



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU GESTÃO EDUCACIONAL**

**ADMINISTRAÇÃO *VERSUS* GESTÃO ESCOLAR: O
INTERCRUZAMENTO CONCEITUAL**

Cristiane Marangon

Tio Hugo, RS, Brasil

2014

Administração *versus* gestão escolar: o intercruzamento conceitual.

Cristiane Marangon

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

Orientadora: Prof^a. Me^a Andrelisa Goulart de Mello

Tio Hugo, RS, Brasil

2014

**Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Especialização *Lato-Sensu* Gestão Educacional**

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

**ADMINISTRAÇÃO *VERSUS* GESTÃO ESCOLAR: O
INTERCRUZAMENTO CONCEITUAL**

elaborada por
Cristiane Marangon

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Msc. Andrelisa Goulart de Mello
(Presidente/Orientador)

Prof. Msc. Mariglei Severo Maraschin
(UFSM)

Prof. Msc. Karine Sefrin Speroni
(UFSM)

Prof. Msc Marta Roseli de Azeredo
(UFSM)

Tio Hugo, 06 de dezembro de 2014.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou sua construção. Quem ensina, aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender.”

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Agradeço a oportunidade de realizar esse curso de pós-graduação a distância Especialização Lato-sensu Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria.

A Prof^ª. Msc. Andrelisa Goulart de Mello por me orientar nesta reta final para que eu concluísse essa monografia.

Aos professores que se dedicaram ao longo desses dezoito meses de curso para oportunizar novos aprendizados.

A minha família por me dar forças e entender as minhas ausências.

A minha colega Betânia por me ajudar e por me incentivar a fazer esse curso.

Aos professores, funcionários, pais e alunos que responderam a pesquisa e permitiram, assim, que o trabalho fosse realizado com êxito.

RESUMO

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

ADMINISTRAÇÃO VERSUS GESTÃO ESCOLAR: O INTERCRUZAMENTO CONCEITUAL

AUTORA: CRISTIANE MARANGON

ORIENTADORA: PROF^ª. MSC. ANDRELISA GOULART DE MELLO
Tio Hugo/RS, 06 de dezembro de 2014.

Este trabalho trata dos aspectos referentes a administração e gestão escolar e seus eventuais intercruzamentos conceituais no cotidiano de funcionamento da escola que engloba relações humanas, pedagógicas e financeiras. A pesquisa teve por objetivo identificar a concepção de gestão no âmbito de uma escola pública Estadual, na cidade de Ibirubá – RS, considerando a relação teórica e prática entre gestão escolar e administração. O modelo de pesquisa utilizado foi à pesquisa metodológica qualitativa descritiva, a qual caracterizou-se como um estudo de caso. Para a coleta de dados foram realizados questionários abertos acerca do que os entrevistados entendiam sobre os conceitos de Gestão Escolar, Gestão Educacional e Gestão Democrática; os conceitos e as diferenças entre Gestão Escolar e Administração; quem são os gestores escolares e as ações e/ou estratégias que eles precisam ter no âmbito da escola, sendo os resultados analisados e divulgados nesta monografia de especialização. Para embasar esse estudo foram utilizados como referencial teórico Paulo Freire (1996); Moacir Gadotti (1992); Heloisa Lück (2002); Libâneo (2007) entre outros que versam sobre a temática. Evidenciou-se que para desenvolver o trabalho de organização escolar é necessário promover uma gestão democrática no espaço escolar nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica, discutir e analisar os desafios, as possibilidades e os limites das experiências de gestão com a comunidade escolar e, sobretudo, identificar os princípios norteadores de uma gestão democrática e participativa. Pois, entender as mudanças que a gestão democrática acarretou para a gestão escolar, é fundamental a compreensão dos conceitos que associam a esse processo.

Palavras-chave: **Gestão Educacional. Gestão Escolar. Democratização.**

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria

Administration vs. Management School: The conceptual interbreeding

AUTHOR: CRISTIANE MARANGON

ADVISER: PROF^a. ME^a. ANDRELISA GOULART DE MELLO
TIO HUGO/RS, 06 DE DEZEMBRO DE 2014.

This paper deals with aspects related to school administration and management and their possible conceptual intercrosses in the daily operation of the school that encompasses human, pedagogical and financial relations. The research aimed to identify design management within a public school in the State, the city of Ibirubá - RS, considering the theoretical and practical relationship between school management and administration. The research model used was descriptive qualitative research methodology, which was characterized as a case study. For data collection open questionnaires were conducted about what the respondents understood the concepts School Management, Educational Management and Democratic Management; the concepts and differences between School Management and Administration; Who are the school managers and the actions and / or strategies that they need to have within the school, and the results were analyzed and reported in this monograph of specialization. To support this study were used as a theoretical Paulo Freire (1996); Moacir Gadotti (1992); Heloisa Lück (2002); Libâneo (2007) and others that deal with the theme. It was evident that to develop the work of school organization is necessary to promote democratic management in the school setting in the administrative, financial and educational dimensions, discuss and analyze the challenges, possibilities and limits of management experience with the school community and especially identify the key principles of a democratic and participative management. Therefore understand the changes that led to the democratic management school management, is crucial to understanding the concepts that are associated with this process.

Key-words: **Educational Management. School Management. Democratization.**

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|------------------|----|
| APÊNDICE A | 63 |
| APÊNDICE B | 64 |
| APÊNDICE C | 66 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1 METODOLOGIA..... | 18 |
| 2 AS IMPLICAÇÕES CONCEITUAIS DA GESTÃO EDUCACIONAL, GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA..... | 23 |
| 2.1 Conceitos da Gestão Educacional, GestãoEscolar e Gestão Democrática . | 24 |
| 2.2 Diferenças conceituais entre Administração Escolar e Gestão Escolar | 32 |
| 3 O CONTEXTO ESCOLAR E AÇÕES PRÁTICAS QUE SE ESTABELECEM NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR | 38 |
| 3.1 Dimensões Administrativas | 40 |
| 3.2 Dimensões Pedagógicas | 43 |
| 3.3 Dimensões Financeiras | 45 |
| 4 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DO CONTEXTO PRÁTICO DOS SUJEITOS..... | 47 |
| 4.1 Contexto prático dos sujeitos: A emersão dos gestores. | 47 |
| 4.2 A interlocução entre teoria e prática: Princípios democráticos..... | 51 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 56 |
| REFERÊNCIAS..... | 59 |
| APÊNDICES | 62 |

APRESENTAÇÃO

O presente memorial tem como objetivo exprimir um pouco da minha trajetória pessoal e profissional, contando com minhas próprias palavras alguns desafios, vitórias e muitas alegrias que foram a minha vida até agora. Falar sobre a nossa história de vida não é tão fácil assim, pois poucas vezes paramos para refletir e relembrar o que já vivemos e principalmente é difícil reviver as etapas dolorosas de nossa existência. A nossa vida é um livro, e a cada dia a nossa história vai sendo escrita e uma parte dela gostaria de compartilhar com vocês, com ênfase para o processo da minha formação enquanto pessoa e enquanto formação profissional.

Meu nome é Cristiane Marangon, tenho 29 anos, nasci na cidade de Ibirubá/RS, um lugar tranquilo com pouco mais de vinte mil habitantes. Sou descendente de italianos, meu pai era bancário no Banrisul e minha mãe é dona de casa. Posso dizer com toda a convicção que a minha infância foi muito feliz. Foi uma infância sem celular, televisão e computador, uma infância na qual eu era livre para brincar com meus amigos, jogar bola, subir em árvores, comer frutas direto do pé, tomar banho de chuva, brincar de pega-pega, esconde-esconde, brincar com meus animais de estimação, que era o que eu mais gostava de fazer, pois aprendi com meus pais a amar e cuidar dos animais, e até hoje sou uma pessoa apaixonada e defensora deles. Hoje, tenho uma cachorrinha chamada Nina, que considero como filha e que faz a minha vida muito mais feliz.

Meu aprendizado inicial foi muito bom, pois sempre tive acesso a jornais, revistas e livros infantis, sendo inclusive influenciada e incentivada a gostar dos livros, mesmo antes de aprender a ler e ir para a escola. Além disso, desde muito cedo minha mãe costumava contar histórias infantis, o que com certeza me influenciou a gostar tanto de ler, com certeza me estimulou o gosto pelo saber e pela busca de conhecimentos. Comecei a estudar em uma escola particular católica onde cursei a pré-escola, posteriormente ingressei na 1ª série na Escola Estadual Ibirubá, onde permaneci todo o Ensino Fundamental. Escola essa onde fiz muitos amigos e lembro também com muita saudade da professora Berenice que me ensinou a ler e escrever. Considerava-me uma boa aluna que respeitava os professores e colegas e fazia todas as atividades que eram solicitadas.

Aos nove anos comecei a catequese, e após quatro anos e já crismada comecei a dar aulas de catecismo para crianças da 1ª Eucaristia. E foi nesse momento, com apenas quatorze anos que descobri a minha vocação, ensinar. Nessa

época, ocorreram muitas mudanças na minha vida pessoal e na minha trajetória escolar, no ano de 2000 descobrimos que o meu pai, com trinta e sete anos, estava com câncer no pulmão e o médico disse que ele só teria no máximo um ano de vida. Meu mundo adolescente ruiu, o meu pai que era meu herói estava morrendo. Exatamente seis meses e quatro dias após o diagnóstico meu pai faleceu, no dia treze de setembro de 2000. Foi definitivamente o dia mais triste da minha vida.

Também nesse período muito difícil da minha vida conheci o meu marido, que foi meu primeiro e único namorado e que me deu forças para superar a perda e continuar seguindo em frente. Iniciei então o Ensino Médio no Instituto Edmundo Roewer no turno da manhã e na metade do 2º ano comecei a trabalhar como auxiliar e secretária de um dentista, onde permaneci até o fim do 3º ano, e me trouxe muitos aprendizados. Desde o início do Ensino Médio eu sabia que iria cursar uma graduação na área da educação, só não sabia em qual área seria. Gostava muito das Ciências Humanas, mas conversando com meus professores decidi por prestar vestibular na área de linguagens. A minha família e principalmente a minha mãe me influenciou na minha escolha profissional, sempre dizendo o quão bela e importante é a profissão do professor e que eu tinha o perfil para lecionar, que a minha letra era muito bonita, enfim eu já estava convencida a seguir por esse caminho.

Comecei a cursar Letras em 2004 na Universidade de Cruz Alta (Unicruz), na cidade de Cruz Alta, sessenta quilômetros da minha cidade, me deslocando de ônibus e estudando todas as noites e nos sábados de manhã, o campus universitário ficava fora da área urbana e para chegar lá era mais quatorze quilômetros, pensando hoje, não sei se teria a mesma disposição da época. No 4º semestre consegui um estágio no meu município para trabalhar, em duas escolas do interior, ministrando aulas de Língua Inglesa para alunos da 5ª a 8ª séries, e depois trabalhei em uma escola da zona urbana como professora Itinerante nas turmas do maternal a 2ª série do Ensino Fundamental. Essa experiência em regência de classe me trouxe um grande aprendizado, e me deixou mais segura para fazer meu estágio da faculdade.

A escolha do curso de Letras – Português e Inglês foi com o intuito de ampliar meus conhecimentos e superar minhas dificuldades, para cada vez mais, de forma democrática, contribuir com a melhoria da qualidade do ensino, já que tenho a certeza que a educação faz a diferença na vida das pessoas. Concluí a graduação em dezembro de 2007 com uma linda colação de grau e uma festa para meus amigos mais íntimos e familiares, foi uma noite muito emocionante e que vou guardar na minha memória com muito carinho. E nada disso seria possível sem o amparo, tanto

financeiro como emocional, da minha mãe guerreira, que apesar de todas as dificuldades soube me criar para que eu me tornasse a pessoa que eu sou hoje.

Após a graduação comecei a trabalhar como auxiliar de ensino em uma Creche da minha cidade, de 2009 a 2011, cuidando de crianças de 0 a 4 anos, um aprendizado maravilhoso na minha vida, pois aprendi muitas lições que vou levar pra toda minha vida, fiz muitos amigos e principalmente vivenciei realidades muito diferentes da minha.

Em 2011 fui chamada para assumir contrato emergencial do estado na função de Secretária, onde permaneço até hoje e que também me trouxe uma outra visão, pois aprendi através de meu trabalho toda a parte burocrática de uma escola, como funciona todos os setores da Instituição de Ensino, tendo uma perspectiva do todo. Tenho certeza que quando assumir a função de docente estarei muito mais preparada e madura para assumir mais esse desafio e tenho a certeza que vou conseguir. Por esse motivo que eu resolvi escrever sobre a qualidade e eficiência no setor público de ensino, justamente por estar envolvida com a parte burocrática da escola e por ver a importância de uma boa comunicação entre setores e entre direção/ supervisão/ professores e funcionários escolares para o bom andamento do cotidiano escolar.

Cursei essa Especialização em Gestão Educacional da UFSM, Polo Tio Hugo-RS, pois tinha o objetivo de ampliar mais meus conhecimentos nessa área específica da educação, almejando ser capaz de atuar de forma adequada, aprimorada e consciente nas Instituições de ensino que irei trabalhar, possibilitando assim a mudança necessária para que ocorra uma gestão escolar articulada e satisfatória dos profissionais da educação.

Desse modo, acredito que nessa retrospectiva do meu passado e presente consegui contar um pouco da minha trajetória pessoal e profissional, tudo pelo que passei contribuiu para a construção da minha identidade e com certeza colaborou para alicerçar novas referências na minha caminhada futura. Ao parar para escrever sobre a minha própria existência não imaginei o quão prazeroso e gratificante seria e assim, encerro o meu memorial feliz e orgulhosa da minha história até aqui.

INTRODUÇÃO

Esse estudo resulta de uma pesquisa realizada como quesito para a conclusão do Curso de Especialização Lato sensu em Gestão Educacional polo de Tio Hugo/RS (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

O trabalho teve por objetivo identificar a concepção de gestão no âmbito de uma Escola Pública Estadual, na cidade de Ibirubá – RS, considerando a relação teórica e prática entre gestão escolar e administração.

Foram delimitados como objetivos específicos:

- Reconhecer as implicações conceituais de Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática no contexto da escola;
- Analisar o contexto escolar, considerando as possíveis implicações e ações práticas que se estabelecem no âmbito da gestão escolar;
- Compreender o papel da gestão escolar a partir do contexto prático dos sujeitos envolvidos, visando o reconhecimento de uma gestão democrática.

A pesquisa foi realizada no Instituto de Educação Edmundo Roewer, na cidade de Ibirubá, Rio Grande do Sul. De acordo com o projeto político pedagógico da escola ela compromete-se em:

[...] expressar a ousadia de inovar, redimensionar os espaços e tempos de aprendizagem através de um projeto voltado para a sociedade do conhecimento, além da informação, que aponta para a superação da cultura tradicionalmente assumida, da simples transmissão de conhecimento, avançando para a construção de novos saberes uma vivência mais cidadã, comprometida com a ação social (INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO EDMUNDO ROEWER, 2002).

O Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer atende diversos públicos, da Educação infantil aos cursos técnicos pós-médio, sendo que foi fundada no ano de 1975. Surgiu para atender as necessidades de mão de obra voltada a modernização que emergia do campo para a cidade, em busca da qualificação dos trabalhadores nas áreas das Técnicas Comerciais, Industriais, Domésticas e Agrícolas.

Historicamente, o Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, iniciou suas atividades no dia 20 de maio de 1975, primeiramente chamando-se de Escola de 2º Grau Ibirubá, e funcionavam na escola as seguintes modalidades: auxiliar de contabilidade e auxiliar de adubação.

Em 1978 houve a incorporação da Escola Polivalente de 5ª a 8ª séries e implantação da Escola Técnica – PREMEM (Programa de Expansão e Melhoria do

Ensino). Em 1982, integra-se ao educandário a Escola Presidente Kenedy (de 1ª a 4ª séries), e em 1983 acontece à unificação que deu origem à Escola Estadual de 1º e 2º Graus Edmundo Roewer.

A partir de 17 de abril de 2000, considerando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9394/96 (LDB) (BRASIL, 1996), passou a denominar-se Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, pois incluía todos os níveis de ensino previsto na legislação.

Este contexto permitiu o desenvolvimento do Instituto oferecendo os seguintes níveis e modalidades: Educação Básica (Ensino Fundamental, Ensino Médio - Politécnico, Ensino Médio - EJA), Curso Normal Politécnico, Curso Normal – Aproveitamento de Estudos, Técnico em Contabilidade – Área da Gestão, Técnico em Segurança do Trabalho.

A construção do projeto político pedagógico, segundo consulta à Assessora Pedagógica da Escola, foi realizada com a participação de toda a comunidade escolar visando o bom andamento do conjunto, isto é, a integração de todos os setores que compõem a escola. O principal objetivo do Projeto Político Pedagógico do Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer é manter relação harmoniosa entre todos os cursos oferecidos assim como todos os sujeitos envolvidos, para que se caminhe juntos em busca de um só objetivo.

A partir da Lei Nº 9394/96 (LDB) (BRASIL, 1996) cada escola passou a ter autonomia para elaborar sua proposta política e pedagógica ouvindo todos os sujeitos que tem interesse no sucesso da educação e sabendo que cada aluno deve crescer, tanto como cidadão, e como estudante.

Hoje em dia o instituto atua na comunidade ibirubense há 39 anos e continua oferecendo Educação básica, Educação de jovens e adultos, Curso normal, além do Curso Técnico em Contabilidade que foi o primeiro curso técnico oferecido na instituição de ensino, o Aproveitamento de estudos, que são as didáticas do curso normal, e desde o ano de 2013 proporciona a comunidade o curso de Técnico em Segurança do trabalho. Atualmente conta com mais de 60 colaboradores, entre professores e funcionários e atende em torno de 560 alunos.

Para que os objetivos deste trabalho fossem concretizados com êxito, buscou-se suporte em teóricos da área da administração, com ênfase na qualidade e eficiência e na educação, buscando entender a escola e como está pode adequar-se às exigências de um mundo cada vez mais corporativo. E também contribuições teóricas de estudiosos especializados em Gestão educacional, Políticas educacionais

e Gestão escolar, como José Carlos Libâneo (2004), Heloísa Lück (2002), Moacir Gadotti (1992) e vários outros que contribuíram muito para a concretização desse estudo monográfico.

O trabalho decorre da importância de uma gestão participativa de todos os envolvidos da comunidade escolar. Compreende-se a comunidade escolar como a equipe diretiva, a coordenação e a supervisão escolar, os professores, os funcionários, os pais e/ou responsáveis, os alunos e os representantes ligados as práticas pedagógicas, como as Secretarias de Educação, os sindicatos, outras Instituições de ensino etc. Lück (2011) diz que:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por 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 esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme (p. 29).

À vista disso, é que o sujeito aprende ensinamentos, valores, comportamentos, atitudes, tudo afinal que se caracteriza o conhecimento produzido e sua relação participativa na tomada das decisões do seu processo de vida. Para que isso não seja esquecido, para que os seres humanos não tenham que recriar tudo com o avanço das novas tecnologias, é necessário que o conhecimento continue sendo passado para as gerações futuras. (PARO, 1997)

Como característica da relação do ser humano, a educação só pode ocorrer mediante a prática pedagógica, fundamentalmente dialógica, não dominante, que assegure a condição de sujeito tanto do professor quanto do aluno. Tudo isso ocasiona particularidades específicas e valor sem limites à instituição pública enquanto esfera de divisão igualitária do trabalho, encarregada do saber universalizado. (PARO, 1997)

Conforme o artigo 250^a da Constituição Federal de 1988:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Essas apreciações iniciais se fazem essenciais tendo em vista as percepções correntes, que só conseguem enxergar a educação básica como simples preparativo para o vestibular ou para acatar as necessidades das empresas privadas. (PARO,

1993). Se estivermos preocupados com a gestão das escolas, teremos que considerar, inicialmente, o próprio conceito de administração e o de gestão e seus intercruzamentos. Adotando, assim, o conceito mais geral de administração enquanto "a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados" (PARO, 1993, p.18), um primeiro aspecto que nos deve chamar a atenção é o da necessidade de adequação dos meios aos fins. Conforme Paro (1993) constitui truísmo, ou seja, uma obviedade, afirmar que qualquer ação humana pode ser falha, se não forem empregados os métodos apropriados para alcançá-los.

Já na percepção de Lück (2006), a gestão escolar é vista como um conceito novo, supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma visão global e abrangente, assim como uma ação articulada, dinâmica e participativa. A mobilização dinâmica promove o trabalho em equipe do elemento humano coletivamente organizado, enfocando, em especial, sua energia e competência como condições básicas e fundamentais da qualidade da educação e das ações realizadas no sistema e unidades de ensino. A gestão escolar emerge para superar, entre outros aspectos, a carência de:

Orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) Uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores. (LÜCK, 2006, p. 23-24).

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a capacidade de mobilizar, sustentar e dinamizar as ações da escola, de maneira que sejam orientadas para resultados. A gestão escolar deve ser, portanto, caracterizada por um modo de ser e um modo de fazer que priorizem as ações conjuntas, isto é, associadas e articuladas com a participação de todos que estão inseridos no contexto escolar.

Nessa ótica, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa. Esses processos procuram estimular a participação dos diversos segmentos e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo: promover uma educação de qualidade "que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organização da sociedade civil e nas manifestações culturais" (BRASIL, 1996).

Mas para que essa iniciativa humana ocorra de forma satisfatória devem ser utilizados além de recursos materiais e procedimentos adequados, o “existir humanamente” para um bom andamento do todo (FREIRE, 1975, p.93).

A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar. (p.93).

Falar sobre administração e gestão escolar perpassa por um questionamento acerca de seus significados e dessa forma, entender a trajetória histórica de ambos, visto que no decorrer dos anos ocorreram muitas transformações tecnológicas e econômicas, bem como as mudanças nas práticas pedagógicas.

De acordo com Martins (1991) a gestão e a administração na escola são consideradas em alguns livros da área de educação como diferentes, e em algumas obras como semelhantes. Em alguns momentos a gestão apresenta-se como sinônimo da administração e em outros momentos aparece como um novo termo para o processo político-administrativo dentro da Instituição de ensino. O que faz com que a definição desses termos torne-se um pouco difícil. De acordo com LÜCK (2006):

No contexto da educação brasileira, tem-se dedicado muita atenção sobre a gestão do ensino que, como um conceito novo, supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa. Assenta-se, portanto, sobre a mobilização dinâmica e em equipe do elemento humano, coletivamente organizado, enfocando-se em especial sua energia e competências como condições básicas e fundamentais da qualidade da educação e das ações realizadas nos sistemas de ensino, assim como, em última instância, da transformação do próprio significado da educação brasileira, dos sistemas de ensino e de suas escolas. (p.23).

Nessa perspectiva, observa-se que a escola deve ser gerida a partir de suas particularidades, ou seja, o estabelecimento de ensino é um órgão social guarnecido de compromissos e peculiaridades no que tange respeito à constituição do ser humano por meio de práticas pedagógicas, sociais e políticas. Desse modo, os termos gestão e administração devem ser diferenciados no que remete à instituição de ensino, evitando assim um intercruzamento conceitual, como se ambas fossem sinônimos uma da outra.

Cabe ressaltar, que a educação é compreendida como um movimento de apoderamento cultural, historicamente originada pelos sujeitos. À vista disso, o estabelecimento de ensino torna-se um ambiente favorecido para a formação do

saber. Os movimentos precisam ser pertinentemente educativos, com o intuito de constituir cidadãos dinâmicos, críticos e reflexivos (PARO, 1997).

Mas no ensino público essa percepção muitas vezes é esquecida, no que se refere à constante falta de recursos materiais e físicos, e também no que se refere ao uso de métodos administrativos que se contrapõem com o verdadeiro objetivo da ação pedagógica. Não há razão para imputar o insucesso da escola à má gestão da equipe diretiva e dos docentes, antes de lhes prover os recursos mínimos necessários para uma prática pedagógica satisfatória.

Dessa forma, considerando o processo da gestão escolar e suas dimensões relacionadas à qualidade, é que emergiu a questão norteadora desse trabalho: **Qual a concepção dos sujeitos envolvidos no contexto escolar de gestão no âmbito de uma Escola Pública Estadual, na cidade de Ibirubá – RS, em relação a teoria e prática entre gestão escolar e administração?**

Nesse sentido, este trabalho apresenta a parte introdutória, que se constituiu da contextualização do estudo, com ênfase na apresentação do tema, objetivo principal, objetivos específicos e a justificativa, e mais quatro capítulos. O primeiro capítulo trata da metodologia. O segundo capítulo trata dos conceitos e diferenças entre Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática. O terceiro capítulo constitui da análise sobre o processo de gestão na escola, como os sujeitos veem essas ações e implicações no meio escolar. E o quarto capítulo aborda a relação da teoria e prática compreendendo o papel da gestão escolar a partir do contexto dos sujeitos envolvidos, visando o reconhecimento da gestão democrática.

1 METODOLOGIA

Para Gil (1999, p.42) a pesquisa pode ser definida como “o processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Dessa forma, o modelo de pesquisa utilizado foi à pesquisa metodológica qualitativa descritiva, que segundo Minayo (2013) tem características investigativas muito particulares, ou seja, instiga os envolvidos a refletirem espontaneamente sobre o objeto da pesquisa. É comumente utilizada quando se procura entendimento sobre alguma questão, levando o pesquisador a fazer várias interpretações, considerando o universo dos significados e entendendo a realidade social.

Godoy (1995) aponta como características da pesquisa qualitativa: reconhecer o meio como causa direta para o recolhimento de informações para a pesquisa e o investigador como peça chave; apresentar caráter descritivo; o procedimento é o ponto primordial da abordagem e não o resultado final; não trabalhar voltado a estatísticas para a coleta de dados e finalmente demonstrar maior atenção no objeto de estudo e nos resultados apontados.

A pesquisa qualitativa é uma atividade 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 dele 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 naturalista diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem. (DENZIN e LINCOLN 2006, p.17).

Deve-se ter um claro entendimento da complexidade que é a pesquisa qualitativa na área das ciências humanas e sociais, onde o objeto da pesquisa trata das questões do ser humano e sua interação na sociedade (MINAYO, 2013). Desse modo, é imprescindível uma pesquisa com fundamentação teórica apropriada as especificidades da temática estudada baseada em autores e na análise do material coletado dos participantes envolvidos.

A pesquisa qualitativa recobre, hoje, um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise, derivadas do positivismo, da fenomenologia, da hermenêutica, do marxismo, da teoria crítica e do construtivismo, e adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e enfim, procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles. (CHIZZOTTI 2006, p.28).

Esse método procura fundamentar a teoria relacionada com a prática e demonstrar os resultados alcançados e, para que esse processo seja considerado satisfatório é de suma importância o contato direto do pesquisador com o objeto pesquisado.

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível e, após este tirocínio, o autor interpreta e traduz um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos de seu objeto de pesquisa. (CHIZZOTTI 2006, p.28-29).

Assim considerando todos esses aspectos da pesquisa qualitativa, está pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, que é um estudo detalhado e aprofundado de algo e que permite, através de sua utilização, aumentar os conhecimentos em torno desse assunto. De acordo com Gil (2002, p.139) “é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema”.

Basicamente o estudo de caso é um método qualitativo que nada mais é que uma maneira de investigar de forma mais detalhada o objeto estudado. Serve para direcionar o pesquisador para os questionamentos que ele não pode controlar. De acordo com Yin (2001) é um método de pesquisa que engloba tudo em formas particularizadas de coleta e análise de dados. Esse estudo é utilizado preferencialmente quando o objeto de estudo dá margem a muitas interpretações e não pode ser investigado fora de seu ambiente. Procura entender e estabelecer uma hipótese, e para esse fim geralmente é utilizado o método de entrevistas e questionários. Através deles a pessoa entrevistada vai exprimir seu entendimento, com suas próprias palavras, sobre determinado assunto.

Existem diversas técnicas de coleta de dados e informações na realização da pesquisa na área de educação para nortear um trabalho, no caso desse estudo o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, que é fundamentalmente um composto de questões, utilizado para coletar os dados necessários para alcançar os

objetivos da pesquisa. Apesar de que nem todas as pesquisas necessitem do uso de questionários, o autor afirma que a utilização deles é muito importante para a pesquisa científica, sobretudo na área das ciências sociais (GIL, 2002).

Dessa forma, o questionário trata-se de uma investigação a um grupo específico, dentro do ambiente em que se desenvolve o estudo, com indagações acerca de um tema que os entrevistados conheçam ou se interessam, ou até mesmo que faça parte da sua rotina diária. Não há necessariamente um modelo padrão de questionário, mas há algumas recomendações para sua elaboração e aplicação, por exemplo: utilizar linguagem de fácil entendimento; ser claro, direto e pontual; apresentar orientações quanto ao seu preenchimento, etc. (GIL, 2002).

Nesta pesquisa o questionário foi aplicado para indivíduos envolvidos diretamente no cotidiano escolar, sendo composto especificamente por professores; supervisores escolares, funcionários, pais e alunos. A escolha desses sujeitos deu-se da seguinte forma: o professor, por estar trabalhando de forma ativa em sala de aula, a supervisão pedagógica por estar diretamente envolvida com a organização da rotina pedagógica, administrativa e financeira da instituição; os funcionários, porque conhecem todo o funcionamento básico e administrativo da escola, e pais e alunos, que são parte fundamental da comunidade escolar e que precisam estar cada vez mais envolvidos nas tomadas de decisões da escola.

Assim sendo, as etapas para a realização dessa pesquisa foram a entrega da carta de apresentação (APÊNDICE A), quando foi exposto a temática aos sujeitos. E após foi solicitado que os entrevistados lessem e assinassem o termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE B). O trabalho foi estruturado em forma de questionário (APÊNDICE C), que foi construído a partir do objetivo geral e dos objetivos específicos.

Para a coleta de dados foram realizados questionários acerca do que os entrevistados entendiam sobre os conceitos de Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática; os conceitos e as diferenças entre Gestão Escolar e Administração; quem são os gestores escolares e as ações e/ou estratégias que eles precisam ter no âmbito da escola. Ao realizar o trabalho de análise, utilizando o método de análise do conteúdo, os nomes dos participantes, por questões de ética, serão mantidos no anonimato.

Deste modo, os professores serão identificados como P1, P2, P3, os alunos como A1 e A2, funcionários como F1, F2 e F3, as mães, como M1 e M2, e a

supervisora escolar como S1, visto que somente uma entregou o questionário respondido.

Após a aplicação deste questionário, foram analisadas as respostas e estabelecida à relação com a teoria estudada. Para tanto, utilizou-se o método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009) é um instrumento de análise que busca o entendimento do objeto da pesquisa.

Já o motivo da escolha do Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer se deu porque é a escola que trabalho atualmente, como agente educacional – administração escolar, e pelo meu envolvimento ativo em tudo que envolve a parte administrativa e pedagógica, ou seja, estou direta e indiretamente envolvida com a organização e gestão da escola.

Deste modo, ao voltar-se a esse estudo e a forma de pensar a organização escolar, é importante destacar o entendimento sobre a concepção de gestão no âmbito da Escola Pública Estadual, na cidade de Ibirubá, considerando a relação teórica e prática entre gestão escolar e administração. Assim como, compreender o papel dos gestores escolares na organização e prática pedagógica na perspectiva da educação de qualidade e de gestão democrática participativa (LIBÂNEO, 2004). Assim, Lück (1998) afirma que a gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente aos desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (p.11).

Sem dúvida, o conceito de gestão democrática também faz parte do dia-a-dia escolar da instituição, onde não deve existir a imposição ou a centralização de funções ou cargos. A gestão, desta forma, é entendida e compartilhada por todos os envolvidos e interessados em buscar o efetivo crescimento da instituição. Segundo Paro (2005):

A gestão participativa (ou compartilhada) como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades. Dentro do processo democrático e descentralizador a gestão participativa escolar propicia igualdade de condições na participação e distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios (p.26).

Também referente à gestão democrática e a participação de todos nas tomadas de decisões de uma instituição de ensino pode-se citar Heloísa Luck (1998) sobre seu entendimento acerca do termo gestão.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (p.37).

Portanto, a colaboração coletiva é basilar para o resultado qualitativo da gestão escolar. Sendo assim, essa pesquisa ganha sentido a partir do coletivo e do significado que os envolvidos empregam na construção dos seus argumentos, pois o estudo não é apenas uma descrição isolada de fatos e relatos pelo pesquisador, mas sim uma interlocução entre pesquisados e pesquisador (GIL, 2002), momento em que todos se mobilizam na construção dos dados e das principais informações, as quais se constituem fonte de interpretação, promovendo a visão dialética do contexto da escola.

2 AS IMPLICAÇÕES CONCEITUAIS DA GESTÃO EDUCACIONAL, GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A gestão educacional é fundamentada no âmbito da organização em nível municipal, estadual e federal e de suas obrigações, ou seja, corresponde à área de atuação macro da educação.

Ressalta-se que a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. Porém, é importante ter em mente que é uma área-meio e não um fim em si mesma. Em vista disso, o necessário esforço que se dá à gestão visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser. Em suma, aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos. A boa gestão é, pois, identificada, em última instância, por esses resultados (LÜCK, 2006, p. 17-18).

É pertinente destacar que são a jurisdição que definem as normas e as aplicam conforme a legislação vigente do meio educacional público e privado. Segundo a Lei Nº 9393/96, da LDB a União tem o compromisso de zelar pela educação básica brasileira e, cabe aos estados e municípios proporcioná-la de forma integral e com qualidade. De acordo com o artigo 22º da LDB a educação básica tem por desígnio “desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (BRASIL, 1996).

Segundo Vieira (2005), o sistema de cooperação é um método de articulação capacitado para atender as sucessivas condições de uma oferta de educação básica em harmonia com as exigências da sociedade do conhecimento. Esses requisitos são bem delimitados na lei, mas às vezes é esquecido que o objetivo primordial da educação é a edificação de um plano de ensino fundamentado, de qualidade e acessível a todos.

Já a gestão escolar é estabelecida no âmbito da instituição de ensino, com autonomia para gerir seus recursos, mas sempre respeitando as normas que são estabelecidas pelas organizações educacionais. Cabe a cada escola, através de seu projeto político pedagógico criar e aplicar a sua proposta pedagógica; gerir os recursos humanos, materiais e financeiros; encarregar-se do ensino-aprendizagem do

educando; oportunizando um ensino de qualidade, com métodos de recuperação, e com o apoio e o incentivo de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisão, estimulando o ensino e aprendizagem para todos os indivíduos (LIBÂNEO, 2004).

Em vista disso, numa percepção democrática, confirma-se por meio da colaboração de toda a comunidade escolar, na construção de seus projetos, e também nas tomadas de decisão e nas aprendizagens. A gestão escolar direcionada para a evolução social vai de encontro à centralização do poder na escola, prevalecendo a participação ativa dos envolvidos no ambiente escolar. Portanto, este capítulo teve por objetivo reconhecer as implicações conceituais da Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática no contexto da escola, tendo dessa forma um maior entendimento desses termos e como eles inter-relacionam-se entre si.

2.1 Conceitos de Gestão Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática

O entendimento acerca de cada tipo de gestão nem sempre é de fácil interpretação, requer primeiramente um estudo mais aprofundado dos teóricos especializados nos aspectos legais voltados a essa questão. Vê-se que esse assunto apresenta, por parte dos teóricos, uma multiplicidade de contemplações quanto a suas significações.

Conforme Libâneo (2007) as Instituições de ensino têm por finalidade fomentar o desenvolvimento das competências físicas, cognitivas e afetivas dos educandos através da aquisição de saberes, para que dessa forma possam vir a se tornar cidadãos comprometidos no meio social em que vivem. E o pressuposto disso é o ensino-aprendizagem, que se constrói através dos exercícios pedagógicos e, proporcionado por uma gestão eficiente. E para que a escola seja vista como meio social, e cumpra seu papel primordial que é o de educar, ela necessita ser bem gerida e organizada.

Mas para que a escola seja bem gerida, segundo Vieira (2007) não deve ser levado só em conta às razões, por mais nobres que sejam, torna-se necessário que as ideias dos gestores sejam praticáveis e justificáveis. Porque toda a gestão perpassa pelas questões orçamentárias, pedagógicas e políticas, e nem sempre as decisões agradam a todos, sabe-se que:

[...] gestão se faz em interação com o outro. Por isso mesmo, o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em conversar e dialogar muito. Do contrário, as melhores ideias também se inviabilizam. Embora o diálogo seja um instrumento fundamental na obtenção dos consensos necessários à construção das condições políticas, há outros ingredientes que alimentam esse processo. A negociação é outro componente importante desse processo, porque gestão é arena de interesses contraditórios e conflituosos. Nesse sentido, o gestor que não é um líder em sua área de atuação poderá se deparar com dificuldades adicionais. (VIEIRA, 2007, p.59).

Segundo Ferreira (2004) o entendimento do significado de gestão da educação na atualidade, precisa estar associado às imposições do mundo moderno levando em consideração a construção da cidadania. Para a autora a gestão consiste na “tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades” (FERREIRA, 2004, p. 1241). A autora explica a função da gestão na escola como:

[...] organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa “cultura globalizada”. Isso significa aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. Estas compreensões têm como objetivo, se possível, “iluminar” um campo profissional “minado” de todas essas incertezas e inseguranças, tornando-o conseqüente como o próprio conceito e nome, a fim de tomar decisões sobre como formar e como garantir a qualidade da educação a partir de princípios e finalidades definidos coletivamente, comprometidos com o bem comum de toda a humanidade. (FERREIRA, 2004, p.1241).

Esse é o comprometimento que organiza a gestão escolar, o que demanda que o gestor tenha “consciência do coletivo”, pois ele tem a incumbência de formar cidadãos. Além disso, Ferreira (2004, p.1241) cita o “respeito, paciência e diálogo” como qualidade para um bom gestor. Também aponta como incumbência da gestão democrática a “fraternidade, solidariedade, justiça social, respeito, bondade e emancipação humana, mais do que nunca, precisam ser assimilados e incorporados como consciência e como compromisso da gestão democrática” (p.1241).

Diálogo, como fundamental caminho em todas as suas possíveis formas, entendido como “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros”. Diálogo como uma generosa disposição de abrir-se ao “outro” que irá “somar” compreensões convergentes ou divergentes no sentido da construção da humanização das relações que se respeitam porque constituem diferentes produções humanas. Diálogo como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas do poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de se construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária. Uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação comprometida com a verdadeira formação da cidadania. (FERREIRA, 2004, p.1242-1243).

A Gestão Educacional representa um processo de inter-relação entre as diversas esferas governamentais, englobando o governo Federal, Estadual e Municipal, perante o regime de cooperação. É basicamente o campo onde são elaboradas e aplicadas as normatizações que regem a educação no Brasil. Conforme Lück (1998) a gestão educacional:

[...] corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometidos com os princípios e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões e efetivação de resultados) autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de resultados) (p.35-36).

A gestão educacional se configura em uma área extremamente importante para a educação, já que por meio dela se averigua a instituição de ensino e as adequa sobre as demandas da educação em nível global, por meio de um olhar democrático.

[...] a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade de ensino e seus resultados. (LUCK, 2006, p.25).

Conforme se pode observar, a gestão educacional encontra-se na esfera macro, isto é, no âmbito dos sistemas educacionais, a gestão escolar encontra-se na esfera micro, ou seja, no âmbito da escola. Uma vez que a escola possui incumbências que cabe somente a ela, tanto nos processos pedagógicos, administrativos e financeiros, mas sempre respeitando a Legislação vigente. E a gestão democrática encontra-se entre essas duas esferas, podendo estar presente nelas ou não. De acordo com Vieira (2007):

[...] a política educacional está para a gestão educacional como a proposta pedagógica está para a gestão escolar. Assim, é lícito afirmar que a gestão educacional situa-se na esfera macro, ao passo que a gestão escolar localiza-se na esfera micro. Ambas articulam-se mutuamente, dada que a primeira justifica-se a partir da segunda. Noutras palavras, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases (p.63).

Para Vieira (2007) o regime de cooperação entre os governos é um método de coordenação capacitado para atender as crescentes imposições de uma oferta de educação básica em harmonia com as exigências da sociedade do conhecimento. Em síntese, percebe-se que para o êxito da gestão educacional precisa ocorrer uma inter-relação entre a instituição de ensino e os órgãos governamentais, onde deve ser deixado bem esclarecido a responsabilidade de cada um, ocasionando o que é de direito do ser humano, ou seja, o direito a uma educação gratuita e de qualidade.

Vieira (2007) ainda afirma que no contexto do sistema educacional a gestão educacional possui algumas tarefas como orientações, determinações, planejamentos e avaliações que dão embasamento as políticas educativas. E as tarefas da gestão escolar se baseiam de maneira intrínseca em ensinar e aprender. Os dois tipos de gestão devem estar conectados, para o bom andamento da educação.

Conforme Libâneo (2007):

[...] a gestão educacional tornou-se um conceito de múltiplos usos mas, nas políticas oficiais de alguma forma alinhada ao modelo neoliberal, ela se viabiliza por várias estratégias articuladas entre si: a descentralização dos serviços educacionais, a autonomia pedagógica, e, frequentemente, financeira, a participação dos pais, extensão do poder do Estado aos diretores de escola e à comunidade etc. (p.15).

Em conformidade com a Lei Nº 9394\96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira e a Constituição Federal, a gestão escolar deve ocorrer de forma participativa por toda a comunidade escolar. Sendo dever do “estado e da família, a ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade” (BRASIL, 1988). A LDB reitera em seu artigo 14º o preceito da gestão democrática:

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

Na LDB o artigo 12º trata sobre a gestão escolar referente à correlação com a comunidade escolar. E versa que a escola deve “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração”, e também “informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996).

O artigo 206º da Constituição Federal de 1998 trata da importância do “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino” e da “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988). Desde a criação deste artigo da Lei, as escolas buscam as melhores formas de incluir a comunidade escolar nos processos decisórios. A colaboração de todos os segmentos na construção e aplicação das políticas públicas de ensino é nos dias atuais, uma exigência da gestão escolar.

Para Barbosa (1999), a gestão da escola participativa é muito importante e está ganhando cada vez mais espaço no ensino público, pois representa um grande avanço nos dias atuais e demonstra mais compromisso e preparo para os gestores. De acordo com este autor:

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais (BARBOSA, 1999, p.219).

O projeto político-pedagógico é o polo norteador de toda a prática pedagógica produzida no ambiente escolar e sua correlação com a comunidade, exprimi o significado da escola e suas metodologias. Mas não é algo acabado, pois se encontra sempre em constante evolução e pode ser modificado e retomado de acordo com as necessidades de cada instituição de ensino. Segundo Gadotti e Romão (1994) é uma ferramenta de delimitação para a prática pedagógica, se constitui o marco referencial da educação que a instituição almeja promover e o perfil do sujeito que pretende formar. Para Veiga (1998):

O projeto pedagógico ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, rompendo com a rotina do mundo pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola (p.13).

Veiga (1995) coloca que o projeto político-pedagógico deve representar um desafio para a escola, pois pode ser usado como uma maneira para desenvolver a habilidade de estar sempre renovando e aperfeiçoando a prática de ensino, de uma forma criativa e crítica.

Não se trata meramente de elaborar um documento, mas, fundamentalmente, de implantar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorializado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação escola, de sua prática, e consciente, também, de que seus resultados não são imediatos. (VEIGA, 1995, p.37).

O fato de o projeto político-pedagógico ser um processo de construção permanente vem reforçar a função essencial da equipe diretiva no sentido de conduzir e liderar sua retomada, em sintonia com o grupo, viabilizando um projeto globalizador e interdisciplinar, prevendo formas democráticas de organização e funcionamento da escola, incluindo as relações de trabalho no seu interior.

Desde o momento em que a escola elabora seu projeto político-pedagógico está presente o ato de democracia, pois é necessária a participação de todos os segmentos escolares para a sua construção e aprovação, visto que a gestão participativa não envolve somente a equipe diretiva, os professores e os funcionários, mas também os alunos, seus pais ou responsáveis, e toda a pessoa que de alguma forma ou outra esteja envolvido e queira ajudar na valorização da instituição e sua prática pedagógica.

Segundo a LDB, Lei Nº 9394/1996 a elaboração e a execução da proposta pedagógica é a atribuição primordial da instituição de ensino, devendo sua gestão se nortear para esse propósito, uma vez que com essa proposta se definirá os rumos que a escola deverá tomar para que alcance os objetivos propostos (BRASIL, 1996).

Cada Instituição de ensino tem a responsabilidade de gerir seus recursos humanos, materiais e financeiros, construir e aplicar sua proposta pedagógica e acima de tudo propiciar aos alunos um ensino de qualidade. Mas para que tudo isso funcione de forma eficiente é necessário que ocorra uma boa comunicação entre os setores pedagógico, financeiro e administrativo. Pois tudo dentro da escola está interligado e gira em torno do mesmo objetivo, ou seja, a excelência do ensino público e o desenvolvimento integral do aluno na sociedade.

Diante desses aspectos, Paulo Freire (1996) fala acerca da importância da prática pedagógica humanizada para a formação do educando:

Ensinar e, enquanto ensino, testemunhar aos alunos o quanto me é fundamental respeitá-los e respeitar-me são tarefas que jamais dicotomizei. Nunca me foi possível separar em dois momentos o ensino dos conteúdos da formação ética dos educandos. A prática docente que não há sem a discente não é uma prática inteira. O ensino dos conteúdos implica o testemunho ético do professor. A boniteza da prática docente se compõe do anseio vivo de competência do docente e dos discentes e de seu sonho ético. Não há nesta boniteza lugar para a negação da decência, nem de forma grosseira nem farisaica. Não há lugar para puritanismo. Só há lugar para a pureza. (p.58).

Paulo Freire (1996) também afirma que tanto o educando aprende com o educador, quanto o educador aprende com o educando, sendo necessário para isso o uso de várias formas e metodologias e também de sonhos e utopias.

[...] toda a prática educativa demanda a existência de sujeitos, um que, ensinando, aprende, outro que, aprendendo, ensina, daí seu cunho gnosiológico; a existência de objetos, conteúdos a serem ensinados e aprendidos; envolve o uso de métodos, de técnicas, de materiais; implica, em função de seu caráter diretivo, objetivo, sonhos, utopias, ideias. Daí a sua politicidade, qualidade que tem a prática educativa de ser política, de não poder ser neutra. (p.41).

A politicidade é imprescindível à democratização da gestão, assim a educação de qualidade é direito de todo ser humano, como lhe é dado o direito a vida. Nesse contexto, percebe-se que a gestão democrática parte de um conceito mais humanístico, em que trata a gestão como a capacidade de refletir, usar o bom senso e ouvir. Dessa forma, se pode constituir-se um gestor autônomo e preparado para respeitar a opinião de outrem, ao invés de somente a sua.

Essa relação de autonomia está articulada a elaboração e execução da sua proposta pedagógica, a qual é uma das principais atribuições da escola, evidenciando a organização e gestão. Para Vieira (2007), são tarefas específicas da escola:

[...] a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Noutras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior, o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem. Assim, tanto lhe cabe “velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente”, como “assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas”, como “prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento” (inc. III IV e V). Esses três dispositivos remetem ao coração das responsabilidades de uma escola. Ao exercer com sucesso tais incumbências, esta realiza a essência de sua proposta pedagógica (p.62).

Conduzir as instituições, incentivando a cooperação de todos de forma transparente e igualitária é o que se pode chamar de gestão democrática. Os

fundamentos básicos que pautam essa gestão são: a descentralização, a participação e a transparência. A descentralização consiste nas ações que são criadas e implementadas de maneira não hierarquizada. A participação advém de todos os sujeitos abarcados no dia-a-dia escolar, e a transparência se dá no momento das deliberações, pois deve ser de conhecimento de todos. Conforme Lück (2006, p.41) “a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando seu modo de ser e de fazer”.

Pode-se citar como instrumento de ação coletiva dentro da escola o Conselho escolar; que possibilita uma maneira de compartilhar o poder de decisão das instituições de ensino por meio da participação ativa nos planejamentos e nas resoluções acerca das necessidades que a escola possui; o CPM – Círculo de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis e outros grupos que trabalham de acordo com os preceitos da gestão democrática.

A partir dessa perspectiva Paro (1997) afirma que com a gestão democrática, o ensino subsidiado pelo Estado está no caminho para se tornar o ensino verdadeiramente público, ao alcance de todos. É sabido por todos que a autonomia fortifica as instituições de ensino, no sentido de colaborar para o fortalecimento da equipe de trabalho, fazendo com que os envolvidos diretamente no meio escolar trabalhem mais engajados em prol do bem comum, isto é, mais responsáveis pela sua função na escola. O termo autonomia está intrinsecamente ligado à gestão escolar e encontra-se entre os quatro pilares tratados por Lück (2006):

O conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela recorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança. Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização de massa crítica para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social a que a escola deve responder (p.62).

Lück (2006) complementa acerca da importância da autonomia para a gestão democrática afirmando que:

[...] a prática da autonomia demanda, por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência e pela transcendência de vontades e interesses setorizados ou pessoais, em nome de um valor maior que é a educação de qualidade para os alunos. Destaca-se, portanto, que a autonomia só é legítima quando exercida em favor da melhoria da qualidade do ensino, voltada para o atendimento às necessidades educacionais de seus alunos, numa autêntica atuação de caráter social. Tal prática vence os medos e receios e cria gradualmente um espírito de equipe e reforço ao trabalho colaborativo. As escolas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem gradualmente sua autonomia (p.86).

Para que ocorra uma gestão democrática efetiva no ambiente escolar é necessário que os envolvidos sejam personagens articuladores e responsáveis pelas mudanças. Ele deve ser um viabilizador de momentos de discussão e partilha de conhecimentos entre os envolvidos na rotina escolar, para que dessa forma propicie a constituição coletiva do processo educativo.

2.2 Diferenças conceituais entre Administração escolar e Gestão escolar

De acordo com Chiavenato (2000), a administração é o gerenciamento de forma coerente das atividades de um estabelecimento com fins lucrativos ou não. Sem o ato de administrar as organizações não se manteriam. A concepção de administração é vista de uma forma centralizadora e autoritária a quem detém o poder, em um vínculo hierarquizado. Algumas das características de um administrador são a objetividade, imparcialidade e previsibilidade. Muito parecido ao modelo taylorista/fordista onde se pressupõem que cada indivíduo envolvido tenha uma função específica e um lugar determinado para que o processo possa ocorrer em consonância.

O modelo taylorista/fordista pode ser exemplificado por: divisão e racionalização do trabalho, mecanização, produção em massa, planejamento, organização e centralização. Esses métodos são conhecidos pela inferência na gestão escolar. Durante a maior parte do século XX esse foi o método preponderante no modelo industrial da época, mas com os constantes avanços tecnológicos nesta área estes foram sendo suplantados pela exigência de novos métodos para a produção industrial.

Segundo Lück (2006) a administração é classificada como sistemático, constante e imutável. As soluções são baseadas na objetividade condicionando uma visão realista e imparcial sem deixar que aspectos de fora interfiram. A função do

administrador é conservar-se neutro e afastado dos sistemas de produção, como uma maneira de visualizar a situação de fora e desempenhar sua liderança e atingir bons rendimentos. Já a concepção de Gestão, ao contrário da administração, é dinâmica e está em constante mudança.

[...] a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto sensu. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007, p.924).

Além disso, as modificações intercorrem por meio de transformações caracterizadas pela produção de ideias e estratégias de acordo com resoluções consensuais. Os resultados favoráveis são alcançados a partir da coletividade. A característica de um gestor é participar dos processos os quais estão articulados com o seu contexto, interagindo de forma subjetiva com os demais envolvidos, como base para orientar e insuflar seus processos para que alcancem resultados significativos, de modo que se sinta parte do movimento de gestão amparada e centrada em seu conhecimento e liderança.

[...] O termo gestão ganha mais abrangência que administração e organização porque é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos (LIBÂNEO, 2007, p.15).

Nessa perspectiva de gestão escolar pode-se citar que o diretor, professores, supervisores, pais, alunos e comunidade escolar são vistos como sujeitos ativos desse processo, de maneira que a sua participação ocorra com clareza e com responsabilidade, ou seja, a coletividade permite a tomada de decisões e conseqüentemente o controle dessas decisões. É importante destacar como características fundamentais da gestão escolar a autonomia e a participação coletiva. Nesse contexto observa-se o que Freire (1995) afirma a respeito de uma escola verdadeiramente democrática:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós vem sendo tratada como coisa privada que se despreza (p.89).

Dessa forma, emerge-se um novo olhar sobre o conceito de gestão onde se concebe a possibilidade de transformação do ato de administrar, pensando o gestor como um educador que se interessa pela organização escolar e que requer o respaldo da ação participativa de todos os envolvidos no processo de ensino, o gestor necessita pensar de acordo com a realidade educacional, voltado sempre para a promoção da melhoria do ensino no Brasil, empenhado no exercício da democracia e na aprendizagem significativa do educando.

As escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem de saberes e modos de ação, para que se transformem em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. Seu objetivo primordial, portanto, é o ensino e a aprendizagem, que se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão (LIBÂNEO, 2007, p.1).

De acordo com Libâneo (2007), para que as instituições de ensino cumpram sua função social, que é a de ensinar, elas devem ser geridas ou administradas. Mas para o autor esses dois termos possuem disposições contraditórias no que tange ao desígnio educativo e as formas de organização. Visto por essa perspectiva, alguns estudiosos buscam separar os termos administração e gestão, entendendo que a administração na área da educação só está ligada as obrigações do governo enquanto órgão público cumprindo normas de interesse comum.

[...] é importante insistir que as políticas e a gestão da educação básica necessitam encontrar seu foco na essência da tarefa educativa – bem ensinar e bem entender – tudo fazendo para cumprir a função da escola com sucesso. A persistência do fracasso escolar entre tantas crianças e jovens em diversas partes do mundo torna imperativo reafirmar a especificidade da escola enquanto espaço para onde convergem estudantes e professores, configurando-se como uma comunidade de aprendizes. Sua razão de existir está intrinsecamente ligada à tarefa primordial de bem ensinar e aprender. Gestão escolar bem sucedida, portanto, é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos (VIEIRA, 2007, p.67).

Os primeiros estudos que tratam sobre a administração escolar ocorreram no início do século XX, onde surgiram questões acerca de planejamento, organização e gestão de atividades relacionadas com a rotina escolar. Em 1952, José Querino

Ribeiro, um grande estudioso da época, já considerava o termo gestão mais abrangente, embora ainda mantivesse o termo administração escolar como principal. Paro (1993) cita em sua obra que tratava-se basicamente da organização do trabalho escolar, com visão marxista, abordando a questão da racionalização do trabalho e a organização do empenho humano coletivo. A partir desse livro se apresenta a visão de administração escolar voltada para a transformação social. (LIBÂNEO, 2007)

O marco primordial da gestão da democracia no Brasil deu-se com a destituição de Getúlio Vargas na década de 40. A partir desse momento histórico ressurgem as argumentações de ideais ideológicos, sobre questões de liberdade e democratização da educação. Com o passar dos tempos o termo gestão passou a suplantar o termo administração

A partir da criação da Constituição Federal de 1988 e a redemocratização do ensino público procurou-se aprofundar os estudos acerca da estruturação e organização escolares. Dessa forma, foram buscadas alternativas para a reconstrução e democratização do sistema público de ensino, de acordo com Libâneo (2007) usando como técnica ao pensamento dialético entre deliberações centrais e locais, entre o macro dos enfoques mais abrangentes de caráter sociológico, político, econômico e o micro dos métodos internos da Instituição de ensino.

Na época do surgimento do termo administração escolar em meados dos anos 60, surgia juntamente com ele à necessidade pela universalização do ensino, e a ampliação das escolas e turmas trouxeram a tona a imprescindibilidade de um administrador. Esse modelo antigo de administração escolar estava somente preocupado com a racionalização do trabalho, ou seja, um trabalho lógico, funcional e simplificado. Era uma administração baseada na hierarquia, sem uma perspectiva de democracia. As tomadas de decisões cabiam somente ao administrador escolar e ao professor unicamente a tarefa de ensinar.

A orientação clássico-científica, na tradição da escola Clássica da Administração, concebe a administração como atividade racional e científica de organização do trabalho, com objetivos e procedimentos bem delimitados, tais como o planejamento, a organização, a gerência, a avaliação (LIBÂNEO, 2007, p.10).

Já no exercício da gestão procura-se a participação e a correlação, mas sem deixar de lado os componentes importantes do sistema organizacional da escola, que é o planejamento, a organização, os objetivos, etc. Portanto, entende-se que o termo gestão possui uma definição mais vasta do que só questões burocráticas e administrativas, envolve todos os recursos físicos, humanos, pedagógicos e

financeiros, além do que, promove o envolvimento e participação coletiva, ou seja, a gestão também é vista como uma prática educativa, pois perpassa por maneiras de agir e pensar, valores e comportamentos, motivando a busca do saber por parte dos educandos e educadores.

A gestão escolar, no contexto atual, tem se tornado alvo de investigação, provocando uma revisão profunda de seu significado e importância para a realização dos objetivos educacionais pretendidos pela escola. Diante das exigências sociais e da ampliação do desejo de participação das pessoas nas decisões, nota-se uma tendência crescente à descentralização do poder em todas as áreas. Tal tendência se molda através do reconhecimento da unidade escolar como o centro da gestão e, de modo complementar, da comunidade escolar como o parceiro principal no processo de tomada de decisão.

Nesse processo, o ambiente escolar torna-se um espaço de construção coletiva no qual o poder de decisão é compartilhado, objetivando disseminar no contexto escolar a nova postura pertinente a um ensino de qualidade que garanta formação adequada dos seus educandos, de modo que possam enfrentar com dinamismo e consciência crítica os problemas cada vez mais acentuados da contemporaneidade.

Para tanto, a organização e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar é imprescindível para que seja alcançado um nível de qualidade de ensino que proporcione uma educação transformadora, democrática e participativa, preparando o aluno para o exercício pleno da cidadania.

A educação exige participação da comunidade, no contexto escolar, para que o trabalho educacional seja efetivamente organizado, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis de ensino mais elevados, uma vez que ele precisa aprender a compreender a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania, sendo o ambiente escolar o lugar propício para essa iniciação de experiência. Para que todas essas mudanças sejam adequadas ao contexto escolar, é fundamental um esforço especial de gestão, ou seja, de organização da escola (LIBÂNEO, 2004). É o que a escola busca para alcançar os objetivos propostos, e que, além de uma educação de qualidade, procura formar um cidadão consciente e crítico acerca dos problemas e desafios da sociedade atual.

A concepção de uma organização da gestão da educação centrada na escola e nos respectivos territórios educativos deve se dar num equilíbrio entre os diversos

segmentos do processo educativo, designadamente professores, pais, estudantes, comunidade escolar, representantes do poder local e também, em níveis estaduais e federais, para que haja uma participação efetiva voltada a gestão educacional.

Trata-se de favorecer decisivamente a dimensão local das políticas educativas e da participação nas responsabilidades para a construção de uma escola de qualidade, aberta e inclusiva. Essa temática será aprofundada no próximo capítulo.

3 O CONTEXTO ESCOLAR E AÇÕES PRÁTICAS QUE SE ESTABELECEM NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR

A parte administrativa da Instituição de ensino, que abrange os recursos financeiros, materiais, humanos e físicos, segundo a visão de Lück (2009) faziam parte do enfoque da direção na época da escola conservadora proposta pelo modelo Positivista, que enxergava os métodos educacionais fracionados e agia sobre eles.

Após esse período ocorreram modificações paradigmáticas no trabalho humano, voltadas a mudanças na maneira de ver a questão da administração em si e assim, foram surgindo novas metodologias e novos termos em substituição ao de administração, que passou a ser visto como limitado, dando lugar para o termo gestão que é visto hoje como mais abrangente. Essa transformação dá espaço a novas dimensões dentro da gestão, entre elas a dimensão administrativa, a pedagógica, a financeira e a política.

Essas dimensões encontram-se também, conforme Lück (2006, p.104) dentro da questão da autonomia, visto que “nenhuma delas se basta a si mesma para caracterizar a autonomia da gestão escolar, uma vez que são interdependentes e se reforçam reciprocamente, estando umas a serviços de outras”.

A transformação de uma visão fracionada para uma visão do conjunto como um todo traz muitos encadeamentos para a gestão da Instituição de ensino à medida que demanda “a contínua articulação entre o modo de pensar e de fazer o trabalho educacional” (LÜCK, 2009, p. 106) e também aponta sobre a imprescindibilidade da:

[...] promoção de articulações e interações, análise conjunta dos diferentes aspectos da realidade, análise do relacionamento entre os objetivos específicos de cada área de atuação, com os objetivos gerais da educação e do projeto pedagógico escolar e a associação desses objetivos com o uso educacional de espaços bens materiais e físicos e recursos financeiros, voltados para a sua realização. Nesse sentido, há uma mudança de significado dos recursos, que passam a valer não só por sua existência na escola, mas pelo uso que se faz deles no processo educacional (p.106).

Desse modo, o objetivo deste capítulo foi analisar o contexto escolar, considerando as possíveis implicações e ações práticas que se estabelecem no âmbito da gestão escolar, ou seja, suas dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras voltadas à realidade da escola, que traz em sua proposta pedagógica

muitos valores sociais e pedagógicos voltados para a qualidade da educação e a formação de um cidadão crítico e reflexivo.

O Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, que é a escola alvo desse estudo, é uma instituição pública comunitária, estando atenta às questões sociais de sua área de abrangência, que venham contribuir para uma melhor qualidade de vida aos que vivem e que dela dependem, sem a pretensão de ser a melhor escola, mas a cada dia melhor, com a participação efetiva da comunidade, esse é o contexto escolar.

Uma de suas ações práticas foi a elaboração do projeto político-pedagógico realizada com a participação de toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários) visando o bom andamento do conjunto, ou seja, a integração de todos os setores que compõe a escola. O principal objetivo do PPP é manter a relação harmoniosa entre todos os cursos oferecidos assim como todos os sujeitos envolvidos, para que se caminhe juntos em busca de um só objetivo.

No projeto político-pedagógico da escola é citado que a gestão é participativa, desenvolvida coletivamente nas decisões e encaminhamentos, qualificando espaços e currículos¹. A escola exerce sua gestão democrática com a colaboração da Equipe diretiva, Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Equipe Pedagógica, Grupo de apoio pedagógico da escola (GAPE), Funcionários e comunidade escolar em geral.

A escola tem como filosofia formar um sujeito dialógico e pesquisador, que reconstrua o conhecimento sistematizado, que respeite a si, ao outro e ao meio em que vive, com consciência crítica, comprometido com a transformação².

E seu objetivo principal é “oferecer condições para que haja a reconstrução de conhecimento, na relação com a comunidade e na busca de alternativas, constituindo a cidadania³”. Apresenta como prioridades: aprender a pensar, a pesquisa como estímulo à busca do saber, estímulo à leitura, busca da cientificidade, além do senso comum, produção pessoal e grupal, aprofundamento teórico e prático, capacidade de argumentação, postura ética nas relações e busca do saber para a autorrealização⁴.

Assim, apreciando o Projeto político-pedagógico do Instituto Edmundo Roewer e seus aspectos filosóficos e conceituais elencou-se para esse capítulo a análise do

¹ Projeto Político-Pedagógico, Item “Gestão”, Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, 2002.

² Regimento da Educação Básica, Item “Filosofia da Escola”, Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, 2002.

³Regimento da Educação Básica, Item “Objetivos da Escola”, Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, 2002.

⁴ Projeto Político-Pedagógico, Item “Gestão”, Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, 2002.

contexto escolar, considerando as possíveis implicações e ações práticas que se estabelecem no âmbito da gestão escolar. Com efeito, na conjuntura da dimensão participativa que se observa nessa instituição, optou-se abranger nesse texto três dimensões convergentes entre si e que estão interligadas pelas ações dos seus sujeitos, são as dimensões: administrativas; pedagógicas e financeiras.

3.1 Dimensões administrativas

As transformações que ocorrem em escala mundial aceleram o processo de integração e reestruturação do sistema capitalista no quadro que tem sido denominado globalização. O padrão econômico adota o raciocínio da obediência da sociedade as normas do mercado, visando somente à lucratividade, para o que se serve da eficácia, dos indicadores de produtividade e competitividade. Em decorrência, são comprometidas a organização do trabalho e a característica dos trabalhadores, ressoando na qualificação profissional, nos métodos de ensino e nas instituições de ensino (LIBANEO, 2004).

Conforme Lück (2009) na atualidade a dimensão administrativa se estabelece:

[...] no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica. (p.106).

Algumas das competências necessárias para a uma boa gestão administrativa na escola segundo Lück (2009) são a organização da parte burocrática, ou seja, a documentação da escola; gerir os recursos materiais; humanos e físicos da Instituição de ensino; ter uma gestão dos serviços de apoio; entre outros.

Na questão da documentação da escola, ela precisa estar sempre organizada e atualizada, pois é a partir dela que os envolvidos na rotina escolar buscam aporte para as tomadas de decisão e para fazer uso de informações necessárias para o bom andamento da prática pedagógica. Na escola alvo desse estudo, a maioria da documentação encontra-se na secretaria da escola, disponível a todos a quem possa interessar para a sua apreciação, como o projeto político-pedagógico, o regimento

escolar, e também a documentação de alunos com registros de sua caminhada dentro da Instituição de ensino, entre outros.

Por isso é muito importante à organização e o cuidado com essa documentação, pois se trata da vida escolar dos alunos e qualquer descuido pode acarretar em problemas sérios para a instituição, quer seja profissional ou estudantil. Também da mesma forma pode ter consequências na rotina de trabalho dos professores e funcionários, já que sua relação funcional também pode ser prejudicada se não estiver bem organizada, podendo causar problemas no momento da aposentadoria desse servidor. Além da organização e cuidado, como citado acima, são necessários à ética, a integridade e o sigilo para manusear essa documentação. (LÜCK, 2009).

Outro ponto da dimensão administrativa recai sobre a gestão de recursos físicos e materiais da escola onde Lück (2009) afirma que:

A gestão do patrimônio material escolar deve merecer uma atenção educacional, na medida que não apenas se observe o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens, torná-las mais efetivas e dinâmicas, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção (p.109).

É muito importante o bom uso dos recursos materiais, e torna-se significativo para a escola que busca incentivar e ensinar seus alunos a zelar pelo espaço físico e pelo material que lhe é fornecido, inculcando em seus educandos desde cedo o respeito e exercício da cidadania, seja no que tange o cuidado com os materiais da escola ou no cuidado com o próximo; respeitando professores e funcionários; fato este que ocorre na escola alvo dessa monografia de especialização. Pois, é visto que os recursos materiais bem geridos são premissas para o bom andamento da prática pedagógica de qualidade. (LÜCK, 2009). A dimensão administrativa é uma função do processo organizacional, ou seja, é a organização propriamente dita (LIBÂNEO, 2004).

[...] Refere-se à previsão e racionalização do uso de recursos humanos, materiais, físicos, financeiros, informacionais, que são os meios de trabalho pelos quais se asseguram a efetividade dos processos de ensino e aprendizagem. A organização desses meios e seu uso eficaz são condições indispensáveis para o funcionamento da escola. É necessário, portanto, que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral de escola, tais como: condições físicas, materiais, financeiras; definição de funções e atividades das pessoas que integram os vários setores da escola; rotinas administrativas; sistema de assistência pedagógica-didática ao professor; serviços administrativos, de limpeza e conservação; horário escolar, matrícula, distribuição de alunos por classes; normas disciplinares; formas de contatos com pais etc [...] (p. 205).

Essas situações revelam, que tanto quanto são importantes os recursos materiais, os recursos humanos são fundamentais para o bom andamento da rotina escolar. Uma equipe de trabalho em harmonia com as necessidades educacionais aliadas a uma gestão democrática no ambiente escolar possibilita um melhor aproveitamento desses recursos. Para Lück (2009):

[...] o que se demanda a escola é a realização de trabalho em equipe, focado na construção de ambiente educacional positivo para a formação e aprendizagem dos alunos e atendimento dessas necessidades. Os funcionários dos serviços de apoio são todos colaboradores do processo educacional independente de sua função específica e a gestão desse segmento funcional, pelo diretor, deve ser orientada com essa perspectiva. Equipes bem lideradas mantêm-se motivadas nesse objetivo e trabalham colaborativamente, de modo a se apoiarem reciprocamente na realização desse trabalho (p.111).

Isso implica para Lück (2009) que fazem parte da equipe de apoio da escola os secretários; os funcionários da limpeza e manutenção e os da merenda escolar; o supervisor e/ou coordenador pedagógico, etc. Assevera-se que é necessário “manter essa equipe focada na construção do ambiente escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno” (LÜCK, 2009, p.111). A autora ainda ressalta que é determinante a participação de toda a comunidade escolar nessa dimensão, como uma maneira para ampliar a relação entre esses sujeitos e a escola. Nesse contexto percebe-se a importância da gestão democrática no ambiente escolar.

A gestão democrática da educação nas instituições educativas e nos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o art. 206º da Constituição Federal de 1988. O pleno desenvolvimento da pessoa, garantia da educação como dever de Estado e direito do cidadão, conforme o art. 205º ficará incompleto se não se realizar em práticas concretas no espaço da escola.

Por sua vez, a LDB, Lei N° 9394/1996, confirmando esse princípio e reconhecendo a organização federativa, no caso da educação básica, repassou, aos sistemas de ensino, a definição das normas da gestão democrática a construção de uma cultura de participação da comunidade escolar, promovendo a confiança na escola pública, de modo a favorecer a formação plena do estudante.

A percepção democrática participativa enfatiza a necessidade de adequar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas deliberações com os métodos efetivos para alcançar, com sucesso, os objetivos da instituição de ensino (LIBÂNEO, 2003). Portanto, a gestão democrática é um exercício de cidadania, fundamental para o avanço da sociedade, que planeja ser mais justa e igualitária.

Porém, a gestão democrática na instituição de ensino necessita ser vista como uma ferramenta de restauração da autoconfiança institucional, de legalidade. Significa restaurar a convicção, o diálogo e o empenho dos diversos envolvidos com o plano institucional, com os objetivos de curto e longo prazo da escola, isso implica considerar as dimensões administrativas como atividades que representam responsabilidade no processo de organizar e gerir o contexto escolar.

3.2 Dimensões Pedagógicas

A educação vista como a assimilação do conhecimento historicamente produzido é um método social que se baseia na própria modernização cultural e histórica do sujeito. Este, na constituição de sua história de vida, constrói aprendizagens, práticas, valores, tudo enfim que se constitui o conhecimento historicamente produzido (PARO, 1997).

Esta percepção de educação é constituinte de uma perspectiva do sujeito histórico, instituidor de sua própria humanidade pelo trabalho. As pessoas estão sempre em busca de novos propósitos que suplante a imposição natural, os quais eles procuram alcançar por meio do trabalho. O trabalho, assim, não se constitui como a conclusão do sujeito, mas sua intercessão para uma existência satisfatória. (PARO, 1997). Nessa direção, a dimensão pedagógica está atrelada a participação do homem através do seu trabalho e refere-se:

[...] ao fato natural de que a prática é, em si, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento. Constituindo-se como um processo permanente de ação-reflexão, pela discussão colegiada das questões escolares e pela busca de concretização de seus objetivos, propicia aos seus participantes a oportunidade de desenvolver o sentido de corresponsabilidade, a par do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relativas a essa prática social (LÜCK, 2011, p. 67).

Dessa forma, percebe-se o papel primordial que a dimensão pedagógica tem no contexto da gestão escolar, que é a promoção da aprendizagem e a constituição do educando, como oportunidade para que produzam as capacidades sociais e individuais imprescindíveis para sua inclusão no mundo do trabalho e na sociedade e, para que alcancem seus objetivos e tenham uma vida cidadã.

Para Paro (1997) tudo isso tem encadeamentos mais do que necessários para um ensino que tenha por finalidade o desenvolvimento humano. É necessário entender que não basta preparar para o mercado de trabalho ou para ingressar na faculdade, como era visto nas práticas pedagógicas de antigamente.

A instituição de ensino necessita preparar o educando para as relações de mundo, e para que possa viver em sociedade com integridade e consciência crítica. E a premissa para assegurar isso é que a educação se manifeste enquanto relação humana dialógica, que assegure o caráter de sujeito tanto do docente quanto do discente. Para Lück (2009):

Qual é o principal objetivo da escola? A resposta lógica a essa questão é a de que os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão. Aprendizagem e formação dos alunos são, pois, o foco do trabalho escolar (p.94).

Esse é o objetivo primordial da escola segundo Lück (2009), mas para que esse objetivo se realize é necessária à participação ativa dos envolvidos na prática escolar. Posto que a Instituição de ensino é “uma organização social constituída e feita por pessoas” (p.94). E dessa forma:

Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações. Com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica (LÜCK, 2009, p.94).

A dimensão pedagógica é uma das mais importantes por instituir-se uma prática voltada propositalmente para as modificações dos métodos sociais nela perpetrados e em último momento, as modificações da própria prática pedagógica. Para a sua concretização compete a “coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo” (LÜCK, 2009, p.94), ou seja, enquanto os professores e demais profissionais da educação estiverem compartilhando das decisões globais e específicas da escola, estes assumem responsabilidade por essas decisões e conseqüentemente trabalham coletivamente para implementá-las (LÜCK, 2011).

Dessa forma, percebe-se a grande importância da dimensão pedagógica visto que todos os atos se configuram em caráter pedagógico participativo, já que tudo que é feito pelo ser humano é passível de trazer aprendizado, até mesmo os atos que ocorrem de forma espontânea.

3.3 Dimensões Financeiras

Com a criação da Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996) às escolas passaram a ter maior autonomia para decidir as suas questões financeiras, e os recursos fornecidos pelo governo começaram a ser revertidos no que realmente é necessário para cada escola. Pois, cada escola possui uma realidade e necessidades diferentes. As verbas são calculadas de acordo com o número de alunos matriculados na educação básica, e o que é informado no censo escolar do ano anterior. Um desses programas é o Programa Dinheiro Direto na escola (PDDE), onde basta que a escola tenha apenas um Conselho Escolar e um Círculo de Pais e Mestres atuantes, para poder cadastrar-se e receber as verbas do Governo Federal e destiná-las conforme o que o grupo escolar decidir.

Esses recursos podem ser utilizados para a aquisição de materiais, para a manutenção da escola, para a formação continuada dos professores e funcionários, etc. Além dos recursos do Governo Federal o financeiro da escola pode solicitar outros recursos, mas para isso é muito importante que a pessoa que for destinada para fazer esse trabalho dentro da Instituição de ensino tenha os conhecimentos da

lei em vigência e as habilidades necessárias para encaminhar as solicitações e trazer esses recursos para a escola.

O trabalho do responsável pelo financeiro da escola precisa estar em completa sintonia com a equipe diretiva da escola, pois é o diretor que tem a responsabilidade pela gestão dos recursos financeiros, juntamente com o Caixa Escolar, o Conselho Escolar, o Círculo de Pais e Mestres, que são formados por membros da comunidade escolar.

Segundo Lück (2009, p.114) é função do diretor suprir as necessidades administrativas e financeiras da escola, “segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos.”, mas sem deixar de lado as questões pedagógicas que são tão importantes quanto às outras questões.

Portanto, a dimensão financeira, assim como as dimensões administrativas e pedagógicas, baseiam-se na relação entre direção e demais setores, demonstrando o quanto a concepção de gestão democrática participativa precisa ser bem compreendida pelos envolvidos nesse processo.

4 O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DO CONTEXTO PRÁTICO DOS SUJEITOS

Tendo em vista as transformações ocorridas no contexto socioeconômico cultural, estimuladas pelo processo de globalização e tecnologias cada vez mais presentes nos dias de hoje, é necessário acompanhar e compreender as mudanças na educação. Os desafios desse novo milênio, oriundos da evolução da sociedade, da ciência e da tecnologia são muitos e requerem dos gestores de escola uma universalização do trabalho individual, uma atualização do pensar e do fazer educação.

É imprescindível, no ambiente escolar, uma construção co-responsável e compartilhada das decisões, que resultará na autonomia escolar e numa gestão democrática. A escola democrática, que proporciona uma prática de qualidade está voltada para os anseios da sociedade moderna, propondo um projeto político-pedagógico sério e um método condizente com sua proposta.

Dessa forma, observa-se a grande necessidade do envolvimento ativo de todos os envolvidos no ambiente escolar, trabalhando juntos para a efetivação da qualidade da educação e da prática pedagógica da Instituição de ensino. E é disso que se trata esse capítulo, compreender o papel da gestão escolar a partir do contexto prático dos sujeitos envolvidos, visando o reconhecimento de uma gestão democrática.

4.1 Contexto prático dos sujeitos: a emergência dos gestores

Assim como nos demais segmentos da sociedade, a questão da educação passa por novos desafios e modificações que se referem à necessidade de se fazer e pensar uma educação como uma prática construída coletivamente. Para tanto, é necessário à determinação de uma política e uma gestão de educação convencionadas em alicerces realmente democráticos. A educação na atualidade determina uma política de educação plena e acessível, capaz de acompanhar as transformações que estão acontecendo no meio educacional. É preciso uma política de educação que assegure a democratização da educação para todos os sujeitos e proporcione um ensino democrático, como metodologia coletiva, envolvendo novos paradigmas, saberes e práticas.

No que se refere à escola, é preciso que as decisões acerca da prática pedagógica se voltem para a realidade dos educandos. O questionamento que surge com a aproximação entre diferentes realidades é necessário para a reestruturação de ideias e a ampliação da perceptibilidade quanto as potencialidades intrínsecas a distintos processos de reflexão.

O ambiente socioeconômico e político está marcado por constantes transformações, sendo o conflito um elemento capaz de gerar mudanças e adaptações que, do ponto de vista pedagógico, avançam para o entendimento sobre os paradigmas do conhecimento e do processo de ensino-aprendizagem, capazes de gerar socialização e conhecimento.

Nessa perspectiva, além de preparar o educando para uma atuação profissional ou uma qualificação técnica, a escola também necessita preparar o aluno para o enfrentamento das dificuldades colocadas pela experiência da vida em sociedade. Assim, cada aluno precisa ser observado pela instituição como um sujeito capaz de participação atuante no âmbito coletivo, de entendimento do contexto em que vive, e de avaliação ética dos problemas colocados pela realidade, bem como, os demais sujeitos, pais, professores, funcionários e comunidade. Todos emergem como integrantes do contexto prático da escola e conseqüentemente como gestores.

Essa peculiaridade foi considerada nesse estudo, assim, elencou-se professores, funcionários, supervisores, alunos e pais como sujeitos gestores, para que esses respondessem o questionário. O motivo da escolha desses sujeitos deu-se porque todos são parte integrante da organização escolar e necessários para o desenvolvimento da prática pedagógica. Dentro do ambiente escolar todos os participantes da pesquisa tem um papel ativo e exercem sua função com dedicação e qualidade, tanto os servidores da escola como os pais e os alunos que responderam esse questionário.

Em conformidade com Lück (2009, p.21) os docentes influenciam de forma direta na constituição dos discentes, “a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e, sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais”. Também é papel do educador estar bem preparado para a sua prática e ter um desempenho em sala de aula de forma “aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso” (LÜCK, 2009, p.21).

Os discentes são o motivo da existência da instituição de ensino, e para quem a escola deve retornar as suas ações. Para (LÜCK, 2009, p.21) “a pedagogia escolar de qualidade é aquela centrada no aluno”, e, além disso, a autora afirma que a

aprendizagem do aluno é vista como “ponto de partida e de chegada na determinação de todos os planos de ação e avaliação de sua efetividade”.

Em resumo, percebe-se que para uma gestão escolar satisfatória é pertinente afirmar que todas as pessoas envolvidas nas ações da escola são essenciais e necessitam estar em plena sintonia para entender o contexto da escola e respeitar a opinião de cada um.

Desse modo, aplicou-se um questionário para nove profissionais da educação e dois alunos. Desses nove profissionais, dois são, além de professores, pais de alunos que frequentam o educandário.

Os envolvidos na pesquisa, a não ser os alunos, possuem formação na área de educação, a supervisora escolar (S1) tem 31 anos, é graduada em História e possui Especialização em Supervisão escolar atuando também no Ensino Fundamental lecionando nos componentes curriculares História, Geografia, Filosofia e Ensino Religioso.

P1 tem 32 anos, é formada em Ciências Biológicas e atua no Ensino Médio, na disciplina de Biologia. P2 tem 27 anos e é formada em Pedagogia e atua no 4º ano do Ensino Fundamental e possui Especialização em Supervisão e Gestão Escolar. Já P3 tem 31 anos, possui graduação em História, mas atua nas séries iniciais do Ensino Fundamental.

F1 tem 52 anos, é agente educacional, possui formação em Pedagogia e F2 tem 39 anos e também é agente educacional e possui formação em pedagogia. E a F3 tem 43 anos, tem Magistério e é agente educacional – Interação com o educando. A M1 tem 52 anos, é professora formada na área das Ciências Biológicas, mas atua com assessoria financeira, e é mãe de uma aluna do 3º ano do Ensino Médio. A M2 tem 51 anos e é formada em Letras – Português e Inglês, atuando a mais de 10 anos nas disciplinas de Língua portuguesa, Literatura e Língua inglesa e mãe de uma aluna do 1º ano do Ensino médio Politécnico. Os dois alunos (A1 e A2) que responderam a pesquisa tem 18 anos e frequentam o 3º ano do Ensino Médio Politécnico e são considerados pelos professores como participativos, interessados e estudiosos.

Os sujeitos que responderam essa pesquisa foram escolhidos a fim de corroborar as concepções do público-alvo do estudo acerca dos conceitos de gestão educacional, gestão escolar e gestão democrática; a relação estabelecida entre administração e gestão escolar; como ocorre o processo de gestão e quem são os gestores na escola, e quais são as estratégias utilizadas no âmbito escolar.

A maioria dos questionários foram devolvidos à pesquisadora, possibilitando, dessa forma, uma apreciação mais vasta por meio da classificação das respostas e declarações dadas através da ferramenta dessa pesquisa, ou seja, o questionário.

A fim de emergir quem são os gestores escolares e quais as ações e/ou estratégias que estes devem ter no âmbito da escola, o S1 respondeu que *“a gestão escolar compreende a equipe diretiva e o Conselho escolar. A gestão deve buscar o pleno desenvolvimento, da participação democrática com autonomia e transparência”*⁵.

Para P1 os gestores escolares são os professores, que, segundo ela, é um *“agente de educação integral”*; o diretor que exerce *“funções administrativas e pedagógicas, promove um sistema de ação integrada e construtiva, entre outras”*; o coordenador pedagógico que *“auxilia os professores no processo de ensino-aprendizagem”*, e o orientador educacional que *“orienta os alunos em geral”*.

Já P2 acredita que os gestores são:

[...] o diretor, vice-diretores, coordenador e supervisor escolar, estão diante da complexidade do processo de ensino. Para tanto é necessário que toda a equipe planeje juntos métodos que sejam eficazes para solucionar problemas que a escola enfrentar.

Ela também cita que *“um dos problemas é a ausência dos pais na vida escolar dos filhos, que precisa ser pensada conjuntamente”*. P3 afirmou que os gestores são a equipe diretiva e menciona como ações *“respeitar as normas comuns; elaborar e executar a proposta pedagógica e administrar (pessoal, material e financeiro)”* e propõe como estratégias *“promover o ensino e a aprendizagem para todos e estabelecer relações com a família”*.

F1 e F2 acreditam que os gestores escolares são a equipe diretiva juntamente com o auxílio do Conselho escolar e o Círculo de Pais e Mestres - CPM e aludem como ações *“que visem o bem comum da comunidade escolar”* e também que *“tracem estratégias que valorizem a gestão democrática”*. F3 aponta o administrativo e o diretor como gestores e assevera que as funções desses cargos são:

[...] gerenciar os aspectos materiais e financeiros da escola, harmonizar as relações entre os profissionais da educação que atuam na escola: o pedagógico (coordenador), o educacional (orientador) o da sala de aula (professor) e outros cargos definidos pela estrutura de funcionamento das políticas públicas (F3, 2014).

⁵ Para diferenciar das citações de autores definiu-se para esse estudo destacar as falas dos gestores em itálico.

A M1 afirmou acerca dessa questão que em uma Instituição de ensino o papel de cada um é determinado pelo Projeto Político Pedagógico, e que é preciso *“trabalhar em equipe devendo todos saber de tudo o que acontece na escola e trabalhar cada qual no seu setor, visando as metas do Projeto”*. Também afirma que *“Todos os cargos ou funções que alguém ocupa na escola é considerado como gestor”*, e M2 respondeu que os gestores:

[...] são todos aqueles que estão diretamente relacionados a organização financeira de uma escola, porém esses gestores necessitam de estratégias que comprometam toda a comunidade escolar, para que ocorra uma administração com sucesso (M2, 2014).

A1 e A2 disseram que o diretor e os vice-diretores são os gestores da escola e como ações citam *“conhecer a realidade da comunidade escolar para saber o que trabalhar”*.

Desse modo, observa-se que na maioria das respostas a equipe diretiva e os colegiados são mencionados como os responsáveis pela gestão escolar, o que demonstra o quanto é difícil o empoderamento por parte das pessoas em se auto afirmarem como sujeitos do seu contexto e assim emergirem como gestores do seu fazer administrativo, financeiro e, sobretudo pedagógico. Nesse sentido, destaca-se a afirmação de Lück (2011) que diz:

Como todos que fazem parte da escola influenciam sua cultura ou interferem sobre seus resultados, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, de acordo com o modo como nela agem, é fundamental que desenvolvam consciência sobre como atuam no conjunto e como suas ações se relacionam, se interinfluenciam e se interdependem (p.90).

Portanto, a partir dos fragmentos apresentados pode-se compreender como os sujeitos da pesquisa percebem o papel do gestor escolar e suas estratégias para gerir os recursos da escola, tanto humanos como físicos. E, o quanto, ainda torna-se necessário esclarecer e discutir as concepções dos sujeitos sobre os conceitos de gestão e a diferença entre a gestão escolar e a administração, evitando assim o intercruzamento conceitual.

4.2 A interlocução entre teoria e prática: princípios democráticos

Reconhece-se que a interlocução entre teoria e prática nem sempre se dá de forma simples e de fácil compreensão, pelo contrário, essa relação é muito camuflada no contexto escolar. Trabalhar na perspectiva de entender essa interlocução e apresentar os princípios democráticos que estão imbricados na organização da escola é um exercício conceitual que precisa ser rompido para além da teoria.

Pensando nessa perspectiva de rompimento e ao mesmo tempo de interlocução em conjugação dialética é que levantou-se para os sujeitos da pesquisa como questão: *De que forma você conceituaria a gestão educacional? Ela é igual ao conceito de Gestão escolar?*

S1 respondeu que a gestão educacional *“consiste na organização e gestão dos sistemas de ensino e seus respectivos programas”* e sobre a gestão escolar respondeu que *“trata das incumbências que as instituições possuem”*, e também que *“trata-se da autonomia que a escola tem em elaborar e executar sua proposta pedagógica”*.

F1, F2 e F3 também afirmaram que a gestão educacional fica na esfera governamental, dependendo de uma organização em nível municipal, estadual e federal, e cada um deles tem um papel específico, e a gestão escolar fica no âmbito da escola, respeitando as normas comuns da instituição.

A resposta de todas as professoras (P1, P2 e P3), da mãe M1 e dos alunos A1 e A2 corroboram o que afirmaram as funcionárias. P2 ainda citou que a gestão educacional *“está interligada com a gestão escolar, que trata da parte pedagógica da escola”*. Já M2 argumentou em sua resposta que *“a gestão educacional é todo processo de administração de uma escola envolvendo toda a direção e supervisão escolar”*. E citou as duas como sinônimas.

Deste modo, pode-se perceber que na maioria dos casos o entendimento sobre os conceitos foram claros e corretos, somente o P2 não apresentou um conhecimento claro sobre os significados e a diferença entre gestão escolar e gestão educacional. O que potencializa um aspecto positivo em relação a perspectiva teórica e prática.

A respeito da pergunta *Qual é a relação que você estabeleceria entre gestão escolar e administração?* S1 responde que *“a gestão está relacionada à participação, a cooperação, relação com o cotidiano”* e a administração *“centra-se no aparelho burocrático, com separação e delimitação de funções”*. Ainda para S1 a relação entre gestão e administração *“são conceitos que precisam andar de forma intrínseca, pois para que haja a eficiência de uma, a outra precisa dar suporte”*.

Já para P1 ela entende que é por meio da gestão escolar que a instituição de ensino administra os recursos humanos e financeiros, sendo esse o processo de administração. Logo, para P2 sobre essa pergunta, relacionou o trabalho de administração como ligado a gestão escolar, afirmando que o gestor eficiente precisa saber lidar bem com a parte burocrática e saber enfrentar alguns desafios que surgem com liderança. E também que seu trabalho como gestor não se resume somente em “*técnicas administrativas*”. E para P3 a relação entre esses dois termos estaria ligado a “*participação democrática por parte da comunidade escolar, no planejamento e execução das ações*”.

De acordo com F1 e F2 a gestão escolar e a administração dependem uma da outra e ainda afirmaram que a gestão se constitui na “*parte humana*” e a administração na “*parte burocrática*” da escola. Já F3 demonstrou ter um bom entendimento da relação entre esses dois termos ao afirmar que a administração escolar resulta de:

Uma educação baseada numa relação hierarquizada, de poder e autoridade entre aquele que ensina e aquele que aprende. Quanto à gestão escolar resulta numa organização dentro da sua realidade escolar e comunidade em que a escola está situada (Funcionária 3, 2014).

M1 fez uma colocação muito interessante na sua resposta afirmando que a gestão escolar não tem nenhuma relação com a administração. E que em sua opinião, a gestão democrática prevista em lei não acontece como deveria.

Na minha opinião não deveria ter relação nenhuma, uma vez que na administração tem quem manda e quem obedece, ou seja, ainda funciona a “pirâmide” e quem manda está no topo, enquanto que na gestão escolar todos participam, discutem e decidem o que e quando fazer e de que forma pedagogicamente e financeiramente (M1, 2014).

E para M2, A1 e A2 os dois termos são basicamente sinônimos porque tratam somente de como utilizar os recursos financeiros que a escola recebe do governo e de prestar contas do uso desses recursos a comunidade escolar.

Foi possível perceber, no que tange essa pergunta, que cada sujeito envolvido na pesquisa entende de um modo diferente a relação entre gestão escolar e administração, e é por isso que se pode afirmar que ainda não está claro para a maioria das pessoas, mesmo as que trabalham diretamente na área da educação, que esses dois termos têm muitas diferenças de significado no que tange a prática pedagógica de antigamente e a prática pedagógica que a sociedade espera nos dias

de hoje. O intercruzamento conceitual desses termos pode influenciar na interlocução entre teoria e prática, “constituindo-se em forma incompleta e limitada de expressão democrática” (LÜCK, 2011, p. 88).

Na questão *De que forma ocorre o processo de gestão nessa escola? Você acredita que esse processo é democrático? Você participa? De que forma?*S1 respondeu que:

A escola já vivenciou diversas formas de gestão. Atualmente tem-se a busca pela gestão democrática onde todos os agentes são chamados a participar e decidir. Porém as pessoas não foram educadas para a democracia, o que acaba levando à falta de comprometimento. Como professora e supervisora, a garantia de participação é dada nas reuniões, conselhos e assembleias bem como em questões pontuais do dia-a-dia (S1, 2014).

Para P1 o processo de democracia na Instituição de Ensino é “*participativo e transparente*”, ela ainda cita que como professora auxilia “*nas tomadas de decisão, objetivando a busca de soluções às situações apresentadas*”. Para P2 “*a oportunidade é dada a todos para manifestar sua opinião. As decisões são tomadas em reuniões, nas quais sempre participo*”. E P3 disse que a escola apresenta uma gestão democrática e que todos os professores participam e opinam para “*um melhor andamento do processo de ensino-aprendizagem*”.

Os funcionários também foram uníssonos em afirmar que a gestão ocorre de forma democrática, e que toda a comunidade escolar participa “*de maneira transparente e dialógica*”, segundo afirmação de F1. E que participam das reuniões administrativas da instituição. F2 ainda cita “*que todos os segmentos são ouvidos e respeitando as diferenças e opiniões, ponderando o que é melhor para a comunidade escolar*”.

Somente M1 afirmou que a escola procura ter uma gestão democrática, mas não consegue. Já M2 afirmou que todos participam de forma democrática, desde a escolha dos representantes dos segmentos dos alunos, dos pais, do Conselho escolar e outros. E ainda A1 e A2, colocando suas opiniões na visão de alunas da instituição de ensino, afirmaram que há democracia na escolha da equipe diretiva, onde todos, professores, funcionários, alunos e pais podem votar.

Um ponto relevante a assinalar é que todos foram unânimes em afirmar que a escola procura, através de encontros, reuniões e assembleias, incluir todos nas tomadas de decisões e ouvir a opinião de cada um. Somente uma mãe afirmou que não ocorre uma gestão democrática, apesar de a escola procurar formas de fazê-lo.

Por essa perspectiva, foi possível identificar que para as pessoas participantes dessa pesquisa, a gestão democrática está em concordância com a proposta da escola e o que os gestores buscam para uma gestão escolar eficiente e de qualidade. Uma vez que a gestão democrática na escola posiciona-se em uma concepção de emancipação, à medida que a instituição de ensino se utiliza de várias ferramentas para que se ocorra à participação ativa de todos os segmentos da escola nas tomadas de decisão. Portanto, é importante destacar que a interlocução entre teoria e prática nem sempre irá evidenciar de forma clara e objetiva os princípios da gestão democrática, essa correlação necessariamente irá emergir a partir do envolvimento de participação coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão do intercruzamento conceitual entre administração e gestão escolar é complexo e envolve diferentes situações, por isso, coube a esse estudo a tentativa de responder a problemática acerca de qual a concepção dos sujeitos envolvidos no contexto escolar de gestão no âmbito do Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, na cidade de Ibirubá – RS, em relação a teoria e prática entre gestão escolar e administração.

Assim, constatou-se que nesse período da educação globalizada as instituições de ensino necessitam buscar constantemente a atualização, possibilitando a formação de professores preparados para agir diante dos desafios da atualidade. A superação dos problemas somente será possível mediante uma prática democrática, em que todos os segmentos do contexto escolar participem e estejam preparados para contribuir no processo de edificação de uma educação voltada à construção de conhecimento.

Percebeu-se que o termo administração encontra-se ultrapassado, e que nos dias atuais, o autoritarismo; conservadorismo e o poder centrado em uma só pessoa, que vinham de épocas passadas, não são mais aceitos. E dessa percepção surge um novo paradigma, que busca vencer esses percalços. Essas transformações vêm sendo substituídas por práticas democráticas, integradas e participativas, a partir do surgimento do termo gestão escolar.

As dificuldades que se apresentam ao gestor escolar e ao ensino como um todo, certamente não são as mesmas existentes nas décadas passadas; o mundo e a educação passam por constantes transformações. As mudanças ocorridas nos dias de hoje, exigem cada vez mais dos educadores uma postura inovadora, pois a educação já não é mais vista como um mero processo de transmissão de informação. É preciso formar um aluno pensante, capaz de posicionar-se criticamente frente aos acontecimentos da nova era, pois entende-se que a educação é condição imprescindível para a constituição de sujeitos engajados em prol do bem comum.

Tal objetivo apresenta-se como um desafio permanente, devendo ser encarado de maneira coletiva, unindo esforços para proporcionar a construção da identidade da escola e a formação plena do ser humano. Através da realização de uma proposta político-pedagógica condizente com a realidade, assegura-se ao processo educativo

um caráter dinâmico na busca do exercício da cidadania, tanto do corpo discente quanto docente.

Constata-se nos dias de hoje que o gestor busca continuamente a formação de um educando capaz de pensar e agir por meio de uma conduta responsável e participativa. Reconhecendo que os subsídios humanos e financeiros fornecidos pelo Estado são ainda insuficientes, impossibilitando uma disputa justa às demandas do mundo globalizado, cada vez mais equipado com novas tecnologias.

Transformar, seguramente não significa somente aperfeiçoar o que já existe, mas modificar a forma de pensar, pois é a postura seguida no dia-a-dia da gestão escolar, diante dos desafios, que determina o sucesso e o fracasso da organização do trabalho. A efetivação de uma proposta pedagógica condizente com a realidade revela que a mudança exige um trabalho contínuo daqueles que buscam ser agentes e sujeitos da transformação democrática.

O desígnio de democratização das práticas pedagógicas vem sendo focalizada de várias maneiras, como a efetivação de práticas da gestão participativa, o ingresso e permanência na escola, seguidos da busca de melhor qualidade de ensino. Entretanto, buscar o verdadeiro significado da democratização do ensino público e de sua gestão, em particular, é partir da análise e compreensão do cotidiano e da sua função social.

Percebeu-se que a concepção dos sujeitos no contexto do Instituto Edmundo Roewer, através da aplicação do questionário, acerca dos significados de gestão escolar, gestão educacional e gestão democrática foram satisfatórias em sua maioria, mas ainda assim ocorreram algumas contradições. A escola precisa rever esses conceitos e buscar, juntamente com esses profissionais da educação, o entendimento do papel da gestão e dos gestores escolares dentro da instituição de ensino. Pois todos os envolvidos na prática pedagógica são gestores do processo e precisam participar de forma ativa em tudo que compete à escola.

Nesta perspectiva, para os sujeitos da pesquisa o conceito de gestão escolar encontra-se inter cruzado com o de administração. Já o conceito de gestão democrática ganha uma maior visibilidade, pois evidencia-se práticas participativas as quais direcionam o ambiente para a partilha de ideias e a participação ativa do grupo nas tomadas de decisão. Em relação ao empoderamento de ser gestor, observa-se que o processo na prática até acontece, o único problema é que em determinadas situações responsabiliza-se a equipe diretiva como a única gestora.

Enfim, foi possível identificar e entender que a gestão democrática encontra-se presente no âmbito escolar, e está em concordância com a proposta pedagógica da instituição, que é a de formar um sujeito dialógico e indagador, com pensamento crítico, comprometido com a transformação. E que ainda é necessário pensar estratégias e ações para o fortalecimento de uma gestão escolar pautada em características como a renovação, a cooperação, a corresponsabilidade, a participação, a autonomia e a democracia. Sendo, que a Instituição de ensino necessita que seus sujeitos: professores, alunos, pais, funcionários e comunidade se reconheçam como gestores reflexivos, capazes de trabalhar e mediar a resolução de problemas coletivamente, trabalhando com todos os segmentos educacionais de forma colaborativa e participativa.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Administração pública e a escola cidadã.** – ANPAE. Porto Alegre, v.15, n.2, p.217-226, jul/dez, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BRASIL, LDB. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 05 de outubro de 1988. Disponível em [http:// portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br). Acesso em: 10 set. 2014.

CHIAVENATO, R. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª Ed. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://administer33.wordpress.com/2012/05/22/o-que-e-administracao/>. Acesso em 24/10/2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios.** Ed. Vozes. Petrópolis RJ, 2006. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA9hkAL/pesquisa-qualitativa-ciencias-humanas-sociais>. Acesso em 25/10/2014.

DENZIN, N.K. e LINCOLN, Y.S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOURADO, LUIZ FERNANDES. **Políticas e gestão da educação básica no brasil: Limites e perspectivas.** In: **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 24/10/2014.

FERREIRA, NauraSyria. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”.** In: Campinas, vol.25, nº89, p.1227-1249, Set.\Dez. 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 2ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1975.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa.** São Paulo, EGA, 1996.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar.** Olho D’água. 6. ed., 1995.

GADOTTI, Moacir. **Diversidade cultural e educação para todos.** Rio de Janeiro. Graal, 1992.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. **Projeto da escola cidadã.** São Paulo: Instituto Paulo Freire, 1994.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1999. 206 p.

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

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

INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO EDMUNDO ROEWER. **Projeto Político-Pedagógico**. Ibirubá, RS. 2002.

INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO EDMUNDO ROEWER. **Regimento da Educação Básica**. Ibirubá, RS. 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola**: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Revista Espanhola de Educação Comparada, Madrid, Espanha. Número 13. 2007.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. São Paulo: Alternativa, 2004.

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

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação, São Paulo, Atlas, 1991.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.

PARO, Vitor. **Administração Escolar**: introdução crítica. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

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

_____ **Administração escolar: introdução crítica.** 6.ed. São Paulo: Cortez, 1993.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Refletindo sobre a função social da escola.** In. VIEIRA, Sofia Lerche (org.) *Gestão da escola: desafios a enfrentar.* Rio de Janeiro: DP&A Editora (Biblioteca ANPAE), 2002, p. 13 – 45.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária:** Polêmicas do nosso tempo. São Paulo, Cortez / Autores Associados, 1987.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola:** Espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, Papyrus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos A (org.). **Projeto político - pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: SP: Papyrus, 1995.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão:** extraindo significados da base legal. In. Ceará. Seduc. *Novos Paradigmas de gestão escolar.* Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p.7-20.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica:** revisitando conceitos simples. In: **RBPAE** – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr., 2007.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Cristiane Marangon à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **Gestão Escolar: Em busca da qualidade e eficiência no setor público de ensino.**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo identificar a concepção de gestão no âmbito de uma Escola Pública Estadual, na cidade de Ibirubá – RS, considerando a relação teórica e prática entre gestão escolar e administração.

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Ibirubá, setembro de 2014.

Prof^a. Msc. Andrelisa Goulart de Mello
Orientadora

APÊNDICE B



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIO

Título do estudo: ADMINISTRAÇÃO VERSUS GESTÃO ESCOLAR: O INTERCRUZAMENTO CONCEITUAL

Pesquisadora responsável: Cristiane Marangon

Contato: cristianemarangon@yahoo.com.br

Orientadora: Profª Msc. Andrelisa Goulart de Mello

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria / Centro de Educação

Ao Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer.

Está sendo convidada a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Esclarecemos que a pesquisa acima declarada tem como objetivo identificar a concepção de gestão no âmbito de uma escola pública Estadual, na cidade de Ibirubá – RS, considerando a relação teórica e prática entre gestão escolar e administração.

A coleta das informações será efetivada por meio do questionário, o qual irá versar sobre questões que envolvam: os conceitos de Gestão Escolar, Gestão Educacional e Gestão Democrática; os conceitos e as diferenças entre Gestão Escolar e Administração; quem são os gestores escolares e as ações e/ou estratégias que eles precisam ter no âmbito da escola.

A presente pesquisa, não coloca em risco a vida de seus participantes e não tem caráter de provocar danos morais, psicológicos ou físicos. No entanto, o envolvimento diante das assertivas apresentadas poderá suscitar diferentes emoções, de acordo com a significação de seu conteúdo para cada sujeito. Por outro lado, consideramos que os benefícios são relevantes, em nível pessoal, por oportunizar momentos de reflexão pessoais e institucionais.

A XXXXXXXXX, desde agora, assegurado o direito de: receber resposta para todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa; retirar o seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento e sem sofrer nenhum tipo de represália; ter a sua identidade preservada em todos os momentos da pesquisa.

A pesquisadora responsável e a orientadora deste projeto reconhecem e aceitam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Res. CNS 196/96.

Ciente e de acordo com o que foi exposto, eu _____, estou concordo em participar desta pesquisa, assinando este Termo em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 2014.

Assinatura pesquisado

Assinatura pesquisadora

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/CEP.

Apêndice C



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Roteiro para Questionário

Data de Aplicação: ___/___/___
(dia) (mês) (ano)

Idade: _____

Profissão/função: _____

Marque apenas uma alternativa:

1) Sexo:

masculino feminino

2) Estado Civil:

Solteiro(a) casado(a) ou mora com companheiro(a)

3) Assinale a alternativa que identifica a sua cor/raça:

Branca Preta Parda Amarela Indígena

4) Você tem filhos, Se sim, quantos?

Não tenho 01 filho 2 filhos 3 filhos ou mais

5) Com quem você mora?

Com os pais Com o cônjuge Com familiares Com amigos Sozinho

6) Você mora em?

Casa alugada Casa própria outros.....(descreva)

Qual o bairro?

7) Escolaridade:

() Ensino Superior incompleto

Curso: _____

() Ensino Superior completo

Curso: _____

() Pós-graduação Nível: _____

Curso/Instituição: _____

8) De que forma você conceituaria a gestão educacional? Ela é igual ao conceito de gestão escolar?

9) Qual a relação que você estabeleceria entre gestão escolar e administração?

10) Quem são os gestores escolares e quais as ações e/ou estratégias que estes devem ter no âmbito da escola?

11) De que forma ocorre o processo de gestão nessa escola? Você acredita que esse processo é democrático? Você participa? De que forma?

