



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

**PRESCRIÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Maguida Lemos**

**Sobradinho, RS, Brasil**

**2013**

# **PRESCRIÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR**

**Maguida Lemos**

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

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Eliza Da Rosa Gama**

**Sobradinho, RS, Brasil**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional**

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

**PRESCRIÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR**

Elaborada por

**Maguida Lemos**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Maria Eliza Da Rosa Gama, Dra. (UFSM)**  
Presidente/Orientadora

**Leonardo Germano Kruger, Ms. (UFSM)**

**Myrian Cunha Krum, Ms. (UFSM)**

Sobradinho, RS, 20 de novembro de 2013.

*Dedico ao meu amado filho Henrike a  
toda a minha família e as minhas amigas  
Queli e Luciane que sempre me apoiaram.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por permitir que este momento esteja acontecendo na minha vida e pela nova conquista que estou prestes a realizar. Obrigada meu Deus por colocar pessoas tão iluminadas em minha vida e por não permitir que eu fraquejasse ou desistisse desta meta profissional e pessoal. Agradeço também à minha professora orientadora Doutora Maria Eliza Rosa Gama por toda dedicação, paciência e conhecimentos compartilhados, assim como pela sua incansável atenção e carinho neste importante momento de formação e aprendizagem, tornando o mesmo prazeroso e significativo.

Não podia deixar de agradecer também a tutora presencial Carla Rita Franceschett Paim pelo carinho e incentivo em todos os momentos, sempre atenta e pronta a nos ajudar, com suas mensagens sempre nos lembrando de nossas atividades de forma gentil e otimista.

Também agradeço ao meu filho Henrike pela compreensão, carinho e paciência demonstrada durante este período de pesquisa e produção da monografia, pelos momentos de lazer que deixamos de viver juntos durante esses dias, agradeço também toda minha família e amigos pelo apoio, carinho e incentivo.

## RESUMO

A pesquisa “Prescrições sobre a Gestão Escolar” busca compreender e destacar como ocorre o fluxo de informações entre a Secretaria de Educação Municipal e os gestores das escolas municipais de anos iniciais do município e Sobradinho RS. Os participantes da pesquisa são a Coordenadora de Ensino representando a Secretaria Municipal da Educação e diretores das 4 escolas urbanas municipais de Ensino Fundamental do Município de Sobradinho – RS. As quais foram entrevistadas no período de agosto e setembro do ano de 2013. O presente estudo de natureza bibliográfica de cunho qualitativo e estudo de caso busca compreender “Como as prescrições das formas de organização da rede pública condicionam a gestão democrática?” Através desta pesquisa foi possível concluir que as escolas são muito dependentes da Secretaria de Educação sendo suas prescrições pouco modificadas pelos estabelecimentos de ensino, causando dessa forma uma barreira muito grande para que a gestão democrática seja colocada em prática. Há uma busca por uma gestão democrática e uma autonomia escolar, porém estas ainda estão em fase inicial de desenvolvimento, sendo um dos maiores desafios para a escola atual, a qual requer que o gestor compreenda e reconheça a importância e a complexidade das políticas públicas de educação, para que o mesmo não se defronte com decisões administrativas superiores hierarquizadas, restringindo sua margem decisória.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Prescrições. Autonomia.

## ABSTRACT

The research "Requirements on School Management" seeks to understand and highlight how the flow of information between the Municipal Department of Education and the managers of municipal public schools in the early years from Sobradinho - RS. Survey participants are the Coordinator of Education representing the Municipal Department of Education and municipal directors from 4 urban elementary schools in the county of Sobradinho – RS, who were interviewed between August and September 2013. This study is bibliographic with qualitative approach and a case study that seeks to understand "How the requirements of the organizational forms of public education influence the democratic management?" Through this research it was concluded that the schools are very dependent on the Department of Education with their prescriptions slightly modified by schools, thereby causing a very large barrier to democratic management to put into practice. There is a search for a democratic management and school autonomy, but it is still in early development, being one of the biggest challenges for the current school, which requires managers to understand and recognize the importance and complexity of public education policies, so that it does not face higher hierarchical administrative decisions restricting the schools decisions.

**Keywords:** Democratic Management; Requirements; Autonomy

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
1.1 <b>Gestão: conceitos de Gestor; Gestão Educacional; Gestão Escolar e princípios .....</b>	<b>10</b>
1.2 <b>Reflexões a cerca da gestão democrática .....</b>	<b>12</b>
1.3 <b>Participação: um caminho para a Gestão Democrática.....</b>	<b>15</b>
1.4 <b>Planejamento, avaliação e recursos financeiros: Visão de uma Gestão do Ambiente Escolar.....</b>	<b>19</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
<b>3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
3.1 <b>Entrevistas com gestores de escolas do Ensino Fundamental Anos Iniciais do Município de Sobradinho .....</b>	<b>26</b>
3.2 <b>Entrevista com a Coordenadora Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação .....</b>	<b>31</b>
3.3 <b>Análise das Entrevistas .....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>41</b>



## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como temática geral a Gestão Escolar, especificamente “Prescrições sobre a Gestão Escolar”. Buscando encontrar resposta para o problema: “Como as prescrições das formas de organização da rede pública condicionam a Gestão Democrática?”, destacando assim os condicionantes dessa gestão a partir das prescrições externas a escola, advindas da Secretaria de Educação do Município de Sobradinho- RS.

A discussão traçada neste estudo aponta que, para realizar mudanças sociais, são necessários aos educadores e gestores o conhecimento e uma visão crítica sobre o fato de que o pedagogo precisa efetivar sua participação na organização do trabalho educacional, assumindo a Gestão Escolar Democrática como função primordial, já que é por meio dela que garantirá o bom andamento das práticas educacionais, tendo o acesso ao conhecimento sistematizado, não aceitando imposições, auxiliando a organização do processo ensino-aprendizagem juntamente com os professores e gestores garantindo a efetivação de uma Gestão realmente democrática.

A partir da identificação das diferentes formas do fazer da escola que se pode desvelar os reais papéis da Gestão Escolar, no desenvolvimento da Gestão Democrática. O que se percebe é que, sendo a educação um processo contínuo e participativo, as mudanças não acontecem de forma linear: há todo um contexto de busca, de construção de autonomia e criticidade, que permeia a participação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisões, não centralizando este poder apenas na equipe gestora e as suas prescrições.

Inicialmente a pesquisa trás a temática, a situação problema, o objetivo como foco de pesquisa e apresenta de forma breve o tema a ser estudado e suas implicações. O referencial teórico é o segundo capítulo, dividido em 4 partes sendo que a primeira retrata a gestão, seus conceitos e princípios, a segunda parte trás as reflexões acerca da gestão democrática. Logo após vem o estudo da participação como um caminho para gestão democrática, e por último uma análise do planejamento escolar, da avaliação e dos recursos financeiros e a visão da gestão no ambiente escolar.

O terceiro capítulo trás a metodologia, retratando a forma de pesquisa utilizada para contemplar o tema da monografia. O quarto capítulo apresenta as questões utilizadas nas entrevistas e a análise de seus resultados. Por último o quinto capítulo expõe as considerações finais apresentando os resultados da pesquisa.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 Gestão: conceitos de Gestor; Gestão Educacional; Gestão Escolar e princípios

No atual contexto educacional, a emancipação pedagógica consiste no maior desafio da escola. Desta maneira, torna-se imprescindível o papel do planejamento e da avaliação como processo e instrumento de intervenções comprometidas com tal finalidade. Segundo Ferreira (2008, p. 62) o gestor é o grande articulador da escola e deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação, e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos das organizações, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão como a centralizada, colegiada, participativa e a co-gestão.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) afirmam que no caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Por racionalização do uso de recursos compreende-se a escolha lógica de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização desses recursos, que assegure a melhor realização possível dos objetivos e necessidades. Por coordenação e acompanhamento compreendem-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns. Para que essas duas características mais gerais de uma instituição se efetivem, são postas em ação as funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar.

Dourado e Duarte (2001), entendem que a escola deve estar sempre atenta às transformações que acontecem na realidade, na comunidade escolar e em seu entorno. Para isso é imprescindível apurar na sensibilidade para as novas relações sociais e as influências ou conseqüências na educação escolar.

A organização escolar atual sofre notoriamente moldes definidos por referentes instituições, políticas públicas de educação de dimensões municipais, estaduais e federais, e até mesmo vestígios a cerca de questões internacionais submetem controle sobre a avaliação e o planejamento escolar. Desse modo, assegura-se que a escola brasileira possui uma autonomia relativa dentro da perspectiva de descentralização administrativa (GROCHOSKA, 2011).

Levar a comunidade para dentro da escola é um grande desafio contemporâneo. Cabe aos gestores exercer a mediação do sistema educacional, seja na gestão do ensino, na supervisão ou na coordenação pedagógica. Para isso, ele precisa sair da faculdade capaz de efetivar o trabalho coletivo na escola, sabendo promover a integração das competências de todos, contribuindo para o crescimento e a profissionalização dos educadores, despertando, em cada profissional, o desejo de atuar de forma diferente, conferindo-lhe ânimo para romper com a rotina cansativa que apaga a alegria de aprender da maioria dos alunos, construindo uma equipe de trabalho eficiente e uma escola de vanguarda (GROCHOSKA, 2011).

Ferreira (2001, p. 31) diz que:

Muito tem-se falado em participação e compromisso, sem definir claramente seu sentido. Raras vezes situa-se a participação como mero processo de colaboração, de adesão; de obediência às decisões da direção. Subserviência jamais será participação e nunca chegará a compromisso.

Tendo em vista as novas configurações da gestão pública do Estado e, conseqüentemente, da gestão educacional, a partir da descentralização, acabou-se por gerar uma “reestruturação do trabalho docente, resultante da combinação de diferentes fatores que se farão presentes na gestão e na organização do trabalho escolar, tendo como corolário maior responsabilização dos professores e maior envolvimento da comunidade” (OLIVEIRA, 2004, p. 1131).

O grau de autonomia financeira, pedagógica e administrativa conquistada no âmbito escolar traz como contrapartida um novo modo de regulação por parte do Estado que se traduz nas avaliações externas, gerando uma demanda crescente de tarefas e responsabilidades no âmbito escolar. Nas palavras de Oliveira:

Esse modelo de autonomia está centrado em maior responsabilização dos envolvidos, que têm de responder pelo que fazem, como fazem e para que fazem. Sendo assim, aumenta a responsabilidade dos trabalhadores docentes sobre o êxito dos alunos, ampliando os raios de ação e competência desses profissionais. O desempenho dos alunos passa a ser

algo exaustivamente mensurado, avaliado sistematicamente por instrumentos que não são elaborados no contexto escolar. (OLIVEIRA, 2007, p. 67).

Atualmente, as mudanças na gestão educacional e escolar tomaram um rumo diferente daquele sonhado pela sociedade na década de 1980. Ao sofrer os impasses da reestruturação produtiva do capitalismo, a organização escolar passa a ser decidida segundo a lógica do mercado, cujos critérios de intervenção podem ser definidos como meramente técnicos, de eficiência e produtividade. Esse crescente controle econômico sobre a educação, regido pelos preceitos do neoliberalismo, provoca redução na autonomia da escola, no sentido de que as políticas propostas com o intuito de melhorar a qualidade do ensino exercem influência marcante sobre a maneira como se viabiliza o processo de aprendizagem e a forma de ser do professor (DRABACH, 2009).

## **1.2 Reflexões a cerca da gestão democrática**

De acordo com Drabach (2009) a democracia é um processo contínuo de construção e de reconstrução, faz parte do cotidiano de sociedade e, portanto, é infinita. Em um processo democrático, quanto maior for à participação popular, mais força um movimento adquire, sobretudo em relação aos direitos do cidadão no que se refere ao exercício da cidadania.

A gestão democrática do ensino público, fundada na descentralização do poder, acaba muitas vezes por ter seus mecanismos atravessados pela conotação capitalista. Ao lado da ampliação da participação, tem-se a retirada do Estado em seu papel de mantenedor da educação pública, repassando este compromisso à sociedade civil, ao mesmo tempo em que cobra os resultados esperados (avaliação externa), sendo estes atrelados às exigências do mundo do trabalho. Dessa forma a racionalidade que orienta a gestão pública – envolvendo o sistema educacional – continua a assentar-se na lógica capitalista, a exemplo do modelo de administração educacional do início do século XX (DRABACH, 2009).

A sociedade atual tem o professor como um mediador do processo de ensino-aprendizagem, aquele que facilita o acesso as novas informações e utiliza a avaliação como instrumento de formação e identificação de competências

adquiridas, possibilitando a realimentação das propostas pedagógicas. Sobre isso Libâneo afirma que:

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de interação e reestruturação capitalista mundial. De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas. (2008, p. 26 ).

Na busca por realizar mudanças fundamentais no sistema educacional e com objetivos de superação entre o fazer e o pensar, propõem-se metas inovadoras para a gestão escolar. Segundo Urbanetz e Silva (2008, p. 47), é importante destacar que a realidade criou a demanda por um profissional organizador do processo educativo (profissional de orientação). A consciência da realidade é essencial para o entendimento das determinações de nossa sociedade, dando ênfase à necessidade de articulação permanente com a realidade, que pela ação humana incorporam transformações que aparecem também nas diversas atividades profissionais.

De acordo com Rego (2003), a escola é vista como portadora de uma função social porque compartilha com as famílias a educação das crianças e jovens, uma função política. Pois, a escola, contribui para a formação de cidadão e uma função pedagógica, na medida em que é o local privilegiado para a transmissão e construção de um conjunto de conhecimentos relevantes, operando intelectualmente segundo padrões desse contexto social cultural. Nota-se que a escolarização desempenha papel fundamental na constituição do indivíduo que vive numa sociedade letrada e complexa como a nossa.

Segundo Ferreira (2008, p. 60),

a questão da participação, em especial a partir de 1968, está permanentemente presente na discussão a respeito das formas de administrar. É difícil definir as causas desta importante mudança. Significou nada menos que uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania. Nunca mais o padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e formalista do taylorismo recuperou o seu antigo prestígio.

De acordo com Ferreira (2008) isso será possível quando todos os envolvidos no processo desenvolverem em si a capacidade de mudança; - A abertura para a criatividade; - O relacionamento permeado de compreensão, respeito, autenticidade,

coerência, transparência, capacidade de ouvir; - A atenção a realidade, na busca de respostas significativas para uma qualidade de educação e de vida de todos os envolvidos no processo.

Para Ferreira (2008, p. 71):

Toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isso são diversas: história de vida dos membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas políticas difíceis de conciliar etc. De tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação. Na prática da gestão escolar, essa diferença, que em si não é original nem única, assume uma dimensão muito maior do que a grande maioria das propostas de gestão participativa e autogestão que pode ser observada.

Segundo Marcelos (2009) o gestor é o grande articulador da escola e deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local.

Na opinião de Alves e Garcia (2002) a escola, para inserir-se no processo global de transformação, há de se transformar inteiramente. Não mais o professor que sabe e que fala o seu saber e o aluno que não sabe e que é impedido de falar do que sabe e do que quer saber. Não mais os especialistas, orientadores educacionais, supervisores escolares e diretor que sabem mais e usam o poder de seu saber sobre o professor que sabe menos e obedece aos que mais sabem. A escola transforma-se, quando todos os saberes se põem a serviço do aluno que aprende, quando os sem-voz se fazem ouvir, revertendo a hierarquia do sistema autoritário. Esta escola recupera a sua função social e política, capacitando os alunos das classes trabalhadoras para a participação plena na vida social, política, cultural e profissional.

De acordo com Alves e Garcia (2002) um orientador educacional e um supervisor educacional competente podem criar condições de transformações da escola, podem por em discussão o que se faz, porque se faz e quem se beneficia com a ação pedagógica; podem trazer a responsabilidade da escola e sua contribuição específica nos altos índices de reprovação e repetência, de evasão,

repensando contínua e coletivamente a organização, as metodologias e as relações em seus resultados sociais produzidos criando alternativas pedagógicas adequadas.

Na opinião de Ferreira (2008, p. 74):

O universo da escola é particularmente complexo e específico; o diálogo só pode ser verdadeiro e frutífero a partir de um esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro e seu próprio contexto e a partir da sua própria história constitutiva. Ou seja, ver o outro tal qual ele mesmo se vê, e não apenas como eu o vejo a partir da minha especificidade. Isto significa dizer que para entender a escola pública, este objeto de investigação absorvente e que lida com as propriedades humanas mais urgentes possíveis, ainda mais num país que apresenta estas carências sociais, é necessário praticar constantemente o exercício da participação em todos os seus sentidos: internamente na sua prática administrativa, na inserção política transformadora e emancipadora, no diálogo intelectual com todas as outras áreas de conhecimento e, provavelmente a dimensão mais difícil, de cada um consigo mesmo por meio do autoconhecimento, procurando tornar-se uma pessoa mais sensível, tolerante e atenta ao diferente, os seus direitos e à contribuição que ele seguramente tem para dar.

Desta reflexão coletiva pode surgir uma competência nova da escola, em que cada profissional vá se tornando competente no exercício do seu compromisso político.

O objetivo da educação é continuar a enriquecer o processo da vida por pensamentos e ações melhores, portanto, a educação, está na vida e para a vida. Seu objetivo é o único que se adapta a um mundo em desenvolvimento. Desenvolvimento contínuo é a sua essência e a sua finalidade (MALDONADO, 1989).

### **1.3 Participação: um caminho para a Gestão Democrática**

Conseguir reunir a comunidade escolar e ouvi-la é uma forma de unir reflexão e ação, a fim de promover os objetivos educacionais traçados em prol da qualidade do ensino e da garantia da aprendizagem dos educandos, tendo a oportunidade de levar em conta a voz ativa dos principais atores desse processo. Instigando e motivando essa atitude com os pais, alunos, professores e funcionários, a gestão democrática e participativa se desenvolverá por meio de um processo natural, agradável e saudável de relações interpessoais. Inclusive, os encontros e as



reuniões, muito provavelmente, deixarão de ser meras obrigações, para serem momentos de encontros prazerosos e reflexivos.

Desse modo, entende-se por participação, [...] a intervenção ativa na construção da sociedade através da tomada de decisão e das atividades sociais em todos os níveis, baseadas na consciência política e crítica (SOUZA; PORTAL, 1996, p. 73).

Sendo assim, no espaço escolar, cabe a cada pai, aluno, professor e funcionário ter a oportunidade, a liberdade de expressar o conhecimento, a opinião própria a respeito de determinada situação ou assunto em pauta na instituição de ensino. Expostas todas as opiniões dos membros envolvidos, cabe ao grupo de modo respeitoso, mantendo o diálogo e a cordialidade definir uma posição que melhor caracterize, atenda, e satisfaça se não todo o grupo presente, o que é difícil, pelo menos grande parte dele.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), a partir da comunidade escolar, isto é, de todos os membros envolvidos de alguma forma com a escola, ocorre por meio da construção coletiva do ambiente de trabalho, visando à intervenção dos pais, dos alunos e profissionais de educação, no processo de compartilhamento e tomada de decisões, referentes a organização da escola em todos os seus aspectos.

Nesse mesmo sentido, Paro (2005) define a participação como partilha do poder entre gestor e demais segmentos, contribuindo com a tomada de decisões e também com a execução das mesmas.

Então segundo estes autores, a participação é um dos meios de alcançar melhor e com maior eficácia os objetivos e metas da instituição, levando em consideração a opinião e o desejo da maioria. Com isso, a comunidade escolar tende a criar dinâmicas de relações interpessoais entre todos os participantes além de propiciar o desenvolvimento prático da cidadania crítica e da consciência de avaliação, uma vez que a referida comunidade adquire determinadas iniciativas, tais como; apontar os pontos positivos da escola, propor melhorias dos serviços oferecidos por estas; discutir em grupo a tomada de decisões. Inseridos nesse tipo de ambiente, todos passam a se sentir “partes integrantes do processo”, pelo fato de também passarem a ser responsáveis pelas decisões, atitudes e ações da escola.

Corroborando com estas ideias, Luck (2006, p. 29) conceitua a participação como:

[...] uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que são dando lhe unidade, vigor e direcionamento firme.

Assim posto pela autora, as pessoas envolvidas com a Educação – sejam elas professores, funcionários, pais ou alunos, devem resgatar a consciência da força que o coletivo pode adquirir à gestão da escola, no sentido de interagir e influenciar de modo positivo, nas situações escolares: superando obstáculos, dificuldades e limitações, com o objetivo maior de efetivar a qualidade social do ensino.

Para tanto, é preciso que todos os envolvidos estejam conscientes de que o processo de mobilização exige responsabilidades e consciência, no intuito de agir de acordo com os princípios morais, éticos e sociais da verdade e da justiça. Essa postura, quando adotada de fato, leva sempre em consideração o bem estar do educando e a qualidade dos serviços oferecidos a ele, sendo que esses dois aspectos devem ser primordiais nos momentos em que a escola planeja os objetivos e as metas do trabalho docente.

Dentro da escola algumas atitudes contemplam e estimulam a participação, são elas:

[...] Estabelecimento de objetivo, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização esta atendendo adequadamente as necessidades das pessoas a quem os serviços de organização se destinam. (LUCK et al., 2005, p. 17).

Para que de fato, essa participação ocorra tornando a gestão democrática, é necessário que os gestores consigam mobilizar e envolver a todos os segmentos, para que estes percebam, neste movimento, uma forma de manifestação, de liberdade e de expressão de suas vontades, opiniões, críticas, necessidades e o quão isso tudo pode ser importante para a melhoria do fazer pedagógico da escola. Cabe mencionar que iniciativa, envolvimento, responsabilidade e compromisso são fatores essenciais para que a participação seja uma pratica democrática e para que o sucesso seja alcançado.

A participação, para ser proveitosa deve procurar ocorrer dentro de um ambiente onde a troca, o saber escutar, o discutir e o debater sejam realizados do modo o mais harmonioso possível, no intuito de chegar a um consenso comum.

Para Perrenoud (2000), uma das competências que qualquer pessoa deve possuir - através de seus saberes, inteligências, habilidades e informações adquiridas ao longo da vida a fim de solucionar uma série de situações - refere-se à participação e ao saber trabalhar em equipe, sendo que quando se fala em escola, direciona-se a participação para a gestão desta, que, conseqüentemente, tem a função de informar e envolver os pais. Quando as pessoas procuraram atuar diante das situações, fazendo uso das suas competências, geralmente, agem com a maior eficácia, pois se mostram mobilizadas em utilizar seus conhecimentos, formalizados, construídos na prática.

Ao falar de trabalho em equipe, logo surge a ideia de interação troca de ideias, de divisão de responsabilidades, pois os envolvidos procuram alcançar, coletivamente, metas e benefícios mútuos de modo recíproco e responsável.

No que se refere a gestão da escola, cabe a esta, primeiramente sensibilizar seus docentes, educandos, funcionários enfim toda comunidade escolar, sobre a importância do trabalho em grupo, dentro da escola, não simplesmente como presença física, passiva, mas como forma de manifestação, de representação, de discussão de opiniões, tomada de decisões e engajamento pela escola.

Para Lück (2006), o gestor escolar deve atuar como formador, incentivador e mobilizador de equipes representativas, dentro da escola, onde a confiança, o apoio, e o respeito desenvolvidos favorecem o bom funcionamento da instituição. Cabe também ao gestor conhecer, valorizar e reforçar tamanha ação, influenciando as pessoas, para que assumam maiores responsabilidades, de modo que estas possam se sentir incentivadas a contribuir, a participar com suas ideias, em um local, onde a presença de todos se faz importante para o sucesso da Educação.

Liderar uma escola, com a representação de toda comunidade escolar, na gestão escolar, é uma competência mencionada por Perrenoud (2000). Para que os educadores e gestores que ainda não possuem essa competência, cabe a eles desenvolvê-la, a começar pela reflexão sobre a interferência que a sua participação pode vir a provocar. Contribuir com essa gestão, se refere à tomada de decisões coletivas e responsáveis, a serviço de algo prioritário dentro da escola. Para tanto, é preciso ter diálogo negociação e planejamento, e no caso de discussões, que estas sejam debatidas, abertamente, e com respeito mútuo. Para se conquistar um ambiente assim, é necessário capacidade de comunicação, argumentação e principalmente, capacidade de enfrentar e resolver situações-problema.

Compreende-se então que implantar o processo de participação, na escola requer que os gestores tenham determinadas características e práticas democráticas, que trabalhe considerando as relações horizontais, de igual para igual, onde todos tem condições de contribuir e devem ser incentivados a isso.

Segundo Lück (2006) participar sem democracia, de certo modo, é possível quando acontece a indução das pessoas que são levadas a acreditar que participaram, através da escuta; votação por estratégias previamente decididas pelo gestor; porém democracia sem a efetiva participação, não existe, não acontece; por que a participação é um pré-requisito para o real processo democrático.

Uma equipe escolar unida deve estar ciente de que cada pessoa tem sua identidade, crenças, valores, interesses, conflitos e divergências, que acabam por influenciar em determinadas situações. Entretanto um grupo que trabalha em prol do mesmo objetivo deve saber reconhecer essas diferenças e aproveitá-las de forma inteligente, trocando informações e experiências, bem como enriquecendo a pratica, sempre de modo respeitoso.

Nesse sentido, cabe ao líder gestor, respectivamente segundo Lück (2005) assumir uma postura democrática; propiciar um ambiente estimulador de participação com espírito de equipe em colaboração, pensando nos objetivos da comunidade escolar, incentivar atitudes de tomada de decisão comprometidas; perceber, valorizar e aproveitar as potencialidades de cada pessoa da comunidade escolar e manter a comunicação.

#### **1.4 Planejamento, avaliação e recursos financeiros: Visão de uma Gestão do Ambiente Escolar**

De acordo com Cervi (2008) a escola é um espaço onde acontece o trabalho pedagógico, deve-se dar importância aos recursos do ambiente escolar, bem como seu planejamento e avaliação. A escola deve ser um lugar onde todos se sintam bem. Isso exige uma preocupação contínua com a estrutura física, com a conservação de suas dependências e diferentes espaços, para que alunos, professores e comunidade possam ocupá-los e frequentá-los de forma a desempenhar sua função social de formação da cidadania.

“É missão da escola, desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhes meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (LDB, 9394, art. 22, BRASIL, 1996).

Uma escola que deseja estar de acordo com o seu tempo, necessita de investimento e do esforço de todos os seus segmentos em várias direções. Só assim, será possível avançar cada vez mais em suas conquistas. Assim sendo, a instituição constitui-se em um espaço de reflexão e renovação de suas práticas. Este espaço requer planejamento, decisões de ações que desencadeiam atingirem objetivos a partir de estratégias para se verificar, avaliar os resultados obtidos através da práxis ação-reflexão-ação.

Conforme, Cervi, o planejamento pertence ao seu contexto:

o planejamento permite a criação de meios, acolhe forças sociais contrárias e se aproxima de domínios concretos, específicos e singulares. O foco da mudança se volta para o cotidiano; o planejador pertence ao contexto que sofrerá a intervenção e não está sozinho (...) desse novo sentido de intervenção transformadora, emerge a avaliação, ‘esta capacidade diagnóstica do planejar mediante uma leitura que permita tomar decisões em relação a um projeto de mudança e não de mero ajuste da realidade. (CERVI, 2008, p. 29)

Inserir-se na perspectiva de inter-relação entre avaliação e planejamento baseia-se no propósito de que a organização escolar pressupõe avaliar através do ato de planejar. Em consonância, planeja-se enfatizando desenvolver um processo e desencadear objetivos avaliáveis. Porém, o contexto político-jurídico-administrativo configura uma autonomia relativa às escolas, determinada pelos sistemas educacionais, pautadas por uma administração descentralizada. Tal impasse dá-se pelo enfrentamento de medidas políticas de controle do trabalho pedagógico nas instituições escolares através do direcionamento de planejamentos e avaliações de políticas nacionais padronizados com a tendência da autonomia da descentralização financeira das unidades escolares (CERVI, 2008).

A despeito das novas abordagens de gestão escolar que privilegiam a questão do planejamento, reconhecemos que há uma tendência hierarquizadora e burocratizante residual nas políticas avaliativas nacionais, haja vista a residência de alguns governantes à idéia de autonomia da escola. (CERVI, 2008, p. 56).

Considerando tais perspectivas, o processo do planejamento constitui-se num ato de estabelecer objetivos, como ponto de partida e estratégias, como linhas de ação, distintos a cada realidade específica de cada organização escolar. É

fundamental, então, enfatizar a participação e responsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar na definição destes objetivos para que se estabeleça um comprometimento na transformação do cotidiano escolar. Desde as dimensões micro do plano, as estratégias mais abrangentes do planejamento, à estrutura macro da planificação educacional, o planejamento formal ajusta numa mesma perspectiva as ações educativas e as condições de eficiência administrativa e eficácia de resultados (CERVI, 2008).

Embora na conjuntura atual da escola, o planejamento se defronte com decisões administrativas superiores hierarquizadas restringindo sua margem decisória, torna-se justificado o pleno desenvolvimento da comunidade escolar, uma vez que, toda e qualquer transformação no ambiente escolar repercute sobre os integrantes da escola.

A ênfase à gestão democrática participativa contrapõe-se às vivências autoritárias do regime de decisões individualizadas, principalmente no que se refere às questões financeiras. Conforme Cervi (2008, p. 27), “será sempre discutível a auto-suficiência do gestor escolar quando considerarmos a complexidade da instituição pedagógica”.

As mudanças sociais relativas a educação remetem a uma competência coletiva de racionalização nas organizações escolares, superando a limitação individual no confronto com situações problemáticas. A complexidade do processo cooperativo e da sustentabilidade da vida escolar desencadeia a prática do planejamento.

“Como instrumento da gestão escolar, o planejamento pode e deve corroborar o exercício da socialização do poder no âmbito da instituição escolar.” (CERVI, 2008, p. 53).

A questão escolar tornou-se uma questão política. Segundo Cervi (2008, p. 77) “Com a instauração do discurso de qualidade de educação, os sistemas de ensino incrementavam a preocupação com o planejamento educacional e a prática avaliativa”.

Entretanto, muitas controvérsias sobre as práticas avaliativas expressam-se no âmbito escolar. O formalismo e a parcialidade das políticas de avaliação vigentes construíram um sistema de avaliação em superação ao sistema de educação, monitorando as escolas a partir de uma avaliação como medida.

Já na interação entre avaliação e planejamento intencional acontece a apreensão da complexidade do trabalho pedagógico. Neste processo, o paradigma de avaliação insere-se no contexto institucional. “Aqui constituem objeto de avaliação os professores, os métodos, os currículos e os programas, a infraestrutura, a tecnologia, o estilo de gestão, o projeto pedagógico, a cultura escolar, etc.” (CERVI, 2008, p. 81).

Ao discutir-se o ato de avaliar, é preciso ter claro o caráter intencional de objetividade, bem como indicadores precisos, atualizados, pertinentes, fiáveis, reproduzíveis e rentáveis ao que se propõe. Isto é, uma “leitura orientada da realidade” pertinente a intervenções para aperfeiçoamento e valor de qualidade da organização escolar. Pois, “é na relação de cumplicidade da avaliação com o planejamento educacional que se pratica objetividade” (CERVI, 2008, p. 92).

Frente ao cenário atual, a escola enfrenta uma grande lacuna diante das metodologias de planejar/avaliar, por inserir-se num contexto de subsistemas de regulação. Para Cervi (2008, p. 157), “nunca houve tanto controle hierárquico sobre o trabalho da escola do que hoje”.

Desta maneira, o poder decisório da organização escolar fica restrito ao atendimento da burocracia dos dispositivos e intervenções normativas e administrativas.

Através da adesão ao (FNDE- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), as escolas definem um plano de gestão para a melhoria dos resultados e do desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, a fim de inferir-lhes competência ao exercer sua margem de liberdade<sup>1</sup>.

Segundo Cervi (2008) A construção de uma organização escolar requer um conjunto de ações, dentre elas, o envolvimento docente, a memória organizacional das práticas pedagógicas desenvolvidas em seu processo histórico, a visão de futuro e a superação dos desafios. As exigências de uma aprendizagem organizacional desencadeiam mudanças a fim de responder ao comprometimento da realidade em que se insere e ainda efetivar o cumprimento das metas educacionais com o máximo de eficiência.

Para Cervi (2008, p. 146):

---

<sup>1</sup>BRASIL. FNDE-Fundo Nacional de Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/>>. Acesso em: nov. 2013.

No caso do modelo de organização que aprende, o paradigma de mudança se respalda em uma visão sistêmica, privilegia a auto-avaliação como base de melhoria, enfatiza a criação de normas de melhoria contínua e, sobretudo, dá relevância aos processos de planejamento e avaliação.

Sob consonância, torna-se fundamental ao trabalho pedagógico e essencialmente ao seu gestor,

um perfil de profissional que compreende a organização e o funcionamento administrativo da educação escolar; as Diretrizes da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal para articulação das políticas educacionais e da prática gestora realizada no interior da escola; e por fim, a elaboração de forma participativa dos planos de aplicação dos recursos físicos e financeiros, vinculados ao Projeto Político Pedagógico Escolar (CASTRO 2008, p. 12).

De acordo com Castro (2008) para assegurar a efetividade dos processos de ensino e aprendizagem, meios de trabalho como planejamento, previsão e racionalização do uso de recursos humanos, materiais, físicos, financeiros e informais necessitam ser enfatizados e avaliados no processo de organização do trabalho pedagógico.

A organização de normas, rotinas, responsabilidades e planejamento inferem diretamente nas atividades de ensino.

Castro (2008) afirma que:

Como princípio maior da gestão democrática ou gestão colegiada, o administrador escolar deve privilegiar a participação dos profissionais da educação que atuam no interior da escola, bem como dos usuários desta (alunos e pais), para que se mobilizem visando à melhoria do espaço escolar e a tomada de decisões que afetam sua organização, estrutura e funcionamento (CASTRO 2008, p. 120).

Aprender com a escola, seus limites e peculiaridades, é dimensionar a questão de que o processo de aprendizagem se dá nas várias instâncias do ambiente escolar, desde a sala de aula até a estrutura organizacional da escola no cenário educacional atual.

Muitos são os entraves vivenciados pelas quatro escolas urbanas pesquisadas do município de Sobradinho, RS, porém, é essencial a visão do gestor em assumir, participativamente da construção de uma instituição aprendiz em suas possibilidades organizacionais, apropriando-se de seu processo de organização de planejamento, avaliação e financiamento do ambiente escolar, juntamente com a excelência de garantir aprendizagem de qualidade para os seus cidadãos em formação.



## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada nas 4 escolas urbanas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Ensino do Município de Sobradinho, – RS. Sobradinho, situa-se na região Centro-Serra do Rio Grande do Sul fazendo divisa atualmente, ao norte com o município de Arroio do Tigre; ao sul, com Lagoa Bonita do Sul; ao leste, com Passa Sete e Segredo; e ao oeste, com Ibarama. Foi emancipado no dia 3 de dezembro do ano de 1927<sup>2</sup>. O Município de Sobradinho conta hoje com 7 escolas de Ensino Fundamental sendo destas, 3 escolas no interior e 4 urbanas. Selecionou-se para realizar a presente pesquisa as 4 escolas urbanas, por apresentarem fácil acesso e concentrarem a maior quantidade de alunos. Conforme dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação Cultura e Desporto (SMECD) o município possui 101 professores em exercício, 1.563 alunos na rede municipal de ensino, sendo 475 nas séries iniciais, e destes 398 estudantes estudam nas escolas da zona urbana, as quais foram pesquisadas.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas envolvendo diretores e Coordenadora Pedagógica da SMECD. Primeiramente este trabalho está fundamentado através de uma pesquisa bibliográfica para obter o embasamento teórico acerca do tema a ser pesquisado visando alcançar os objetivos propostos. A pesquisa bibliográfica segundo Gil (2007) é desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A pesquisa é classificada como Estudo de Caso, pois foram analisadas todas as escolas pertencentes a Zona Urbana do Município de Sobradinho RS. Intitulada “Prescrições sobre a Gestão Escolar” tendo como objetivo compreender “Como as prescrições das formas de organização da rede pública condicionam a gestão democrática?” Analisa os condicionantes dessa gestão a partir das prescrições externas a escola, advindas da Secretaria de Educação do Município de Sobradinho, RS.

Optou-se pela pesquisa qualitativa onde o pesquisador procura entender fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí situa sua interpretação e enumera um conjunto de características.

---

<sup>2</sup> WIKIPÉDIA. Sobradinho/RS. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Sobradinho\\_\(Rio\\_Grande\\_do\\_Sul\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sobradinho_(Rio_Grande_do_Sul))>. Acesso em: nov. 2013.

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem. (DENZIN; LINCOLN, 2005 *apud* FLICK, 2010. p. 16)

Utilizou-se como instrumento para coleta de dados, a entrevista semi-estruturada através da aplicação de um questionário com 5 questões abertas de aplicação individual. Responderam ao questionário 4 diretores, sendo 1 de cada escola municipal urbana do município. Também foi aplicado um questionário com 5 questões a 1 coordenadora pedagógica da SMECD.

Após tabular os dados, analisou-se as respostas dos questionários de modo qualitativo, buscou-se atingir o objetivo de caracterizar e investigar o tema, procurando responder ao problema e saber “Como as prescrições das formas de organização da rede pública condicionam a gestão democrática?” As respostas dos pesquisados foram expostos de maneira descritiva e analisados frente ao referencial teórico elaborando constatações e possibilidades de mudanças.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA**

Esse capítulo foi organizado em dois subtítulos, primeiramente com a análise das respostas das entrevistas realizadas em 4 escolas municipais de sobradinho com suas equipes diretivas, outro com a análise das questões respondidas pela Coordenadora Pedagógica da Educação Básica membro da SMECD.

#### **3.1 Entrevistas com gestores de escolas do Ensino Fundamental Anos Iniciais do Município de Sobradinho**

Questão 1 - Que concepções sobre autonomia escolar permeiam as práticas de gestão na escola? Que ações a escola planeja e realiza autonomamente, sem a interferência ou determinação da Secretaria?

As equipes diretivas com suas coordenadoras pedagógicas afirmaram que autonomia escolar seria a escola poder realizar ações próprias e autônomas assim como adaptações aos projetos existentes de forma democrática, sem imposições da Secretaria Municipal de Educação Cultura e Desporto (SMECD). Para elas, a autonomia da escola é a capacidade de elaboração de um projeto educativo próprio em benefício dos alunos e com a participação de todos os envolvidos no processo educativo, com gestão própria da escola, para decidir o que é melhor para a mesma, seus alunos e professores. As escolas planejam autonomamente festas de datas comemorativas, palestras, projetos, passeios de estudo com o apoio do APM e Conselho Escolar. Adaptações de projetos dentro do calendário escolar.

É visível que a autonomia se resume a elaboração de projetos e adaptação daqueles propostos pela rede de ensino. Outro ponto percebido é a valorização do fato da escola poder adequar seu projeto voltado para a realidade em que a escola se insere e às necessidades dos alunos e da comunidade.

*“Autonomia escolar seria a escola poder realizar ações próprias e autônomas assim como adaptações aos projetos existentes de forma democrática.” (Escola B).*

Em apenas um dos casos foi evidenciado que a autonomia é a possibilidade de tomada de decisões sobre a Proposta da Escola, seu calendário e currículo

escolar, contudo ainda com limites sobre esse conceito, pois bem se sabe que autonomia envolve a possibilidade da tomada de decisões e gerenciamento das questões pedagógicas, administrativas e financeiras de maneira ampla e irrestrita.

*“Autonomia escolar seria a escola ter poder de decisões, desde a criação do PPP ao calendário escolar de forma autônoma.” (Escola C).*

Assim, pode-se afirmar que o pensamento majoritário presente nas escolas investigadas é uma forma simplificada e reduzida de autonomia, na qual se almeja apenas a possibilidade de elaborar e adequar projetos, não se preocupando na reformulação e organização do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Questão 2- Que prescrições externas (Secretaria, Políticas, sociedade, etc), no momento atual, influenciam no trabalho da Gestão Escolar?

Os projetos organizados em parcerias com entidades e SMECD, a serem aplicados nas escolas. A realidade social que influencia na escolha do tema dos projetos e a participação da comunidade escolar. Alguns projetos que a SMECD repassa, assim como as parcerias com empresas e órgãos públicos que querem aplicar seus projetos nas escolas (A união faz a vida, DETRAN).

*“Os projetos organizados em parcerias com entidades e SMECD, a serem aplicados nas escolas.” (Escola B).*

Segundo um dos gestores há dependência financeira e de assessoria da escola em relação à SMECD. As políticas públicas normatizam o trabalho da escola que segue a legislação respeitando as leis, contemplando o Projeto Político Pedagógico construído em conjunto e que é base para todas as escolas de Ensino Fundamental do Município.

*“Há uma dependência financeira e de assessoria da escola em relação a SMECD.” (Escola C).*

Criar laços de afinidade e parceria com a comunidade escolar. Essa ação deverá ser marcada pelo processo participativo, promovendo o desenvolvimento da

autonomia, da integração e da responsabilidade. Para tal, dentro desse processo, o diálogo torna-se indispensável.

A comunidade participa sem grandes interesses na escolha de temas para projetos e ações pedagógicas leva em consideração a realidade social e econômica local.

Destacaram as ações administrativas vindas da secretaria como mais estáticas e comuns a todos e a parte pedagógica como mais flexível. Também citaram como prescrições externas, que influenciam nas ações das escolas, projetos e temas vindos da SMECD e comuns a todas as escolas, os quais segundo elas são poucos e até podem ser rejeitados se não forem significativos para aquela comunidade, salientaram que os temas dos projetos e atividades escolares são retiradas das necessidades e interesses da comunidade escolar.

As escolas da rede municipal recebem prescrições externas vindas da SMECD. Exemplos destas são os projetos oriundos de empresas privadas que são estagnados e comuns a rede de ensino. A Coordenação Pedagógica da SMECD também repassa projetos comuns a todos, porém estes podem ser adaptados a realidade da escola.

Outro aspecto citado é a legislação que rege o ensino no Brasil LDB/ 96, e suas emendas LDBEN, as quais trazem prescrições que normatizam o ensino não podendo ser desconsideradas e sim seguidas.

Existe uma influência da realidade social e cultural de cada comunidade escolar na escolha dos temas de projetos a serem realizados pela instituição de ensino, porém a mesma possui uma dependência financeira, política e burocrática com a SMECD.

*“A comunidade participa em partes e a escolha de temas para projetos e ações pedagógicas leva em consideração a realidade social e econômica local.” (Escola D).*

Questão 3- Existe autonomia para a escola realizar adaptações ou mudanças nas prescrições vindas da Secretaria? Qual sua opinião sobre isso, no que diz respeito às necessidades da escola?

Segundo os diretores das 4 escolas analisadas, as mesmas tem autonomia em alguns projetos para adaptá-los com a sua realidade e necessidades sendo que

segundo eles as escolas ainda não estão preparadas para ter independência, as pessoas tem medo do novo e das responsabilidades que vem com ele, não estando preparados para a democracia e a autonomia.

Existe autonomia para realizar mudanças e adaptações em projetos vindos da SMECD, a direção tem autonomia para o controle dos seus funcionários, e efetividade de professores.

A autonomia está relacionada a elaboração de projetos e participação de diretores e supervisores nas reuniões da SMECD e o repasse de informações pela mesma. Os professores não participam de tomada de decisões, esta mesma autonomia permite que os projetos vindos da secretaria sejam adaptados na escola, levando em conta a realidade e temas atuais.

*“Quando julgamos relevante, para a escola e para os alunos, o projeto é desenvolvido, porém já ocorreu de não conseguirmos conciliar o calendário escolar com a época do projeto, contemplando as necessidades da escola.” (Escola B).*

Os diretores estão satisfeitos com as mudanças que podem ser feitas das prescrições vindas da SMECD que são os projetos prontos e semiestruturados, a legislação vigente e a dependência administrativa e financeira. E as equipes não querem se colocar contra o sistema, podendo inferir que aceitam as mesmas, pois não estão preparados para colocar em prática a tão sonhada autonomia.

*“Estamos satisfeitas com a autonomia escolar oferecida pela Secretaria da Educação.” (Escola A).*

Em busca de uma escola democrática e agradável de conviver tanto para os profissionais que nela trabalham quanto para a comunidade escolar e os alunos que buscam conhecimento, é necessário que haja organização e união de todos os membros, pois esta é uma relação de dependência mútua. É preciso promover ações conjuntas que ofereçam acesso e ações para que nela permaneçam e tenham reais condições de inclusão no contexto escolar.

Questão 4: Que ações realizadas na escola são exclusivas da Equipe Diretiva?

As equipes diretivas são responsáveis pelo trabalho administrativo desenvolvido nas escolas assim como pela compra de materiais, prestação de contas, organização de reuniões com pais, Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Reuniões Pedagógicas. Também participam das reuniões realizadas na SMECD as quais são exclusivas das mesmas.

*“Somente a supervisora e a diretora participam das reuniões semanais com os membros da Secretaria da Educação e depois voltando para escola são repassados recados, decisões e discussões ocorridas as professoras e funcionários.” (Escola A).*

Fica implícito que os diretores não exercem a democracia, são direcionados por prescrições vindas da SMECD e repassam recados e projetos a serem desenvolvidos pelos professores e comunidade escolar, não exercendo a sua função e sim atuando como um agente representativo e transmissor de informações.

Questão 5: Na sua opinião que ações são consideradas pertinentes e que ainda não são realizadas pela escola e que ações já são realizadas e que, precisam ser melhoradas e modificadas?

De maneira geral as equipes diretivas consideram ações pertinentes os projetos que estão sendo desenvolvidos nas escolas os quais são variados e voltados para a comunidade envolvida, destacaram interesse em ampliá-los e melhorá-los.

*“Temos vários projetos em andamento e os mesmos precisam ainda ser melhorados e ampliados para melhor atender a demanda de alunos.” (Escola B).*

*“São realizadas varias ações na escola decorrentes de projetos permanentes e envolvendo datas comemorativas e significativas e que estas vão sendo sempre aperfeiçoadas e melhoradas de acordo com as mudanças acontecimentos.” (Escola A).*

Porém também demonstraram interesse em ampliar a estrutura física, aumentar o quadro de profissional com participação e contribuição dos profissionais

de apoio pedagógico, psicólogos, neurologistas e fonoaudiólogos. Assim como, ampliar o contato com a família conhecendo a realidade dos alunos, realizando visitas. Uma das equipes diretivas demonstrou preocupação em ter uma equipe de apoio, o que melhoraria a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos, bem como a realização de dinâmicas de grupo o que melhoraria a interação entre os pares e a troca de ideias e informações.

*“Gostaríamos de poder contar com uma equipe de apoio pedagógico, Conhecer e visitar as famílias e a comunidade escolar, promover maior integração escola-família, resgatar valores; e organizar grupos de estudos dos professores e troca de saberes.” (Escola C).*

### **3.2 Entrevista com a Coordenadora Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação**

Questão 1: Como são definidos os critérios para seleção das equipes diretivas da escola? Quem participa? Qual sua opinião sobre esses critérios?

A escolha da equipe diretiva das escolas é feita pela SMECD, e pelo prefeito, não há uma votação democrática, a comunidade escolar não participa, sendo a gestão administrativa e pedagógica municipal responsável por esta escolha, ouvindo apenas a opinião de alguns professores.

*“A seleção das equipes diretivas não é feita através de eleições diretas é cargo de confiança da SMECD, para realização destas escolhas é feita uma conversa entre os membros da SMECD discutindo-se sobre o que já se conhece das profissionais do quadro de professores municipais, é feita uma pesquisa junto aos professores de cada escola para ver quem tem o perfil de liderança”.*

A Coordenadora de Ensino acredita que a votação democrática poderia gerar conflitos internos, e rompimento na união dos grupos, sendo mais cômodo manter esta escolha seletiva.



*“Já fui professora da Rede Estadual e passei por eleições diretas, e estas trazem para o grupo escolar muitas vezes um período de desconforto, discórdias e intrigas. Em nosso município mesmo sem eleições a escolha das equipes foram feitas de forma democrática, pois foram feitas reuniões e conversações coletivas sobre as escolhas.”*

Fica implícito que a atual gestão administrativa acredita que as escolas e professores não estão preparados para viver uma gestão democrática.

Questão 2: Como se dá a comunicação (fluxo de informações) entre a secretaria e as escolas de educação básica?

A partir da entrevista é possível afirmar que o fluxo de informações entre a SMECD e as escolas tem ocorrido através de reuniões semanais onde participam somente as equipe diretivas, sendo em um dia para os diretores e em outro para os supervisores, nestas são repassados recados comuns a todas as instituições e também são discutidos projetos e assuntos gerais.

*“O fluxo de informações se dá através de reuniões semanais com diretores e supervisores, onde são repassados avisos, é feita reavaliação de projetos, as decisões são tomadas em conjunto com os diretores, nestas reuniões também acontecem troca de informações entre as escolas.”*

Fica implícito que os professores e funcionários são meros receptores das decisões repassadas nas reuniões pedagógicas.

Questão 3: Que tipo de programas e ações a Secretaria elabora para ser aplicados na escola? Quem participa da elaboração, organização e implementação desses programas?

Em primeiro lugar foi possível observar que a SMECD possui alguns programas e projetos, os quais são pacotes que vem prontos, muitas vezes com profissionais de fora da rede municipal para aplicá-los, sendo estes meros monitores e facilitadores.

Esses projetos na sua maioria são comuns a todas as escolas as quais não tem autonomia para deixar de aplicá-los ou adequá-los a sua realidade e sim precisam inseri-los nas atividades em sala de aula ou paralelas as mesmas.

*“Estão sendo feitas parcerias com algumas empresas que buscam e oferecem alguns programas com projetos que são comuns a todas as instituições de ensino . Sendo eles: o Projeto a União Faz a Vida, ARISE, Sorrindo para o futuro além do Mais Educação que vem oferecendo atendimento no turno inverso em nosso município”.*

Questão 4: Como se dá a representação e participação das escolas na definição das políticas do município? Que ações a escola planeja e realiza autonomamente, sem a interferência ou determinação da Secretaria?

Primeiramente percebeu-se que há muito pouca participação da comunidade escolar atualmente, nas decisões e definições das políticas públicas educacionais, pois ocorreu uma centralização das decisões envolvendo as equipes diretivas e a SMECD.

Fica claro que o município possui um PPP para cada nível de ensino, que são usados por todas as escolas, sendo também importante destacar que cada escola possui um plano de ação, construído pela comunidade escolar, onde são registradas todas as ações e objetivos visionados pela mesma.

*“Cada escola tem autonomia para construir seu plano de ação o qual é o espelho da escola, e no qual, deve constar os objetivos e ações que contemplem os interesses e a realidade da comunidade escolar.”*

Segundo a coordenadora a autonomia escolar é um processo em construção, pois é necessário que as escolas e profissionais tenham responsabilidade e consciência de suas ações.

Não foi possível identificar exatamente o que a escola pode realizar autonomamente sem a interferência da Secretaria da Educação.

Questão 5: Em sua opinião o que é hoje autonomia escolar? Como pode ser avaliada a autonomia das Escolas de seu município? Que tipos de ações ainda precisam estar presentes nas formas de Gestão das Escolas?

De maneira geral na entrevista fica claro que para a coordenadora a autonomia está relacionada a parte pedagógica, elaboração de projetos e adaptação dos projetos propostos pela SMECD, adequando os mesmos à realidade em que a escola se insere e às necessidades dos alunos e da comunidade.

*“A autonomia escolar é a adaptação do material dos projetos que vão da Secretaria para cada escola a sua realidade de maneira responsável.”*

Fica implícito que a autonomia é um processo que está apenas sendo iniciado, pois este não se resumiria apenas em planejamento, mas em todas as ações e decisões próprias de cada instituição de ensino adaptando de acordo com a sua realidade.

*“Estamos procurando dar cada vez mais autonomia, porém sempre supervisionando para que esta seja usada com responsabilidade e buscando o bem comum, para isso é essencial o comprometimento de todos.”*

### **3.3 Análise das Entrevistas**

Com a pesquisa constatou-se que as escolas de Ensino Fundamental encontram-se em fase inicial de implantação de uma gestão democrática, pois ainda percebe-se que as decisões estão centralizadas em poucas pessoas, as quais executam sua função de maneira representativa. Estas instituições de ensino são regidas e subordinadas às prescrições vindas da SMECD, tais como: legislação vigente, Calendário Escolar e eventos, dependência financeira e administrativa, regimento escolar, PPP, projetos, quadro de funcionários e repasse de informações somente por intermédio do diretor e supervisor, sendo os educadores meros receptores de informações.

Fica claro na pesquisa que o cargo de diretor é de confiança da administração, por esse motivo todas as diretoras entrevistadas apresentaram satisfação com a autonomia que a escola possui e com o seu trabalho na direção.

Por ser uma gestão autoritária e centralizada, dependente das prescrições vindas da SMECD, a escola possui pouca autonomia realizando apenas algumas festividades que já estão incluídas no calendário escolar já prescrito.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é um sonho dos profissionais da educação que vem sendo almejado há muito tempo e que lentamente nas escolas do Município de Sobradinho, RS, vem sendo construído, não se pode dizer que nossas escolas hoje vivem uma gestão democrática, mas pode-se destacar que estão tentando agregar a nosso sistema educacional ações que busquem a formação igualitária, autônoma e crítica, onde todos participam das discussões de decisões em questão, para que juntos se possa construir novas diretrizes e metas com a finalidade de alcançar as objetivos propostos. A autonomia deve ser construída a partir de um trabalho coletivo, entre as escolas, sistemas de ensino, comunidade escolar e hierarquias, com ideias próprias de realização e com a construção das diretrizes que irão nortear o fazer pedagógico e administrativo educacional. Conforme Luce e Medeiros,

A autonomia, portanto, se edifica na confluência, na negociação de várias lógicas e interesses acontecem em um campo de forças no qual se confrontam e equilibram diferentes poderes de influência, internos e externos. (2006, p. 21).

Após realizar a pesquisa com gestores de 4 escolas de Ensino Fundamental do e com a coordenadora pedagógica representando a Secretaria da Educação do Município de Sobradinho, RS, com o tema geral “Gestão Escolar” e como temática específica “Prescrições sobre a Gestão Escolar” com o objetivo de responder a questão problema: Como as prescrições das formas de organização da rede pública condicionam a gestão democrática? Sendo possível constatar que as escolas são muito dependentes da SMECD sendo suas prescrições pouco modificadas pelos estabelecimentos de ensino, causando dessa forma uma barreira muito grande para que a gestão democrática seja colocada em prática.

Concluiu-se também através desse estudo que a autonomia escolar tornou-se hoje, nas escolas, um elemento importante de democratização, através da conformidade entre as diretrizes estabelecidas em nível nacional e o processo de ação da escola. Estando pautada nos princípios democráticos, visa o avanço da qualidade de ensino, num diálogo entre gestores, setores administrativos da educação e comunidade escolar, estando todos envolvidos no processo decisório.

No exposto na entrevista com gestores e coordenadora pedagógica é possível afirmar a necessidade da escola que pretende vencer os desafios e

entraves de uma política centralizadora e considerar algumas medidas que possam ser aplicadas para promover essa escola democrática que tanto se almeja. Para tanto, é preciso que todos os envolvidos assumam papéis dentro dos novos princípios de educação, quebrando paradigmas e assumindo a sua importância na sociedade contemporânea. Para tanto, são necessários líderes que direcionem o trabalho pedagógico e efetive uma política educacional que sustente a democracia.

Percebe-se que os educadores e gestores estão se acomodando e aceitando as prescrições, não assumindo seu papel crítico na construção da educação. O que ocasiona um atraso para a construção da tão sonhada gestão democrática.

Se a gestão não for vista com a devida importância, sem a reflexão sobre esses elementos essenciais para sua descentralização, deixando de representar as necessidades de sua comunidade escolar, e sem ter essa visão integradora que propicie conhecimento para dominar os instrumentos que permitem questionar as ações e novas propostas, construir e avaliar junto com sua equipe, se torna cada vez mais burocrático.

As respostas obtidas na pesquisa possibilitou concluir que atualmente a educação em nosso município esta muito centralizada, há pouca troca de informações, as escolas estão recebendo prescrições vindas da SMECD o que dificulta a autonomia escolar, estas prescrições somente são compartilhadas com as equipes diretivas em reuniões semanais.

Para que ocorra a descentralização política é necessária uma reforma administrativa, onde os diretores fossem escolhidos de forma democrática pela comunidade escolar, por mérito, competência e titulação, o que nunca aconteceu na rede municipal de ensino até então.

É necessário também atitudes e cobranças por parte dos educadores e gestores frente a administração pública na busca por mudanças, pois somente desta forma terá início a mudança da realidade ultrapassada da rede municipal de ensino.

Assim, a pesquisa concluiu que para a gestão escolar se tornar democrática e participativa, se torna necessário ações da equipe diretiva, a liderança do diretor para mobilizar e buscar o envolvimento de todos os segmentos escolares e chamar a comunidade escolar para fazer parte na construção dos planejamentos dos objetivos e projetos.

Para tanto, é importante que se desenvolvam princípios que possibilitem aos profissionais de educação, aos alunos e aos demais segmentos sociais, a compreensão deste assunto no cotidiano escolar, para que assim se realize a construção de uma sociedade mais harmônica e que saiba interagir com os demais no meio em que vive.

Partindo do princípio que as escolas municipais possuem uma gestão autoritária e centralizado na equipe diretiva, o que foi constatado nas entrevistas, se distanciando de uma gestão democrática, isso devido as prescrições que são repassadas pela Secretaria da Educação do município, destaca-se a importância de construir novos paradigmas de autonomia e criticidade que mudarão essa realidade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Nilda ; GARCIA, Regina Leite (Org.). **O fazer e o pensar dos supervisores e orientadores educacionais**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

CASTRO, A. P. P.P. **A Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais da Escola**. Curitiba: Ed. IBPEX. Curitiba, 2008.

CERVI, R. de M. **Planejamento e Avaliação Educacional**. Curitiba. Ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

DOURADO, Luis Fernando. **Gestão Escolar Democrática: Definições, Princípios e Mecanismos de Implementação**.

DRABACH, N. P. **Primeiros Escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**. UFSM/RS, 2009. 81 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação à nível de Especialização em Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

FERREIRA, N. S. C, **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

GROCHOSKA, M. A. **Organização escolar**. Curitiba: Ed. IBPEX, 2011.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de. **Gestão Democrática na e da educação: Concepções e vivências**. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de (Org.). **Gestão escolar democrática: Concepções e vivencia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.



OLIVEIRA, D. A. A Reestruturação do Trabalho Docente: precarização e flexibilização. **Revista Educação e Sociedade**, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004.

OLIVEIRA, D. A. Política Educacional e a Re-estruturação do Trabalho Docente: reflexões sobre o contexto latino-americano. **Revista Educação e Sociedade**, v. 28, n. 99, p. 355-375, maio/ago. 2007.

PARO, V.H. **Eleições de diretores de escolas públicas**: avanços e limites da prática.11 nov.2009. Disponível em: <<http://pedagogiaescolaradm.blogspot.com/2009/11/eleição-de-diretores-de-escolas.html>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Traduzidos por Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Médicas Sul, 2000.

REGO, T. C. (2003). Memórias de escola: **Cultura escolar e constituição de singularidades**. Petrópolis, RJ: Vozes.

SOUZA, V. B. de A.; PORTAL, L. L. F. Pesquisa participante: símbolos de uma alternativa transformadora? In: SOUZA Valdemarina Bidone de Azevedo e ( Org.) **Participação e Interdisciplinaridade**; movimentos de ruptura/ construção. Porto alegre: EDIPUCRS, 1996.

URBANETZ, SandraTerezinha, SILVA, Simone Zampier da. **Orientação e supervisão escolar: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Ibpex, 2008.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A - Entrevistas com as equipes diretivas

**ENTREVISTAS COM A COORDENADORA DE ENSINO DO**  
**MUNICÍPIO**

Bloco II: Questionário aplicado a Equipe Diretiva

Nome da aluna: Maguida Lemos

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
1	<i>Equipe diretiva</i>	<b>1) O que você compreende por autonomia escolar? Que ações a escola planeja e realiza autonomamente, sem a interferência ou determinação da Secretaria?</b>	<p><b>ESCOLA A:</b></p> <p>A diretora e a supervisora em comum acordo disseram que autonomia escolar para elas seria a escola poder realizar ações próprias e autônomas assim como adaptações aos projetos existentes de forma democrática, sem imposições da Secretária de educação.</p> <p>Foram enfáticas em dizer que a escola e a equipe diretiva possuem autonomia para organização de seus projetos e adaptação de projetos sugeridos ou comuns a todas as escolas, também destacaram que fazem atividades como festas e promoções envolvendo ou não a comunidade sobre as quais a secretaria não interfere.</p> <p><b>ESCOLA B:</b> Autonomia da escola é a capacidade de elaboração de um projeto educativo próprio em benefício dos alunos e com a participação de todos os envolvidos no processo educativo. A autonomia da escola é um processo de democratização do espaço público. A escola organiza de forma autônoma festas e comemorações da escola e adaptação de alguns projetos.</p> <p><b>ESCOLA C:</b> Autonomia escolar seria a escola ter poder de decisões, desde a criação do PPP, calendário escolar de forma autônoma. A Escola planeja as promoções e festas da escola que visam lucro com o apoio do APM e Conselho Escolar. Adaptações de projetos dentro do calendário escolar.</p> <p><b>ESCOLA D:</b> Gestão própria da escola, decidir o que é melhor para a mesma, seus alunos e professores. A escola planeja autonomamente festas de datas</p>	<p>De maneira geral autonomia está relacionada a elaboração de projetos e adaptar aqueles propostos pela rede de ensino.</p> <p>Também, percebemos que são valorizados o fato da escola poder adequar seu projeto voltado para a realidade em que a escola se insere e às necessidades dos alunos e da comunidade.</p> <p>Em apenas um dos casos</p> <p>foi evidenciado que a autonomia é a possibilidade de tomada de decisões sobre a Proposta da Escola, seu calendário e currículo escolar, contudo ainda com limites sobre esse conceito, pois bem sabemos que autonomia envolve a possibilidade da tomada de</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
			comemorativas, palestras, projetos, passeios de estudo.	<p>decisões e gerenciamento das questões pedagógicas, administrativas e financeiras de maneira ampla e irrestrita. Assim, podemos afirmar que o pensamento majoritário presente nas escolas investigadas e uma forma simplificada e reduzida de autonomia, na qual se almeja apenas a possibilidade de elaborar e adequar projetos.</p> <p>Ou seja, acreditam que apenas com adaptações de projetos e liberdade em organizar festas e palestras com dias demarcados antecipadamente no calendário escolar estariam vivenciando a verdadeira autonomia, não querendo contrariar os princípios e tomadas de decisões da secretaria de educação.</p> <p>Outro aspecto que mereça destaque é o fato de todas as escolas mencionarem que realizam apenas festas e palestras sem a interferência e autorização da Secretaria, evidenciando que, por mais que se desenvolva a capacidade e os conhecimentos a cerca da</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
				autonomia escolar, a política local impossibilitaria qualquer ação nesse sentido.

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
2	Equipe diretiva	2) Que prescrições externas (Secretaria, Políticas, sociedade, etc), no momento atual, influenciam no trabalho da Gestão escolar?	<p><b>ESCOLA A:</b> Esta questão fez com que fossem pensativas, por fim elas destacaram que a escola e a equipe diretiva precisam seguir a legislação respeitando as leis, contemplando o Plano Político pedagógico construído em conjunto e que é base para todas as escolas de Ensino Fundamental do Município, citando porém a existência de um plano de ação que permite uma flexibilidade e uma organização própria das ações pensadas pela escola, que envolvem temas que priorizam a realidade da comunidade local e interesse dos alunos.</p> <p>Destacaram as ações administrativas vindas da secretaria como mais estáticas e comuns a todos e a parte pedagógica como mais flexível. Também citaram como prescrições externas que influenciam nas ações das escolas projetos e temas vindos da secretaria e comuns a todas, os quais segundo elas são poucos e até podem ser rejeitados se não forem significativos para aquela comunidade e salientaram que os temas dos projetos e atividades escolares muitas vezes são retiradas das necessidades e interesses da comunidade escolar.</p> <p><b>ESCOLA B:</b> Os projetos organizados em parcerias com entidades e SMECD, a serem aplicados nas escolas. A realidade social que influencia na escolha do tema dos projetos e a participação da comunidade escolar.</p> <p><b>ESCOLA C:</b> Há uma dependência financeira e de assessoria da escola em relação a SMECD. As políticas públicas normatizam o trabalho da escola. Quanto à comunidade esta tem pouca participação, pois não tem grandes interesses.</p> <p><b>ESCOLA D:</b> Alguns projetos que a SMECD repassa, assim como as parcerias com empresas e órgãos públicos que querem aplicar seus projetos nas escolas (A união faz a vida, DETRAN). A comunidade participa em partes e a escolha de temas para projetos e ações pedagógicas leva em consideração a realidade social e econômica local.</p>	<p>As escolas da rede municipal recebem prescrições externas vindas da secretaria da educação exemplos destas são os projetos oriundos de empresas privadas que são estagnados e comuns a rede de ensino. A coordenação pedagógica da secretaria da educação também repassa projetos comuns a todos, porém estes podem ser adaptados a realidade da escola.</p> <p>Outro aspecto citado é a legislação que rege o ensino no Brasil LDB/ 96, e suas emendas LDBEN, as quais trazem prescrições que normatizam o ensino não podendo ser</p> <p>Existe uma influência da realidade social e cultural de cada comunidade escolar na escolha dos temas de projetos a serem realizados pela instituição de ensino, porém a mesma possui uma dependência financeira, política e burocrática com a SMECD.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
3	Equipe diretiva	<p>3) <b>Existe autonomia para a escola realizar adaptações ou mudanças nas prescrições vindas da Secretaria? Qual sua opinião sobre isso, no que diz respeito às necessidades da escola?</b></p>	<p><b>ESCOLA A:</b> Disseram que é possível serem feitas ajustes e adaptações no que diz respeito a parte pedagógica nas prescrições vindas da secretária, o que é feito em conjunto com professores. Destacaram que toda semana é feita uma reunião pedagógica na prefeitura onde participam supervisores em um dia, e diretores em outro, nestas ocasiões discutem ações e planejamentos que serão colocados em pratica nas escolas. A diretora colocou que é necessário ter uma base e organização em comum se não vira bagunça.</p> <p>A equipe diretiva desta escola disse estar satisfeita com a autonomia escolar oferecida pela Secretaria da Educação.</p> <p><b>ESCOLA B:</b> Sim temos autonomia quando julgamos relevante para a escola e para os alunos o projeto é desenvolvido, porém já ocorreu de não conseguirmos conciliar o calendário escolar com a época do projeto, contemplando as necessidades da escola.</p> <p><b>ESCOLA C:</b> A escola tem autonomia em alguns projetos para adaptá-los com a sua realidade e necessidades. A escola ainda não está preparada para ter independência, as pessoas tem medo do novo e das responsabilidades que vem com ele, não estando preparados para a democracia e a autonomia.</p> <p><b>ESCOLA D:</b> Existe autonomia para realizar mudanças e adaptações em projetos vindos da secretaria, a direção tem autonomia para o controle dos seus funcionários, e efetividade de professores. A supervisora diz que a escola está satisfeita coma autonomia recebida.</p>	<p>A autonomia está relacionada a elaboração de projetos e participação de diretores e supervisores nas reuniões da SMECD e o repasse de informações pela mesma. Os professores não participam de tomada de decisões, esta mesma autonomia permite que os projetos vindos da secretaria sejam adaptados na escola.</p> <p>Fica implícito que as equipes diretivas das escolas</p> <p>Estão satisfeitas com as mudanças que podem ser feitas das prescrições vindas da secretaria, não querendo se colocar contra o sistema, podendo inferir que aceitam as mesmas pois não estão preparados para mudanças. Referentes as necessidades das escolas.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
4	Equipe diretiva	4) Que ações realizadas na escola são exclusivas da Equipe Diretiva?	<p><b>ESCOLA A:</b> Nesta questão destacaram as funções da parte administrativa, compra de material, organização de reuniões de professores, pais, conselhos de classe e conselho escolar.</p> <p>Também voltaram a citar que somente a supervisora e a diretora participam das reuniões semanais com os membros da Secretaria da Educação e depois voltando para escola repassam as decisões e discussões ocorridas as professoras e funcionários.</p> <p><b>ESCOLA B:</b> A organização das reuniões pedagógicas e dos pais, participação nas reuniões semanais da SMECD, a questão burocrática e administrativa</p> <p><b>ESCOLA C:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O calendário de reuniões pedagógicas, sua organização e aplicação.</li> <li>• O apoio pedagógico;</li> <li>• A organização de reuniões de pais, APM e Conselho escolar.</li> <li>• Prestação de contas-finanças;</li> <li>• Reuniões semanais na SMECD, a qual é separada de diretores e supervisores</li> </ul> <p><b>ESCOLA D:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O calendário de reuniões pedagógicas, sua organização e aplicação.</li> <li>• O apoio pedagógico.</li> <li>• A organização de reuniões de pais, APM e Conselho escolar.</li> <li>• Prestação de contas-finanças;</li> <li>• Reuniões semanais na SMECD, a qual é separada de diretores e supervisores.</li> </ul>	<p>As equipes diretivas são responsáveis pelo trabalho administrativo desenvolvidos nas escolas, assim como a compra de materiais, prestação de contas organização de reuniões com pais, conselho escolar, associação de pais e mestres e reuniões pedagógicas. Também participam das reuniões realizadas na SMECD as quais que são exclusivas das mesmas</p> <p>Fica implícito que as equipes diretivas não exercem a democracia, são direcionadas por prescrições vindas da secretaria da educação e repassam recados e projetos a serem desenvolvidos pelos professores e comunidade escolar</p>



ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
5	Equipe diretiva	<p><b>5) Que ações você considera pertinentes e que ainda não são realizadas pela escola e que ações já são realizadas e que, na sua opinião, precisam ser melhoradas e modificadas?</b></p>	<p><b>ESCOLA A:</b> As entrevistadas disseram que são realizadas varias ações na escola decorrentes de projetos permanentes e envolvendo datas comemorativas e significativas e que estas vão sendo sempre aperfeiçoadas e melhoradas de acordo com as mudanças e acontecimentos.</p> <p>Uma ação ainda não colocada em prática por esta gestão e que esta prevista para acontecer no ano seguinte é a visitação das casas dos alunos, integrando mais escola e família.</p> <p><b>ESCOLA B:</b> A equipe diretiva destacou que tem vários projetos em andamento e que os mesmos devem ser melhorados e ampliados para melhor atender a demanda de alunos.</p> <p><b>ESCOLA C:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de apoio pedagógico;</li> <li>• Conhecer e visitar as famílias e a comunidade escolar;</li> <li>• Integração escola-família</li> <li>• Resgate de valores;</li> <li>• Grupo de estudos dos professores e troca de saberes;</li> </ul> <p><b>ESCOLA D:</b></p> <p>Projetos já existentes busca-se melhorias;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos do meio ambiente.</li> <li>• Projeto Sim para vida ( doenças, higiene e valores</li> </ul> <p>Precisa-se melhorar o espaço e a estrutura física.</p>	<p>De maneira geral as equipes diretivas consideram ações pertinentes os projetos que estão sendo desenvolvidos nas escolas os quais são variados e voltados para a clientela envolvida, destacaram interesse em amplia-los e melhora-los,.</p> <p>Porém também demonstraram interesse em ampliar a estrutura física, aumentar o quadro de profissional com participação e contribuição dos profissionais de apoio pedagógico, psicólogos, neurologistas e fonodólogos. Assim como ampliar o contato com a família conhecendo a realidade dos alunos, realizando visitações. Uma equipe das diretiva demonstrou preocupação em ter uma equipe de apoio, o que melhoraria a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos, assim como a realização de dinâmicas de grupo o que melhoraria a interação entre os pares e a troca de ideias e informações.</p>

Apêndice B- Entrevistas com a coordenadora de ensino do município

**ENTREVISTAS COM A COORDENADORA DE ENSINO DO  
MUNICÍPIO**

Bloco I: Questionário aplicado a Secretaria de Educação

Nome: Maguida Lemos

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	DA COORDENADORA MUNICIPAL DE ENSINO	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
	Secretaria de Educação	<p>1) Como são definidos os critérios para seleção das equipes diretivas da escola? Quem participa? Qual sua opinião sobre esses critérios?</p>	<p>Segundo a coordenadora pedagógica do Ensino Fundamental do município que trabalha na secretaria juntamente com os demais membros da gestão a seleção das equipes diretivas não é feita através de eleições diretas é cargo de CC da SMECD, para realização destas escolhas segundo ela é feita uma conversa entre os membros da SMEC discutindo-se sobre o que já se conhece das profissionais do quadro de professores municipais, é feita uma pesquisa junto aos professores de cada escola para ver quem tem o perfil de liderança, sendo uma pessoa motivadora, organizada, que se relacione bem com as pessoas, tenha autonomia para entender e resolver problemas do dia a dia escolar.</p> <p>Ao ser questionado sobre a influência política e do prefeito nestas escolhas, esta declarou que o mesmo teve conhecimento dos nomes escolhidos antes da posse, mas que pouco influenciou, pois tem plena confiança na equipe do secretariado da área da educação que as escolheu.</p> <p>Quando questionada sobre esta forma de escolha de equipe diretiva a entrevistada já tendo sido professora da Rede Estadual e passado por eleições diretas alegou que estas trazem para o grupo escolar período de discórdias e intrigas, declarando assim que mesmo sem eleições a escolha das equipes feitas no município foi democrática pois foram feitas reuniões e conversações coletivas sobre o tema.</p>	<p>A escolha da equipe diretiva das escolas é feita pela SMECD, e pelo prefeito, não há uma votação democrática, a comunidade escolar não participa, sendo a gestão administrativa e pedagógica municipal responsável por esta escolha, ouvindo apenas a opinião de alguns professores. Fica claro que não há interesse da secretaria municipal em mudar estes critérios, pois foram apresentados argumentos em que a votação democrática poderia gerar conflitos internos, e rompimento na união dos grupos, sendo mais cômodo manter esta escolha seletiva. Fica implícito que a atual gestão administrativa acredita que as escolas e professores não estão preparados para viver uma gestão democrática.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	DA COORDENADORA MUNICIPAL DE ENSINO	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
1.	Secretaria de Educação	2) <b>Como se dá a comunicação (fluxo de informações) entre a secretaria e as escolas de educação básica?</b>	<p>Para coordenadora a comunicação do fluxo de informações se dá através de reuniões semanais com diretores e supervisores, onde são repassados avisos, é feito reavaliação de projetos, as decisões são tomadas em conjunto com os diretores, nestas reuniões também acontecem troca de informações entre as escolas. Um dos princípios defendidos pela atual administração é que os professores precisam sair o mínimo possível das salas de aula para que os alunos não fiquem sem aula.</p>	<p>A partir da entrevista é possível afirmar que o fluxo de informações entre a secretaria e as escolas tem ocorrido através de reuniões semanais onde participam somente as equipe diretivas, sendo em um dia para os diretores e em outro para os supervisores, nestas são repassados recados comuns a todas as instituições e também são discutidos projetos e assuntos gerais. Fica implícito que os professores e funcionários são meros receptores das decisões repassadas nas reuniões pedagógicas.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	DA COORDENADORA MUNICIPAL DE ENSINO	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
2.	Secretaria de Educação	3) <b>Que tipo de programas e ações a secretaria elabora para ser aplicados na escola? Quem participa da elaboração, organização e implementação desses programas?</b>	Segundo ela a prefeitura e a secretaria da educação, através de parcerias com algumas empresas, buscam e oferecem alguns programas com projetos que são comuns a todas as instituições. Sendo eles: o Projeto a União Faz a Vida, ARISE, Sorrindo para o futuro além do Programa Mais Educação que vem oferecendo atendimento no turno inverso.	Em primeiro lugar foi possível observar que a secretaria da educação do município possui alguns programas e projetos, os quais são pacotes que vem prontos, muitas vezes com profissionais de fora da rede municipal para aplica-los, sendo estes meros monitores e facilitadores. Esses projetos na sua maioria são comuns a todas as escolas as quais não tem autonomia para deixar de aplicá-los ou adequá-los a sua realidade e sim precisam inseri-los nas atividades em sala de aula ou paralelas as mesmas.

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	DA COORDENADORA MUNICIPAL DE ENSINO	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
3.	Secretaria de Educação	<p>4) <b>Como se dá a representação e participação das escolas na definição das políticas do município? Que ações a escola planeja e realiza autonomamente, sem a interferência ou determinação da Secretaria?</b></p>	<p>Segundo ela no ano passado o PPP foi reformulado com a participação de toda a comunidade escolar. Somente o fechamento foi feito em reunião com a secretaria de educação representantes de todas as escolas dos diferentes níveis de ensino. Por tanto existe um PPP de educação infantil comum a todas as instituições e um para os Anos Iniciais, porém segundo ela este pode ser adaptado de acordo com a realidade da instituição, através do plano de ação. Para finalizar esta construção se reuniram neste ano diretores, supervisores e Secretaria para definir o fechamento do mesmo.</p> <p>Ela destacou que cada escola constrói seu plano de ação o qual é o espelho da escola, e no qual, deve constar os objetivos e ações que contemplem os interesses e a realidade da comunidade escolar.</p> <p>Disse que atualmente o Regimento esta na SEC do Estado, e a partir dele serão feitos os planos de estudo. Segundo ela os profissionais da educação, os gestores também podem participar das assembleias da câmara para acompanhar projetos como o plano de carreira ou a aprovação de horas atividade a serem cumpridas em casa, emenda recentemente aprovada.</p> <p>Autonomamente a escola realiza poucas atividades, como: festas de datas comemorativas para arrecadação de dinheiro para a escola, passeios e palestras a escola também organiza.</p>	<p>Primeiramente percebeu-se que há muito pouca participação da comunidade escolar atualmente, nas decisões e definições das políticas públicas educacionais, pois ocorreu uma centralização das decisões envolvendo as equipes diretivas e a Secretaria de Educação.</p> <p>Fica claro que o município possui um PPP para cada nível de ensino os quais são usados por todas as escolas, também é importante destacar que cada escola possui um plano de ação, construído pela comunidade escolar, onde são registradas todas as ações e objetivos visionados pela mesma.</p> <p>Segundo a coordenadora a autonomia escolar é um processo em construção, pois é necessário que as escolas e profissionais tenham responsabilidade e consciência de suas ações.</p> <p>Não foi possível identificar exatamente o que a escola pode realizar autonomamente sem a interferência da secretaria da educação.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	DA COORDENADORA MUNICIPAL DE ENSINO	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
4.	Secretaria de Educação	5) <b>O que você compreende hoje por autonomia escolar? Como você avalia a autonomia das Escolas de seu município? Que tipo de ações você considera que ainda precisam estar presentes nas formas de Gestão das Escolas?</b>	<p>Segundo a entrevistada autonomia escolar é a adaptação do material dos projetos que vão da secretaria para cada escola a sua realidade de maneira responsável.</p> <p>A coordenadora destacou a satisfação que a equipe da secretaria da educação tem com seus profissionais, e se em alguns casos percebe que as equipes de cada escola não estão em harmonia ou vivem conflitos interferem de forma mediadora.</p> <p>Destacou que estão procurando dar cada vez mais autonomia, porém sempre supervisionando para que esta seja usada com responsabilidade e buscando o bem comum, para isso é essencial o comprometimento de todos.</p>	<p>De maneira geral autonomia está relacionada a parte pedagógica, elaboração de projetos e adaptação dos propostos pela secretaria de educação, adequando os mesmos para a realidade em que a escola se insere e às necessidades dos alunos e da comunidade.</p> <p>A partir da entrevista fica implícito que a autonomia é um processo que está apenas sendo iniciado, pois este não se resumiria apenas em planejamento, mas em todas as ações e decisões próprias de cada instituição de ensino e de acordo com a sua realidade.</p>