na Lei n. 9394/1996, a gestão democrática, enquanto princípio aparece no

artigo 3o, inciso VIII: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB dispõe:

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 político-pedagógico da escola;
II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática parte do princípio de que todos os sujeitos devem conhecer os princípios da gestão e interferir nos processos decisórios da escola. Pressupõe, portanto, a participação coletiva nas ações que objetivam garantir o alcance das grandes metas definidas pela escola.

A gestão democrática, no sentido lato, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. Nesse sentido, reafirmamos a necessidade de instituir processos de efetiva participação política; da gratuidade do ensino; da universalização da educação básica e superior; do planejamento e da coordenação descentralizados dos processos de decisão e de execução; do fortalecimento das unidades escolares por meio da efetivação da autonomia das unidades escolares; da articulação entre os diferentes níveis de ensino; da definição coletiva de diretrizes gerais para a educação nacional; da exigência de planos de carreira para o magistério público; da vinculação de verbas para a educação; da democratização das formas de acesso, permanência e gestão (DOURADO, 2006, p.58)

Destarte, a gestão democrática implica, portanto, a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação pode ser implementada e se realiza de diferentes maneiras, em níveis distintos e em dinâmicas próprias no cotidiano escolar. Por que hoje há tendência à descentralização?

É porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido (MACHADO, 1999, p. 86).

Conforme Barroso (1997) é preciso reconhecer que a descentralização tem sido praticada tendo como pano de fundo não apenas essa perspectiva de

democratização da sociedade, mas também a de promover uma melhor gestão de processos e recursos e, ainda, como condição de aliviar os organismos centrais que se tornam sobrecarregados com o crescimento exponencial do sistema educativo e a complexidade das situações geradas, que inviabilizam o controle central.

O aumento da autonomia administrativa, financeira e pedagógica dos municípios e das escolas implica propor uma reestruturação organizacional fundada no incremento da criatividade, independência, responsabilidade e compromisso local, e a participação da comunidade escolar e outros agentes na captação, implementação, mobilização e canalização de recursos adicionais, com vistas a baixar o coeficiente custo-benefício. É uma perspectiva que objetiva reduzir a mediação estatal e “fortalecer” a sociedade civil no que tange à responsabilidade pelo incremento financeiro (BARROSO, 1997, p. 183).

Parente e Lück (1996, p. 7) dizem que “a descentralização educacional não é um processo homogêneo e praticado com uma única direção. Ela responde à lógica da organização federativa”. Como se trata de um processo que se refere à transferência de competências para outros níveis de governo e de gestão, do poder de decisão sobre os seus próprios processos sociais e os recursos necessários para sua efetivação, implica existência ou construção de competência para tanto, daí porque a impossibilidade da homogeneidade apontada. O nível de maturidade associada à competência dos grupos sociais é fator substancial na determinação da amplitude do processo.

O que vem ocorrendo na prática educacional brasileira (...) é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os municípios, chegando até ao âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais vêm adotando política similar, ou seja, transferem recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais, tanto para o município, quanto diretamente para a escola (PARENTE E LUCK, 1996, p. 13).

Já Lobo (2009) relata que em associação à descentralização, a autonomia da escola é um dos conceitos mais mencionados nos programas de gestão promovidos pelos sistemas estaduais de ensino, como também em programas do Ministério de Educação, uma vez que neles está presente, como condição para realizar o princípio constitucional de democratização da gestão escolar. Isto porque a autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança

pelo diretor e participação da comunidade, são considerados os quatro pilares sobre os quais se assentam a eficácia escolar.

Ao discutir a autonomia da escola, Veiga (1998) destaca quatro dimensões consideradas básicas para o bom funcionamento de uma instituição educativa e, que segundo ela, devem ser relacionadas e articuladas entre si:

- a) Autonomia administrativa – consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos;
- b) Autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau;
- c) Autonomia Financeira – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo;
- d) Autonomia Pedagógica – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola (VEIGA, 1998, p. 16-19).

Como a liberdade e a flexibilidade são componentes imprescindíveis para a construção da autonomia, que se processa mediante o envolvimento de grupos que expressam diferentes interesses, é natural que seja um processo acompanhado de manifestações contraditórias. Estas fazem parte do processo e saber utilizar a sua energia e reconhecer as suas tendências é condição para o bom encaminhamento do processo.

Nesse modelo de gestão, a participação surge como o principal vetor para a organização da escola como um espaço democrático e caracteriza-se por uma força através da qual os componentes dessa Instituição reconhecem e assumem que têm competência, vontade e poder de influenciar a sua dinâmica educativa.

Segundo LÜCK (2005, p. 15) toda ênfase está no entendimento de que o êxito de uma organização “depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria ‘um todo’ orientado por uma vontade coletiva”.

A demanda dos que compõem a escola para participarem do processo decisório vem acompanhada do envolvimento de todos na realização das múltiplas tarefas de gestão. Nesse cenário, impera o conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar, e as responsabilidades são assumidas em conjunto. A gestão democrática implica,

portanto, a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação pode ser implementada e se realiza de diferentes maneiras, em níveis distintos e em dinâmicas próprias no cotidiano escolar.

1.3 Gestão Escolar

Diferente da gestão educacional, a gestão escolar, trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. Cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino-aprendizado do aluno, proporcionando meios para a sua recuperação; e articular-se com as famílias e a comunidade, proporcionando um processo de integração.

O ensino público no Brasil está regulamentado pela Seção I – Da Educação – Capítulo III da Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Emendas Constitucionais nº 11/96 e 14/96, pelas Resoluções do Conselho Nacional de Educação.

A gestão escolar para Lück (2009) e Lobo (2009) é um processo, uma atividade e um paradigma de orientação e condução da escola, voltado para a melhoria contínua de seus processos pedagógicos, e que tem como foco o desenvolvimento de seus profissionais coletivamente organizados. Dela depende a qualidade do ensino orientado para promover a formação e a aprendizagem dos alunos. Para isso, os gestores promovem atividades de planejamento e avaliação de todas as ações didático-pedagógicas.

Nesse sentido, para Lobo (2009) existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu novo papel social, tais como:

- a) o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE-Escola constitui um esforço disciplinado da

escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro e pode ser definido como documento central do trabalho da escola que supõe um elevado grau de participação e consenso na sua elaboração e que os seus participantes assumam compromissos para ajudar na sua implementação (BRASIL, 2011);

- b) o Projeto Político Pedagógico da Escola ou Proposta Pedagógica tem o intuito permitir que cada escola seja eficaz, uma vez que exige para a sua elaboração, uma reflexão sobre o ensino que oferece e a aprendizagem dos alunos: o que e como ensinar e como avaliar para que os alunos aprendam, devendo expressar o compromisso com a aprendizagem dos seus educandos. O que requer dos professores conhecimento e reflexão acerca dos referenciais curriculares (LDB, Parâmetros Curriculares Nacionais, Diretriz Curricular do sistema de ensino a que a escola está ligada), bem como sobre questões de inclusão – nos seus diversos aspectos, avaliação e metodologia entre outros pontos;
- c) o Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação democrática, dentre os quais informa da importância da participação das comunidades escolares locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo. Legalmente ainda conta com a Lei nº 10.172/01 -- Plano Nacional de Educação – a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas escola. É competência do Conselho Escolar na sua função deliberativa: Participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da Proposta Pedagógica, do Regimento Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola. Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE, 2003, p.102)

Libâneo (2003), diz que toda a instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou em legislação

específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem aqui o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso a escola. A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos.

A figura 1, representada abaixo, apresenta uma estrutura básica das funções que expressam a organização do trabalho em uma escola. Respeitando as características distintas de cada estrutura organizacionais das escolas em função da legislação dos Estados e Municípios e ainda conforme concepção adotada pela própria escola. O Conselho de Escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento Escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

O diretor organiza, coordena e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade. O setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional.

O mesmo autor salienta que o setor técnico-administrativo responde pelas atividades-meio que asseguram o atendimento dos objetivos e funções da escola. Conta com a zeladoria, vigilância, o serviço de Multimeios que compreende a biblioteca, os laboratórios, os equipamentos audiovisuais, a videoteca e outros recursos didáticos e a Secretaria Escolar que cuida da documentação, escrituração e correspondência da escola, dos docentes, demais funcionários e dos alunos.

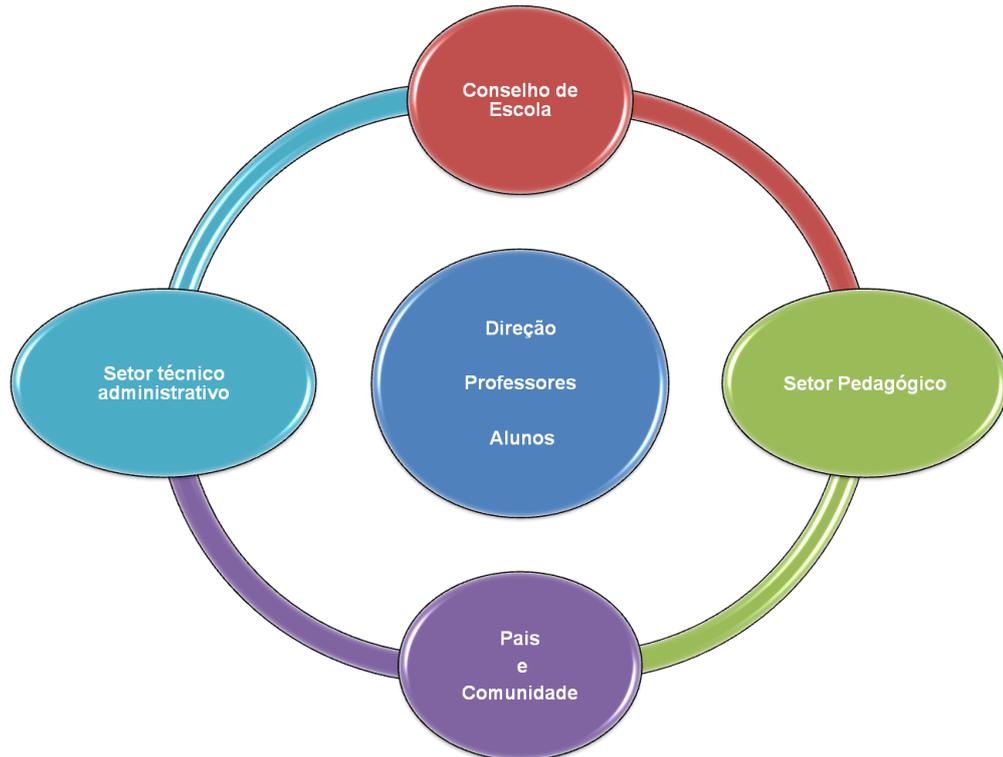


Figura 1 – Organograma básico de Escolas

Fonte: adaptado de Libâneo (2003)

Libâneo (2003) relata que a escola é uma organização em sentido amplo, uma unidade social que congrega pessoas que interatuam entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os desígnios da instituição.

Lück (2007), a gestão escolar ganha perspectivas dinâmicas e pedagógicas. Essa gestão é referida pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (Consed, 2007) como sendo gestão de serviços e recursos, abrangendo processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros. São destacados como indicadores de qualidade dessa dimensão: a organização dos registros escolares; a utilização apropriada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

Assim, a gestão escolar é uma ação integrada e coletiva e não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de atividades coordenadas e controladas pelos agentes do processo.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para oportunizar uma abordagem didática da metodologia empregada neste trabalho, serão apresentados tópicos relativos à condução metodológica desta pesquisa.

2.1 Caracterização metodológica da pesquisa

Com o intuito de atingir os objetivos pré-estabelecidos nesta pesquisa, surgiu a necessidade de adoção de critérios metodológicos, através das técnicas de investigação, recorrendo-se, simultaneamente, a informações documentais e não documentais, através de regras estabelecidas para o método científico.

O estudo realizado junto as Escolas municipais de ensino fundamental do município de Santa Maria/RS, refere-se a um estudo de caso e caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa.

Ao tratar de um estudo de caso, Miguel (2007) afirma ser de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e a conjuntura em que ele se encontra não são claramente determinadas.

Para Collis; Hussey (2005) e Martins (2008) costumam descrever estudo de caso como pesquisa exploratória, usada em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento, podendo ser, também, descritivos, nos quais a pesquisa tenta descrever a prática corrente

Conforme Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Silva e Menezes (2000) estabelecem três maneiras de classificação de uma pesquisa científica as quais também serviram de base para a classificação da pesquisa desenvolvida neste estudo. Tal classificação é baseada nas seguintes

proposições: quanto aos objetivos, quanto à natureza e quanto aos procedimentos adotados.

Quanto aos objetivos, este trabalho coloca-se na categoria de pesquisa exploratória, pois de acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Este tipo de estudo tem por finalidade proporcionar um maior conhecimento para quem pesquisa um determinado assunto, visto que o pesquisador pode formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos futuros.

Quanto à sua natureza, representa uma pesquisa qualitativa, pois suas características principais coincidem com as recomendações que:

Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados (Godoy 1995, p. 58).

A pesquisa qualitativa não aplica instrumental estatístico na análise dos dados, nem busca enumerar e/ou medir os acontecimentos estudados. Ela parte de temas ou focos de interesses extensos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Conforme Richardson (1985) e Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a aquisição de dados descritivos sobre pessoas lugares e processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fatos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Também possibilita descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir para o processo de mudança de determinado grupo.

De acordo com a classificação sugerida por Demo (1994) e Gil (1999), quanto aos procedimentos técnicos adotados para que fosse possível o desenvolvimento deste estudo, e com base na premissa de que nada é mais fundamental para uma teoria do que a prática e vice-versa, fez-se uso de duas modalidades de pesquisa: a pesquisa bibliográfica, caracterizada como um estudo teórico, elaborada a partir de

material já publicado, composto principalmente por livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e materiais encontrados na Internet. E também, através de uma pesquisa de campo com os gestores das escolas em estudo para que fosse permitido o amplo e detalhado conhecimento das atividades pedagógicas, a administração dos recursos e suas dificuldades no ambiente escolar.

De acordo com Minayo (2000), a pesquisa de campo visa a proporcionar um estudo sobre o modo como vem sendo tratado o tema da pesquisa em uma realidade prática, visando a confirmar os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica. Gil (1999), por sua vez, diz que a pesquisa de campo tem o objetivo de suprimir dúvidas, ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para os quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações.

Assim, a determinação do tipo de pesquisa vincula-se à observação das várias formas e classificações adotadas pelos autores consultados. Pressupõe-se, então, que diferentes tipos de pesquisa implicam a adoção de diferentes procedimentos para a coleta e a análise dos dados, de maneira tal que atendam aos objetivos da pesquisa.

2.2 Técnicas e procedimentos

Esta pesquisa foi estruturada em duas atividades: uma teórica, de fundamentação conceitual, e outra empírica, de coleta de dados, as quais desenvolveram-se simultaneamente, uma auxiliando a outra, no sentido de atingir os objetivos propostos.

Para Lakatos e Marconi (1995); Gil (1999) e Fachin (2001) a pesquisa bibliográfica pode ser considerada o primeiro passo de toda pesquisa científica e não se trata de mera repetição do assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, podendo chegar a conclusões inovadoras.

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias, e as fontes primárias foram obtidas através de observação e entrevistas; as fontes secundárias

provêm de livros, revistas especializadas, dissertações, teses e artigos de periódicos.

A presente pesquisa foi realizada em três escolas municipais de ensino fundamental (EMEF), escolhidas por acessibilidade, localizadas no município de Santa Maria/RS. Cabe ressaltar que a identidade dos entrevistados foi preservada e o anonimato garantido através da escolha da nomenclatura de Escola A, B e C.

Para obtenção dos dados e observações no ambiente escolar realizou-se uma pesquisa *in loco*, no segundo semestre do ano de 2012, por meio de visitas previamente agendadas. Como instrumento, para realização das entrevistas junto aos gestores, utilizou-se do questionário contendo perguntas abertas, conforme Apêndice A.

Na análise das entrevistas, foram separadas as respostas por categorias e procedeu-se a interpretação de forma simples ou múltipla, quando necessário. Os resultados e observações foram reunidos de maneira coerente e organizados visando a responder ao problema de pesquisa e apresentados por meio de análise qualitativa. Assim, a metodologia adotada propiciou a realização do trabalho, proporcionando maior segurança à inferência e, conseqüentemente, à apresentação das considerações finais.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Configurando o resultado e a discussão dos dados coletados na pesquisa realizada em três escolas municipais de ensino fundamental, na cidade de Santa Maria/RS apresentam-se as evidências diagnosticadas. Na qual como resposta aos objetivos específicos que nortearam o presente estudo, obteve-se o diagnóstico e as constatações apresentadas neste capítulo.

Num primeiro momento, identificam-se as práticas adotadas e a conduta dos entrevistados sobre a gestão escolar; seguida das questões levantadas sobre o currículo escolar, quanto a sua concepção e avaliação.

3.1 Gestão escolar

As entrevistas foram realizadas junto as gestoras das escolas, cuja formação são pós-graduadas, trabalham nesta função há mais de três anos com a carga horária de 40h semanais, nos turnos matutino e vespertino, ficando também no noturno sempre que necessário. Em geral, apresentam certa liderança local e residem por longo período no município.

Em relação à pergunta referente à perspectiva teórica das instituições escolares, as três profissionais entrevistadas responderam que o modelo de gestão praticado é o de gestão democrática com a participação de professores, alunos, pais e conselho escolar, ou seja, há um grande avanço em se efetivar uma gestão na qual todos participam ativamente.

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária à participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas. Para que se efetive essa gestão democrática, faz-se necessário vivenciar, no dia-a-dia, incorporar ao cotidiano da escola e tornar essencial para a vida organizacional da escola, assim como é fundamental a presença do professor e do aluno (CURY, 1997, p. 27).

Constata-se que esse modelo de gestão democrática implica numa maior participação de todos os interessados no processo de tomada de decisões da escola, envolvendo-os na realização de tarefas relativas ao gerenciamento escolar.

De acordo com as respostas dos entrevistados, em relação as principais dificuldades encontrados no cotidiano escolar, na qual podem, de forma geral, impossibilitar a gestão democrática. Para gestora da Escola A, entre os principais dificuldades estão relacionados às impostas pela Smed (secretaria Municipal de educação) e na infraestrutura disponibilizada pela mesma, por exemplo: problemas com segurança e falta de recursos humanos, quando se quer trabalhar com professores realmente capacitados e envolvidos no projeto da escola, muitas vezes, tem-se que aceitar os designados para escola mesmo não sendo o ideal. Outra dificuldade é quanto a participação da sociedade, a mesma disse: “que estão vendo a escola sem qualificação e estrutura e “jogando” seus problemas na escola a parte de ensinamentos familiar e de sociedade”. Como por exemplo:

O aluno sai da escola no horário normal e chega a duas quadras ele briga e o pai vem para escola e diz que a direção não fez nada, que não impediu isso...mas isso é uma questão em que família não impôs limites e educação necessária e joga para escola. A mãe vem para escola e diz que o meu filho está com notas baixíssimas; questiona-se se o aluno está estudando e ela diz não e ainda briga com a professora (GESTORA DA ESCOLA A).

Questionado sobre a contribuição em termos de participação dos pais no ambiente escolar foi respondido que os pais participam nos eventos como na entregas de boletins, os quais comparecem na escola, concordam com as colocações, porém não há efetivação no trabalho com seu filho em casa. Diante de tais colocações observa-se a presença dos pais e não a participação no processo de gestão, essa preconizada na gestão democrática.

Em alguns casos, os pais solicitam que a escola assuma um papel disciplinador que seria próprio dos pais ou da família:

O adolescente é diferente, mas aqui nós estamos falando de menores e daí o pai chega aqui e diz assim: “A senhora faz o que quiser com ele, eu não sei o que vou fazer com ele. Mas não é assim, a escola não tem essa função. Eu acho que isso daqui é de casa, a gente dá instrução, também dá educação, mas não é nesse sentido, porque eles realmente permitem uma abertura tão grande que depois não tem como (GESTORA DA ESCOLA B).

Deste modo, para as diretoras entrevistadas as dificuldades se referem ao desenvolvimento diário, diante de atividades previstas que não são bem

desempenhadas ou até esquecidas; Outra questão é a falta de professores, funcionários que possibilite a distribuição dessas para o bom andamento dos setores escolares.

Com relação à operacionalização da gestão no cotidiano da escola as gestoras responderam ter como base a gestão participativa, que aumenta as chances das tarefas serem executadas com êxito, ou seja, na medida em que um grupo unido busca novas oportunidades, há uma troca mútua de conhecimentos e conseguem detectar os problemas que ocorrem, na escola. Isto significa dizer que cada indivíduo sente-se comprometido e motivado a resolvê-los da melhor maneira possível, para bem comum da escola. Porém destacaram que as maiores dificuldades estão relacionadas ao envolvimento e comprometimento das partes interessadas. Tudo isso corrobora com a ideia que,

aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania (LÜCK et al., 2001, p. 18).

Conforme a gestora da Escola C, outro tipo de problema que ocorre é do relacionamento com aqueles pais que não auxiliam a escola e brigam para garantir os direitos de seus filhos de forma inadequada. Desde a mãe que queria agredir a diretora, até aquelas que querem controlar o que ocorre no recreio, as que trazem e buscam os filhos na escola.

Esta situação é um exemplo de que nem sempre a presença dos pais na escola é positiva. A mesma diretora comenta que o afastamento dos pais, especialmente das mães, facilitou a adaptação de algumas crianças no ambiente da escola,

pois quando a mãe ficava esperando do lado de fora da sala a criança chorava mais. Já este ano não teve esses problemas não teve porque as mães não puderam ficar na escola. Até o ano passado tinha criança, não se adaptavam com o ambiente escolar três, quatro meses e, na maioria das vezes a mãe acabava ficando na escola. O relacionamento com os pais pode assumir outro caráter à medida que a rotina da escola é afetada por novos programas e horários (GESTORA DA ESCOLA C).

Nesse sentido, sugere-se que a presença dos pais precisa ser construída dentro da gestão da escola, de forma a criar um ambiente positivo, uma

comunicação e cooperação entre a escola e os pais para o alcance dos objetivos educativos e venham a contribuir para uma participação efetiva.

Verificou-se que há o acompanhamento direto, por parte das gestoras, nos processos ensino-aprendizagem, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe e entrega de boletins. Relataram que realizam o levantamento frequente das necessidades da escola e a distribuição das verbas que são destinadas para a mesma.

A diretora é aquela pessoa que tem de ter “jogo de cintura”, que sabe “dançar conforme a música”, que é capaz de fazer a ligação entre os diversos membros da escola. Uma das diretoras coloca que ela foi escolhida exatamente por sua habilidade de “mediar”:

eu comecei a sentir assim, que o grupo se identificava bastante comigo, qual é a função de ser diretora mesmo, o que mais eu ouvia e ouço é que a gente tem que mediar, então, como eu sou acessível para conversar, para encontrar soluções, para acompanhar o trabalho, então era o que mais eles me diziam, você é acessível, consegue compreender os dois lados, você tem dez anos de sala de aula, então falar para ti é mais fácil (GESTORA DA ESCOLA B).

Foi relatado que nos últimos anos as escolas foram favorecidas através de Políticas Públicas, as quais enviaram verbas para reestruturação da escola e investimento em tecnologia, como: Programa dinheiro direto na escola e o Mais educação. As escolas observadas encontram-se em um bom estado de conservação, onde se percebe o cuidado com a aparência da mesma, pois o ambiente é limpo e as cadeiras, mesas, quadros, paredes, banheiros e a área das brincadeiras são bem conservados.

Nesse sentido, constata-se que uma escola bem organizada, administra com eficácia tanto seus recursos materiais quanto o trabalho humano, empregando a gestão participativa propicia as condições favoráveis às atividades de ensino e aprendizagem.

Conforme relatado pelas três gestoras escolares foi à lei 4740/03 que instituiu no município a gestão democrática, no que tange a autonomia administrativa dos estabelecimentos de ensino é exercida pela Equipe diretiva e o Conselho Escolar. Outro aspecto observado foi quanto às atribuições da direção que segundo elas desempenham toda e qualquer atividade no ambiente escolar desde a

operacionalização da gestão até as atividades pedagógicas específicas. Destacam algumas das atribuições específicas do cargo de Diretor escolar:

- a) coordenar, conforme decisões do Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação Projeto Político Pedagógico da Escola, observadas as políticas públicas da Secretaria de Município da Educação.
- b) representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;
- c) coordenar a implementação do Projeto Pedagógico da Escola, assegurando sua unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar;
- d) submeter ao Conselho Escolar, para apreciação e aprovação, o Plano de Aplicação dos recursos financeiros;
- e) submeter à apreciação da Secretaria da Educação o Plano Anual de Trabalho da Escola;
- f) organizar o quadro de recursos humanos da escola com as devidas especificações, submetendo-o à orientação, apreciação e aprovação da Secretaria de Município da Educação.

Diagnosticou-se a existência nas escolas das estâncias colegiadas, conselho e associação de pais e professores, os quais são convocados e disponibilizados as informações para que conjuntamente, com a direção, tomem as decisões. Os conselhos Escolares têm como funções a consultiva, a deliberativa e fiscalizadora. As equipes diretivas das escolas pesquisadas são formadas através de eleição, direta e secreta, pela comunidade escolar em cada estabelecimento de ensino.

Com relação às atribuições da Equipe Pedagógica, que está diretamente ligada ao ensino-aprendizagem, diagnosticou-se que desempenha o acompanhamento, desenvolvimento das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras, organiza as reuniões, as sessões de estudos, a formação continuada, acompanham a aprendizagem e a frequência dos alunos. Segundo a gestora da Escola B cabe à equipe pedagógica a “coordenação e construção do PPP, regimento escolar e planos de estudos”.

Quanto à função da equipe pedagógica, Libâneo (2003, p. 331), esclarece: “Sobre supervisão e responsabilidade do diretor, a equipe escolar formula o plano ou projeto pedagógico, toma decisões por meio da discussão com a comunidade escolar mais ampla [...]”.

As ações propostas no processo de gestão são realizadas através de um plano gestor que visa um trabalho em equipe e também por reivindicações e orientações da Smed. Para as entrevistadas existe autonomia pedagógica na qual é assegurada com a participação da comunidade escolar, em consonância com as políticas públicas vigentes e as normas do sistema municipal de ensino na implantação por parte de cada Escola de seu projeto político pedagógico.

Os recursos financeiros destinados as Escolas são geridos pela comunidade escolar, por meio do Conselho Escolar, para sua manutenção e outras despesas necessárias ao bom desempenho escolar. É de responsabilidade das escolas a aquisição de material permanente, o pagamento da conta de telefone, a compra e pagamento de material de limpeza, material de expediente e manutenção do prédio escolar; a contratação de serviços de pequenos reparos nas instalações físicas da Escola e a manutenção dos equipamentos elétricos, eletrônicos e mobiliário.

Sobre a indagação quanto às prioridades no cotidiano escolar as gestoras responderam que as mesmas envolvem-se com as ações que priorizavam os alunos, as ocorrências e imprevistos que interferem na sua aprendizagem. Disseram que a ênfase da rotina escolar acontece por meio de tomada de decisões coletivas que facilitam suas ações.

Segundo relato das gestoras, quanto a sua postura, se qualificam como sendo flexível e dinâmica. Utilizam de reuniões, jornadas pedagógicas e datas comemorativas para incentivar a interação entre os professores, e, também, se preocupam com a formação continuada dos mesmos, promovendo cursos internos e disponibilizando os docentes para cursos externos.

Outro aspecto relatado é que as mesmas agem como líderes no apoio e não há fragmentação entre direção e equipe pedagógica, isto é, os diretores agem como líderes pedagógicos: apoiam as prioridades, avaliam 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 e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos, que segundo Lück (2001, p. 25) “[...] inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais”. Ainda, de acordo com a mesma autora, para se ter de fato uma gestão participativa, deve-se tomar como base algumas ações como: compartilhamento de autoridade,

delegação de poder, responsabilidades assumidas em conjunto, valorização e mobilização da sinergia de equipe, canalização de talentos e iniciativa em todos os seguimentos da organização e compartilhamento constante e aberto de informações.

Por isso, a nossa intenção em investigar a gestão escolar em instituições públicas, não foi aleatória e não se esgota com este trabalho, pelo contrário permanecerá aberta para revisões e aprimoramento, por se tratar de um tema necessário para as grandes decisões a serem tomadas no processo ensino-aprendizagem, quando o gestor executa sua tarefa de gerir.

3.2 Organização Curricular

Sobre o questionamento, que concepção norteou a elaboração de currículo na escola, as gestoras informaram que a Smed disponibiliza a base curricular dos diferentes níveis e após é trabalhado respeitando as especificidades de cada escola. Isso com a participação da comunidade escolar e local através de reflexões sobre escola pública, perfil do colégio, política, história, sociedade, legislação, cotidiano, condições físicas, materiais, humanas, possibilidades e limitações.

Verificou-se a existência de um acompanhamento e avaliação do currículo quanto dos resultados, nas reuniões de professores e conselhos de classe por parte das escolas pesquisadas. As quais utilizam os dados sobre o desempenho escolar para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino, isso através do desempenho dos alunos, que é prioridade da escola e o índice IDEB.

O currículo representa no contexto da escola a base de toda a atividade de ensino; pensar os currículos de uma escola pressupõe, então, viver seu cotidiano, que inclui, além do que é formal e tradicionalmente estudada, toda uma dinâmica das relações estabelecidas. Ou seja, para poder falar dos currículos praticados nas escolas, é necessário estudar as diferenças culturais vividas nos cotidianos.

Quanto ao vínculo evidenciado entre a gestão da escola e o currículo diagnosticou-se que a gestão é pautada na efetivação do próprio currículo. Para isso, as gestoras, unanimemente, salientam sobre a necessidade de tornar o currículo escolar mais efetivo, o mesmo necessita de atualização e a maior

participação da comunidade escolar nesse processo, pois este deve estar em contínua construção.

Para gestora da Escola B: “vêm crescendo as sensibilidades para com o currículo das escolas, porque percebemos que a organização curricular afeta a organização de nosso trabalho e do trabalho dos educandos”.

Nesse sentido, sendo o diálogo, a transparência e o acesso à todas informações pertinentes ao trabalho escolar, o cuidado no julgamento de ações e pessoas, o investimento na comunicação efetiva onde todos tenham liberdade e que sua expressão seja valorizada, devem fazer parte das ações pedagógicas cotidianas, construindo o vínculo entre sociedade, gestão e processo de ensino.

Conseqüentemente, o currículo é o base estruturante de nosso trabalho. As formas em que trabalhamos, a autonomia ou falta de autonomia, as cargas horárias, o isolamento em que trabalhamos... dependem ou estão estreitamente condicionados às lógicas em que se estruturam os conhecimentos, os conteúdos, matérias e disciplinas nos currículos” (GESTORA DA ESCOLA C).

Assim, a visão de currículo aqui esboçada implica alguns aspectos que merecem ser destacados. O primeiro deles decorre da mudança de foco do documento prescrito para a prática pedagógica na caracterização do currículo, que tem por objetivo assumir os sujeitos cotidianos das escolas como protagonistas do currículo escolar. São esses sujeitos os principais responsáveis pela realização dos currículos. O segundo aspecto a ser considerado é que qualquer iniciativa de se pensar ou de se discutir o currículo escolar precisa garantir a participação direta e insubstituível desses sujeitos. O PPP (projeto Político Pedagógico) é uma das formas de se consolidar o currículo, pois é uma configuração de organização do trabalho pedagógico, que visa o melhoramento da qualidade de ensino, organização esta que vai do relacionamento existente entre docente e discente até a relação entre escola e comunidade, conforme Figura 2.

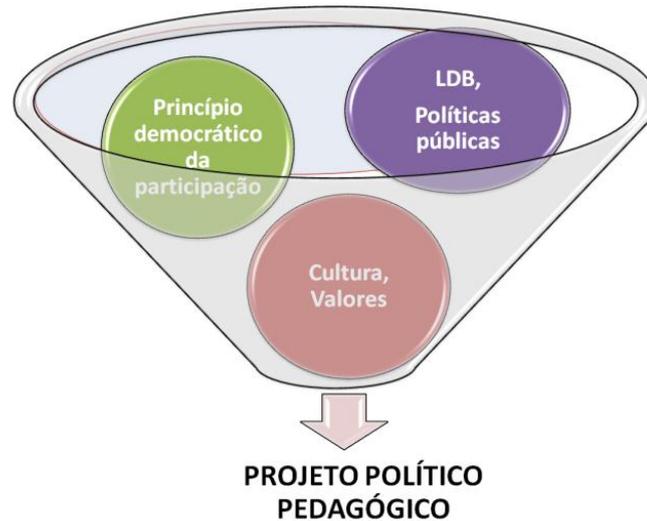


Figura 2 – Variáveis formadoras do PPP

Fonte: autora

Nesse sentido, um envolvimento precisa ser assegurado a partir da garantia de condições políticas, físicas e materiais de realização dos currículos e em todos os momentos de sua discussão, sobretudo no decorrer das práticas pedagógicas. Pois, a gestão do pedagógico deve ser realizada a partir dos professores, sendo eles um dos sujeitos da prática pedagógica, ao lado dos estudantes e dos demais sujeitos da dinâmica escolar.

Segundo Ferreira (2008) a reconstrução de sua condição de trabalhadores da educação, superando ranços irrefletidos e propondo alternativas, o que implica dissociar a ideia generalizada de que seu trabalho seja constituir metodologicamente a aula para seja uma “boa aula”. Tornando-se prática científica e, por isso, metódica, sistemática, criteriosamente elaborada e sustentada teoricamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido discutiu um tema extremamente importante para o contexto da gestão educacional, a gestão escolar praticada em escolas municipais do município de Santa Maria/RS. Através dessa temática, procurou-se identificar elementos que ajudem na compreensão desse contexto complexo que engloba distintas realidades e culturas. Como resposta ao objetivo geral de verificar como se dá a Gestão Escolar e as principais dificuldades enfrentadas em escolas municipais de ensino fundamental do Município de Santa Maria – RS, pode-se dizer que o mesmo foi atingido e relatado, na análise e no desenvolvimento da pesquisa.

Com relação aos objetivos específicos sobre a perspectiva teórica de gestão de cada escola em estudo, diagnosticou-se que todas adotam o modelo de gestão democrática com a participação de professores, alunos, pais e conselho escolar. O trabalho pedagógico é praticado por todos os membros atuantes no ambiente escolar, que implica no êxito e visibilidade dos objetivos e metas estabelecidos dentro da instituição escolar.

Quanto a gestão dos recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, as distribuições de funções e atribuições e na relação interpessoal de trabalho é possível relatar a necessidade de investimentos nestes quesitos nas escolas pesquisadas, esses tidos como básicos para o bom funcionamento de uma unidade escolar.

O gestor não é a razão da existência da escola e nem a garantia do sucesso de uma gestão escolar. Para direcionar para uma gestão realmente democrática na escola, exige-se uma organização que envolva a participação de todos os seus membros, através de um projeto que garanta o rompimento da hierarquização do poder no interior das instâncias educativas, da fragmentação entre as tarefas de concepção e execução do trabalho e da centralização do comando. Esse é o sentido ao qual um projeto de organização do trabalho deva ser atribuído, e isso não é tarefa fácil de ser concretizada.

Diante disso, surge a necessidade da compreensão, por todos os envolvidos com a escola, de sua força e de seus limites. Nesse sentido, o projeto deve ser concebido como um processo sistêmico, que define claramente os objetivos, o tipo

de ação administrativa e educativa que se quer realizar. Uma vez que a gestão escolar passa ser vista como setor social, como organismo vivo e dinâmico necessita ser organizado e entendido como tal.

Assim, é indispensável afirmar que os gestores serão apenas uma parte do contexto e que sozinhos não irão resolver a problemática existente no cotidiano escolar, contudo, se todos contribuírem, com certeza esse cenário negativo irá, no futuro, se modificar. Com base nos dados apresentados, acredita-se ser possível atingir o êxito em operacionalização e qualidade de ensino, com o apoio governamental e investimentos em recursos humanos e estrutura, levando à institucionalização de novas condutas que permitirão o desenvolvimento harmonioso da sociedade, formando cidadãos críticos e reflexivos no contexto contemporâneo.

Os assuntos tratados não tiveram a pretensão de cobrir todas as curiosidades e variáveis sobre a gestão escolar, pelo contrário, devem servir de incentivo ao aprofundamento do tema, para a descoberta de melhores caminhos que levem à uma gestão participativa e democrática.

É indispensável que as pesquisas continuem e novos trabalhos sejam realizados no sentido de evoluir na discussão deste tema. Novas problemáticas e vários questionamentos surgem ao final de um estudo, e podem servir de orientação para futuros trabalhos, pois o resultado obtido reflete apenas um período e um espaço delimitado. Essa delimitação permite que outros estudos ampliem e agreguem valor ao contexto estudado. Assim, indicam-se algumas vertentes para futuros trabalhos:

- a) Abordar este tema nas demais escolas do município de Santa Maria;
- b) Avaliar a percepção dos docentes e comunidade em relação à gestão escolar, e
- c) Propor técnicas e métodos de gestão para o ambiente escolar.

Essas indicações têm a finalidade de oferecer novos enfoques teóricos e alternativas metodológicas que podem contribuir ainda mais para a melhoria da relação entre Gestão Escolar e o processo de ensino-aprendizagem, respeitando a complexidade e dialética que demanda esse tema.

REFERÊNCIAS

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSED. **Manual do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar**. Ciclo Ano Base 2006. Brasília: Consed, 2007.

BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BRASIL. MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/1996.

BRASIL. **Constituição**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

_____. Plano Nacional de Educação. N. 101172, 2001.

_____. **PDE Escola: Perguntas e respostas**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional. Coordenação Geral de Gestão Educacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acessado em 17/09/2012.

CURY. Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. ANPAE. Porto Alegre: v. 18. n. 2, p. 163-173, 2002.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DOURADO, L. Fernandes. **Gestão da educação escolar**. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

_____. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, L. S. **Gestão do pedagógico**: de qual pedagógico se fala? Currículo sem Fronteiras, v. 8, n. 2, pp.176-189, jul./dez. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LIBÂNEO, J. C. "O Sistema de Organização e Gestão da Escola." In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf> Acesso em: set. 2012.

_____. **O sistema de organização e de Gestão da Escola**: teoria e prática. In. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LOBO, M. C, **Gestão Escolar**. Curitiba: IESED. 2009.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em aberto**. v. 17, n. 72. p. 11-33. Brasília: 2000.

_____. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

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

MACHADO, A. L. Formação de gestores educacionais. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. **Gestão educacional: tendências e perspectivas**. São Paulo : Cenpec, 1999.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais e aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr., 2007.

MINAYO, M.C. S. (orgs) **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 16.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: Um campo minado. Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 67, p. 112-149. Ago. 1999.

PARENTE, M.; LÜCK, H. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO, V. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectiva para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS

O presente instrumento de pesquisa dar-se-á com referência à Dissertação que será apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, RS, intitulada: “A Gestão Escolar em Escolas Municipais do Município de Santa Maria – RS” , de autoria de Claudete Fogliato Ribeiro.

Instituição: _____

Turno: () Matutino () Vespertino () Noturno

Cargo: _____ Sexo: M () F ()

Idade: () 20 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 ou mais

Escolaridade: () Magistério () Superior () Especialização ()
Mestrado

() Doutorado

Quantos anos como professor(a): () 0 a 5 () 6 a 10 () 11 a 20 () 21
a 25

() mais de 26

Horas de trabalho na Escola/instituição: _____

Gestão Escolar:

- 1) Qual a perspectiva teórica de gestão de sua escola? (Ex: gestão democrática, gestão unitária).
- 2) Quais as principais dificuldades enfrentados no cotidiano escolar ?
- 3) Como se operacionaliza a gestão no cotidiano da escola?
- 4) Há presença de instâncias colegiadas? Como funcionam?
- 5) Como é formada a equipe diretiva da escola?
- 6) Quais as atribuições da Equipe Pedagógica?
- 7) Quais as atribuições da Direção?
- 8) Como são realizadas as ações propostas no processo de gestão?

Organização Curricular:

1. Que concepção (ou ideias) de currículo norteou a elaboração do mesmo na Escola?
2. Quem participa ou participou da elaboração do currículo da Escola?
3. Como o currículo é avaliado e acompanhado em seu desenvolvimento?
4. De acordo com a equipe diretiva o que o currículo representa o contexto da escola?
5. Qual é o vínculo evidenciado entre a gestão da escola e o currículo desenvolvido?
6. Como a escola acompanha e avalia os resultados e utiliza esses dados sobre o desempenho escolar para orientar o processo contínuo de melhoria do ensino?