

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

**O GESTOR ESCOLAR E SUAS AÇÕES FRENTE À
GESTÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MICHELI ZWIRTES AGOSTINI

Constantina, RS, Brasil,

2010

O GESTOR ESCOLAR E SUAS AÇÕES FRENTE À GESTÃO

por

MICHELI ZWIRTES AGOSTINI

Monografia apresentada ao Curso de especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Franciele Roos da Silva Ilha

Constantina, RS, Brasil

2010

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

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

O GESTOR ESCOLAR E SUAS AÇÕES FRENTE À GESTÃO

elaborada por

Micheli Zwirtes Agostini

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Franciele Roos da Silva Ilha
(Presidente/Orientador)

Clovis Renan Jacques Guterre - Doutor (UFSM)

Oséias Santos de Oliveira- Mestre (UFSM)

Constantina, 18 de dezembro de 2010.

RESUMO

Monografia de Especialização
Especialização em Gestão educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O GESTOR ESCOLAR E SUAS AÇÕES FRENTE À GESTÃO

AUTORA: MICHELI ZWIRTES AGOSTINI

ORIENTADOR: FRANCIELE ROOS DA SILVA ILHA

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 18 de setembro de 2010.

Este estudo teve como propósito investigar a gestão escolar no contexto atual, buscando conhecer as incumbências do gestor escolar, a função e a importância do diretor para comunidade escolar bem como suas ações, responsabilidades e formação nos dias atuais. Diante disso, o objetivo deste estudo é compreender e analisar as responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no cotidiano escolar. A metodologia utilizada baseou-se na abordagem qualitativa. Os participantes do estudo foram duas diretoras, uma de escola pública municipal e outra de escola particular. Para coleta das informações foram utilizados questionários semi-estruturados, interpretados através da análise de conteúdo. Evidenciou-se que as gestoras ainda não concretizaram totalmente a transformação do paradigma de administração educacional para o de gestão educacional, mas estão buscando através de suas ações orientar sua equipe de trabalho para que esta participe das ações da escola como co-autores da gestão escolar. É de fundamental importância também que o gestor esteja em constante formação, aprendendo ao longo do exercício de sua profissão.

Palavras-chave: Gestor Escolar. Responsabilidades. Ação.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Specialization in Educational Management
Universidade Federal de Santa Maria

THE MANAGER AND ITS SHARES AHEAD SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: MICHEL ZWIRTES AGOSTINI

COACH: FRANCIELE ROOS DA SILVA ILHA

Data e Local da Defesa: Constantina / RS, 18 setembro de 2010.

This study aimed to investigate the school management in the current context, seeking to know the tasks of the school manager, the role and importance of the director to the school community as well as their actions, responsibilities and training today. Therefore, the objective of this study is to analyze and understand the responsibilities and actions necessary for the manager to act in the classroom. The methodology was based on qualitative approach. Study participants were two directors, one from public school and one private school. To collect the necessary information has been used semi-structured questionnaires, interpreted through content analysis. It was evident that the management has not fully realized the transformation of the paradigm of educational administration for the educational management, but are seeking through their actions guide his team to work for this involved the school's actions as co-authors of school management . It is vital also that the manager is constantly training, learning along the exercise of their profession.

Keywords: School Management. Responsibilities. Action.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A . TERMO DE CONSENTIMENTO.....	40
ANEXO B . QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO.....	41

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 Introdução.....	08
1.1 Objetivo do estudo.....	08
1.2 Justificativa.....	08
CAPÍTULO 2 Referencial teórico.....	10
2.1 A gestão da educação e seus caminhos.....	10
2.2 O gestor escolar e sua formação	12
2.3 A arte de ser gestor escolar	13
2.4 O gestor escolar: sua função e importância	14
2.5 Ações práticas de um gestor escolar.....	16
2.6 Responsabilidades do gestor escolar.....	17
2.7 O gestor escolar frente ao planejamento.....	19
CAPÍTULO 3 Caminho metodológico e análise das informações.....	24
3.1 Responsabilidades e ações dos gestores escolares.....	26
CAPÍTULO 4 Conclusão.....	33
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS	39

CAPÍTULO 1 Introdução

Atualmente, a palavra gestor está sendo mais empregada no âmbito das instituições educativas, ao invés do termo diretor. Isto pode ter relação com o fato de que o primeiro atenda compreensivamente as diversas demandas a que as instituições educativas necessitam, e que seu uso decorra das exigências de abertura e participação que atingem as instituições educativas.

As escolas estão sendo progressivamente responsabilizadas pelos resultados que produzem, por movimentos de defesa de sua autonomia, por políticas de desregulamentação de processos e de questionamento de procedimentos centralizadores nos sistemas de ensino.

Com base nestas reflexões desencadeou-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais as responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar?

1.1 Objetivo do estudo:

Compreender e analisar as responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no contexto escolar.

1.2 Justificativa

As modificações na tomada de decisão no âmbito das instituições educativas estão ocorrendo pela instauração de espaços e processos participativos e colegiados, o que retira o poder de decisão de uma só pessoa, instituindo novas instâncias, ampliando o processo de decisão a grupos que estavam anteriormente excluídos. Tudo isso instaura no âmbito da escola um ambiente novo e instigante, o qual sugere, como mais apropriada, a designação gestor e não diretor ou administrador.

Nesta perspectiva, o gestor deve ser capaz de, com seus conhecimentos, estabelecer, fazer surgir pertinência e emergir significações organizatórias na instituição educativa, de forma dinâmica e a tempo.

Estas reflexões envolvem a compreensão de que o trabalho do gestor escolar vem a requerer inscrições profundas na cultura da instituição que constitui o seu universo profissional e por envolver processos de construção, negociação e de coletividade. Uma busca de coletividade que pode ser interpretada como a ideia de socialização do estatuto e do papel do ator capaz de identificar e incorporar as restrições externas e internas.

CAPÍTULO 2 Referencial teórico

2.1 A gestão da educação e seus caminhos

A gestão da educação vem sendo um tema crescente e de vital importância no âmbito escolar, independente da rede a qual a escola pertence, sendo ela estadual, municipal ou particular. A temática é pertinente, pois dá abertura ao novo, ao ser democrático, participativo, autônomo e dialógico.

Neste sentido, é pertinente iniciar com o seguinte pensamento de Paulo Freire (1987, p.47): *Se o diálogo é o encontro dos homens para ser mais, não pode haver diálogo. O seu encontro é vazio e estéril. É burocrático e fastidioso.*

Nesse contexto, a educação é a arte de formar, desenvolver o cidadão, bem como a criança, em sua totalidade. A finalidade da educação é o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A Lei 9394/96 atribui um sentido amplo à educação, definindo que esta abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida da família, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações sociais.

A gestão da educação vem justamente para alertar que uma escola não é composta por somente um gestor. Todos os agentes diretos ou indiretos são autores e co-autores e principalmente gestores da educação.

Gestão é saber lidar com o teórico, com o científico e com o racional. A gestão está ligada ao fortalecimento da democratização da escola, em seu aspecto pedagógico, obtendo a participação de todos nas decisões das ações a serem realizadas.

Por isso, pode-se considerar que a gestão é a instância de organização e funcionamento da escola, ela acompanha a execução de um plano ou projeto. Ou seja, a gestão constitui-se no aspecto da administração, junto com a política, planejamento e avaliação da instituição.

A gestão da escola vem passando por desafios e mudanças oriundos das crescentes exigências sociais por uma educação básica de qualidade, do avanço do

conhecimento sobre a aprendizagem, de novas políticas educacionais e do avanço do conhecimento sobre a gestão escolar.

Desta forma é importante considerar que a gestão escolar tem por finalidade superar os desafios oriundos da administração escolar, buscando olhares significativos à gestão pedagógica, gestão dos recursos humanos e administrativos no âmbito da educação escolar.

Podemos ligar todo o exposto acima ao que Heloisa Lück destaca:

[...] a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar referente a escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do 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. (Lück, 2006, p. 15).

Portanto a gestão escolar democrática surge para fixar novas idéias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem no contexto interno e externo da escola.

Por gestão democrática entende-se que é uma forma de melhoria na e da convivência humana, que se constrói na cultura do povo e sua história. Num convívio pela busca do exercício coletivo e participativo de uma comunidade junto ao poder público, fortalece a democracia; ou seja; os agentes de uma comunidade são co-autores das ações de uma sociedade da qual fazem parte.

De acordo com Ferreira:

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância com fim de humanização. (Ferreira, 1998, p.72).

Assim o caráter democrático de uma gestão não pode estar descompromissado da emancipação humana. Trata-se de fortalecer os procedimentos de participação das comunidades escolares no governo da escola, a busca da descentralização do poder e tomada de decisão. Nesse contexto, a gestão democrática tem por objetivo envolver-se na construção de projetos, propostas

pedagógicas, projeto político pedagógico, entre outros. Com este olhar, o processo de gestão escolar deve ser democrático e vai além da gestão administrativa.

2.2 O gestor escolar e sua formação

Os desafios enfrentados pela escola exigem maior preparo de sua gestão. Desta forma, a formação dos gestores escolares passa a ser um grande desafio para o sistema de ensino.

Em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não acontece em sua área específica de atuação. A maioria dos cursos de formação continuada tende a ser teórico e conceitual. Esta também é a característica dos cursos superiores de formação inicial em nível superior. A formação de gestores escolares, desde a reforma do curso de Pedagogia esteve vinculada à oferta de habilitação em administração escolar.

O MEC propunha, na década de 70, que todos os cargos de diretores de escola viessem a ser ocupados por profissionais formados neste curso. Com a abertura política na década de 80 e o início da eleição para cargo de diretor/gestor, diminuiu significativamente o número de candidatos para esse curso que pela pouca procura, tornou-se inviável.

Houve, no entanto, um sentido de ofertar cursos de especialização em gestão educacional como o que estamos realizando, muito procurado por profissionais já no exercício dessas funções, porém, com um número relativamente pequeno de vagas. Nas instituições de ensino superior, o que se observa é uma oferta de oportunidades para formação inicial de gestores escolares. Essa iniciativa, embora insuficiente, evidencia a necessidade de formação continuada, como complemento à formação inicial. Estas oportunidades garantem o processo de profissionalização de gestores, preparando-os para enfrentarem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino.

A qualidade de um sistema de ensino e de uma escola está relacionada, com a habilidade de seus profissionais e dirigentes. De pouco adiantam a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadores, se os gestores não acompanham tais mudanças e reformas do ensino. A capacitação deve constituir-se em um processo aberto, de formação continuada e permanente, não somente para gestores escolares, como para todos os profissionais da educação.

Segundo Saviani:

[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideias, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar.(Saviani, 1986, p. 190).

É inconseqüente esperar que os dirigentes escolares aprendam sua função em serviço, tentando acertar, através dos ensaios e dos erros.

O trabalho da gestão escolar exige o exercício de múltiplas funções. A diversidade do trabalho do gestor é um enorme desafio. Cabe, no entanto, ao sistema educacional, organizar cursos de capacitação e formação continuada capazes de orientar os gestores no processo de gerir com qualidade sua unidade escolar.

2.3 A arte de ser gestor escolar

Ser gestor escolar é arte. Arte em ter consciência de estar sempre inovando, representando estratégias e ações. O gestor escolar deve ser ativo, buscando a solução aos problemas da escola ao invés de esperar pela resposta.

O gestor pode ser o coordenador, facilitador e mediador de todos os processos da escola. Os líderes fazem-se, não nascem feitos. E isto vale para os gestores. Com esta arte de se tornar capaz de gerir sua escola como um verdadeiro líder, que aprende continuamente e se comunica.

Neste sentido ser gestor através da arte é amar e liderar. Enfim, temos que nos reportar sempre à função de líderes e gestores. Quando estão exercendo esta atribuição são chamados a doar-se, amar, servir ao outro.

2.4 Gestor escolar: sua função e importância

O gestor escolar é o responsável pela organização e bom funcionamento de uma instituição de ensino. Para tanto este profissional precisa estar preparado profissionalmente, consciente de sua fundamental importância no processo político pedagógico da escola, na qual se encontra à frente.

A função deste profissional há alguns anos, era limitada à resolução dos problemas administrativos, principalmente quando emanados da administração pública. Sua administração era somente direcionada à responsabilidade pela escrituração e registro escolar, assinaturas de livro ponto dos professores e conservação do patrimônio da escola, tendo tudo registrado em livro ata.

Atualmente, sua função vai além disto, direciona-se para a articulação das diversas variáveis que se apresentam na escola, como as relações entre professores, alunos e funcionários. Através de seu papel, procura garantir o bem estar da comunidade escolar.

O gestor escolar é muito mais do que um mero administrador, é um agente articulador, que assume, perante a comunidade, o compromisso de oferecer um serviço de qualidade, com habilidade para lidar tanto com o administrativo-político quanto o pedagógico. E, nesse ponto, deve-se atentar para que um não se sobreponha ao outro.

Vitor Paro (2000) descreve como essencial a participação do gestor escolar no processo político-pedagógico da escola, pois sua atuação pode ter implicações sobre transformação social, dentro e fora da escola.

Nessa perspectiva, a escola é capaz de contribuir com sua parcela significativa de mudanças sociais, ou seja, em nível econômico, político e do grupo que detém os meios de produção sobre o restante da sociedade. Seria impossível o desenvolvimento da atividade administrativa voltada para a transformação social, na escola, se esta fosse, a priori, incapaz de contribuir para tal formação.

Segundo Russo (2002, p. 35):

O papel do diretor pode ser definido ou conduzido intencionalmente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel do diretor é ele mesmo, podendo ser reproduzidor da intencionalidade exterior ou crítico em relação a ela, dependendo das circunstâncias e do comprometimento político que tem em relação à escola e a educação.

É importante que se determine como imprescindível a participação da escola na formação total do aluno como cidadão, consciente de seus direitos e deveres, e também de sua importância na transformação político-social do seu país.

Neste sentido, para que as transformações na qualidade de ensino ocorram, é necessário que o gestor motive para a participação da comunidade escolar. Para

isso, o gestor precisa estar em contato permanente, fazendo com que cada profissional, aluno ou pai, sintam que a escola lhes pertence.

Em sua função o gestor necessita estar preparado para apoiar e incentivar os professores, valorizando o seu desempenho, e extraindo o máximo de sua equipe de profissionais. Por isso, o gestor, no processo educativo, agrega a função de coordenar a ação pedagógica da escola.

É necessário que o gestor escolar saiba envolver sua equipe na realização de projetos que resolvam a situação, de forma que esta transformação faça com que os profissionais compreendam melhor a realidade educacional em que atuam. Ao se resolver tais problemas, a comunidade escolar adquire consciência de seu poder de mudar a realidade, com os recursos disponíveis.

Como já foi afirmado, a função do gestor escolar vai além do simples ato de administrar. Ele assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa quanto pedagógica, desempenhando as funções de organização, administração e supervisão.

Desta forma, a direção deve participar de todos os assuntos escolares, descentralizando o poder e dividindo as tarefas com toda comunidade escolar. Dessa maneira, permite um equilíbrio entre os aspectos materiais e pedagógicos da escola.

Para Hora (1997) a principal função é realizar, por intermédio da administração uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas.

Neste olhar, a principal missão do gestor está em oportunizar o desenvolvimento do potencial humano, suas habilidades, capacidades, conhecimentos, com autodisciplina decorrente de uma gestão autônoma e responsável.

Assim vemos que o gestor é aquele que não apenas administra, mas coordena e articula a participação dos envolvidos no processo pedagógico, almejando a equidade e inclusão dos atores escolares.

O objetivo da educação está na formação de cidadãos capazes de elaborar uma visão crítica sobre a realidade social, cultural e econômica. Neste sentido não cabe ao gestor uma autoridade burocrática, encerrada em ordens manejadas pelo

sistema. Cabe-lhe, sim levar em conta a realidade de sua comunidade e assumir uma práxis educacional socialmente comprometida.

2.5 Ações práticas de um gestor escolar

Segundo Buss (2008) o gestor escolar, além das habilidades técnicas, deve ter sensibilidade às questões e necessidades humanas. Desta forma, conseguirá multiplicar a participação de todos no processo de gerir a escola.

Na visão de Lück (1996), é imprescindível o processo de consultoria como via para atuação do gestor e demais profissionais da escola, pois é através dela que haverá um consenso das ideias, opiniões e informações sobre determinada problemática. Para tal, o gestor deverá estar aberto às novas ideias, opiniões e propostas de resolução dos problemas referentes à escola.

O gestor escolar assume uma condição muito próxima a de um líder, pois congrega objetivos e ações plurais de um grupo, o corpo da escola manifestados pelos conflitos e consensos da rede de relações entre estudantes, educadores, pessoal de apoio, pais e comunidade do seu entorno. Equivale dizer que há uma relação dialógica a ser cultivada, construída e vivida de forma histórica entre os agentes da gestão a ser empreendida pela escola com caminhos previstos no projeto pedagógico escolar.

De acordo com o Manual do MEC (2007) Escola de Gestores, o gestor escolar efetiva um verdadeiro exercício de liderança, na medida em que integra e modifica os aspectos encontrados na administração geral da escola e a articulação com os sistemas de ensino, bem como na administração pedagógica e no acompanhamento da proposta educacional.

Para a construção de uma identidade própria, é indispensável ao gestor desenvolver instrumentos que qualifiquem os processos e procedimentos da gestão escolar e identifique e compreenda a função social de sua escola na comunidade em que está inserida. É importante também que ele proponha e coordene a participação na elaboração do projeto político pedagógico bem como se envolva no processo de avaliação institucional e de aprendizagem propiciando assim a estimulação e elaboração de projetos com a comunidade tornando a aprendizagem dos alunos mais significativa.

2.6 Responsabilidades do gestor escolar

É o gestor que estabelece, juntamente com sua equipe escolar, as finalidades da ação educativa de determinada escola, por que articula as deliberações e encaminhamentos necessários para que essa ação ocorra. Estabelece e procura preservar uma rede de relações administrativas, pedagógicas, sociais e afetivas, capazes de impulsionar uma gestão partilhada e solidária. Essas são demandas atuais presentes em uma educação emancipadora.

Uma gestão escolar tem sentido de acontecer quando realizamos a ligação desse processo à educação emancipadora. Uma educação atinge esse sentido na medida em que constrói, para além dos conteúdos, uma formação ética e cidadã de seus envolvidos, principalmente aqueles a quem denominamos alunos.

A nossa compreensão sobre este aspecto pode ser resumida da seguinte maneira: a gestão escolar está para emancipação humana assim como a emancipação humana contribui para que ela se desenvolva.

Significa dizer que, entre tantas funções, a escola contribui para que as pessoas que nela convivem, construam e socializem saberes por meio de ações educativas organizadas. Para isso é indispensável que os sujeitos envolvidos na instituição escolar encontrem oportunidades para decidir, pensar, compartilhar e responsabilizar-se, desenvolvendo suas autonomias.

Uma educação emancipadora se faz presente no cotidiano escolar quando este lugar privilegiado de diferentes saberes oportuniza o intercâmbio entre todos os envolvidos na comunidade escolar e desta com a comunidade em que está inserida.

Percebemos, com isso que o objetivo da educação é contribuir para a construção do ser histórico. O cumprimento desta função exige o envolvimento de todos os atores, comunidade escolar e comunidade local, com participação efetiva das condições que garantam a qualidade da educação oferecida.

É oportuno lembrar que a educação não é apenas forjada pela prática social, mas também pela história cultural das sociedades, por isso ela é sócio-histórica. É um produto da cultura que vem se transformando ao longo do tempo, acompanhando os momentos diferentes da história dos homens. As práticas escolares dependem tanto das condições internas para a realização do ato educativo, como do funcionamento da gestão e das condições externas a elas, oriundas das expectativas e interesses dos grupos que interagem com a escola.

Equivale dizer que a interação entre as pessoas, propiciada pela gestão, e dos vários grupos externos e internos à escola que elas pertencem, por sua vez, mantém expectativas em relação ao trabalho previsto, proposto e desenvolvido pela prática escolar. As mudanças ocorrem quando essas mesmas pessoas participam e deliberam das decisões acerca do que deve mudar e de como isso acontecerá.

2.7 O gestor escolar frente ao planejamento

Além das ações que um gestor deve adotar diante das necessidades dos seus funcionários e colaboradores também é tarefa do mesmo estimular sua equipe para que ocorra o processo de construção do conhecimento em sua escola. Para isso ele deve: concentrar-se nas pessoas, e não no sistema, encontrar tempo para aprender a aprender, fazer as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seus ambientes de trabalho, procurando diversificar atividades, adotar uma visão global dos problemas que surgem, estimular uma comunicação aberta e franca, acreditar no trabalho em equipe e principalmente o da sua equipe, ser um líder acessível capaz de compreender as necessidades do outro, equilibrar o interesse de todos os envolvidos, sem ter colaborador predileto.

Nessa perspectiva, abrimos precedentes para uma nova forma de gestão escolar, não mais submissa e hierarquizada.

Segundo Lück (1996, p. 28)

Em virtude da necessidade de reordenação do sistema educacional, não se concebe mais dentro da escola uma ação partidária, unilateral e autocrática por parte do gestor. Busca-se a descentralização do trabalho de uma redefinição de papéis a fim de proporcionar resultados satisfatórios às pessoas que praticam para consolidar uma ação progressista no desenvolvimento de todas as atividades dentro da escola.

Com isso a atuação do gestor é decisiva para o dinamismo da escola, uma vez que a mesma não pode afastar-se da realidade e desvincular-se do meio. Longe de desempenhar uma função meramente burocrática, cabe ao gestor estabelecer um relacionamento entre meios e fins para equacionar, na escola problemas educacionais e administrativos.

Ao gestor compete envolver o grupo que dirige não só na execução, mas também no planejamento ou programação, e na avaliação das atividades

desenvolvidas. Assim, o gestor deve promover uma criação de ambiente favorável para a autorrealização do seu pessoal, designando-os para funções que permitam a utilização do seu potencial.

É nessa perspectiva que deve pautar a condução do planejamento participativo por parte do gestor, buscando sempre o envolvimento dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar a opinar, planejar, avaliar, e programar a proposta de educação a ser efetivada na escola, ampliando-se, assim, a possibilidade de sucesso do referido planejamento. No entanto, tal planejamento não pode se reduzir em uma simples integração escola-família-comunidade e, sim, visar a realização das pessoas envolvidas em todo o processo e, por conseguinte, a transformação da comunidade na qual a escola está inserida.

A figura do gestor escolar, neste processo de planejamento, é de grande importância, pois cabe ao gestor escolar dar esclarecimentos teóricos a toda comunidade no que diz respeito ao planejar coletivamente, incentivar as potencialidades para se tornarem ações criativas e inovadoras e garantir o diálogo no processo, a fim de que todas as decisões sejam de acordo com a realidade escolar. Assim, torna-se possível uma educação mais humana e democrática.

A existência da liberdade, do respeito, da fraternidade e companheirismo no processo de planejamento participativo são fatores preponderantes para a realização de uma ação conjunta e coerente. Por conseguinte, atingiremos a conscientização, sendo esta a melhor maneira de conseguir mudanças de atitudes, com relação a inúmeras ideologias impostas pelo sistema dominante, pois caso contrário, permaneceria a comunidade com a visão alienada em que vive.

Como já tive experiência em direção escolar sei que promover um clima favorável e manter o interesse da comunidade escolar não são tarefas fáceis. No entanto, de uma ou outra forma. O gestor é desafiado a desenvolver situações que permitam o encontro e o diálogo. Haja vista que, muitas vezes, na própria escola há pessoas que participam da realização do trabalho apenas por obrigação ou que visam somente a garantia de permanência no emprego, ao invés de compartilharem objetivos, valores, crenças, expectativas comuns, embora estejam unidas por uma dependência recíproca. Sem contar com aqueles que, só por estarem presentes em determinados momentos, já acham que estão participando.

Dalmás (1994, p. 45) destaca a questão do clima escolar:

Em uma escola não pode haver hostilidade, individualismo, irresponsabilidade e omissões, pois este clima compromete o andamento do planejamento participativo. Em contrapartida, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesse um pelo outro, proporcionam um clima favorável ao trabalho coletivo, compartilhado e democrático.

Desta forma para que haja de fato um processo participativo é necessário que haja responsabilidade nas etapas de elaboração e execução do planejamento. Tal participação no processo global de planejamento repercutirá na vida da escola, modificando relações e influenciando positivamente o processo de tomada de decisões.

Ainda no decorrer da construção coletiva do planejamento, reafirma-se a necessidade da democratização das decisões e da própria gestão escolar. Com isso, vemos o quanto é necessário que tal ação democrática seja provocada, procurada e aprendida por todos, uma vez que a gestão democrática possibilita o caráter mais humano voltado para o aluno e para o seu bem estar, objetivando a qualidade do ensino.

Fica claro que esse caminho deve ser trilhado e descoberto por cada escola, e a mesma precisa despertar para o que assegura e regulamenta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9394/96, que, no artigo 14, apresenta os seguintes princípios:

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

Assim, percebe-se que se torna necessária e imprescindível a participação dos professores e especialistas na elaboração do projeto pedagógico da escola, na perspectiva de que as decisões antes centralizadas no gestor cedem lugar a um processo de resgate da efetiva função social de um trabalho de construção coletiva entre todos os agentes da escola e, destes, com a comunidade.

De certa forma, até o estatuto da criança e do adolescente lei nº 8069/90, procura apoiar a gestão participativa na escola, quando reforça a ideia da participação das crianças e adolescentes na tomada de decisão no que diz respeito à sua vida e de seu direito a liberdade de opiniões e expressão, atribuindo também o

direito aos pais ou responsáveis de estarem a par do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais.

Com efeito, verificamos que a partir do momento que se concebe uma escola diferente, ou seja, saindo de uma estrutura antiga de administração centralizadora para uma descentralização de poder, assumida pela postura revolucionária do gestor. Agindo desta maneira, o gestor estará contribuindo na formação do tipo de indivíduo ideal para interagir na sociedade, capaz se opinar, avaliar e socializar as decisões.

A gestão democrática representa uma nova forma de administração, que rompe com a concepção de organização burocrática, assumindo a concepção de administração compartilhada e integrada totalmente à esfera pedagógica, com a finalidade maior de desenvolver um ensino e aprendizagem que possa compor a vida do educando em todos os aspectos. Pressupondo um trabalho coletivo e compartilhado, em que os envolvidos sintam-se à vontade e comprometidos com as ações educativas. Com isso, integra-se escola e comunidade, permitindo que todos os membros participem, contribuindo assim para a construção do trabalho educativo.

Enfim, a gestão democrática significa a conquista da autonomia por parte do aluno, da escola, da família e da comunidade. Daí, a vantagem de uma gestão escolar participativa, pois as decisões tomadas coletivamente não se referem apenas na ótica de democratizar a escola internamente, mas também fortalecer a unidade escolar externamente.

CAPITULO 3 Caminho metodológico e análise das Informações

A fundamentação teórica deste estudo teve como base o uso da abordagem qualitativa porque esta busca conhecer os significados da ação pedagógica no cotidiano das pessoas que ali convivem durante a realização de atividades na escola.

Assim de acordo com Minayo (2001) ela responde a questões muito particulares, ao se preocupar com um nível de realidade que não pode ser quantificado, de modo a garantir a sua subjetividade. Na mesma direção que Demo (2005) entende a pesquisa qualitativa ao dizer que ela se caracteriza-se pela abertura de perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal. Mais do que o aprofundamento por análise (...) busca o aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação.

O autor destaca:

Fenômenos qualitativos caracterizam-se por marcas como profundidade, plenitude, realização, o que aponta para sua perspectiva mais verticalizada do que horizontalizada. No contraponto, aparecem fenômenos que primam pela mera extensão, rotina, repetição, superficialidade, trivialidade. A qualidade aponta para o melhor, não para o maior (DEMO, 2005, p.146).

Utilizou-se do estudo de caso como modalidade do fazer investigativo, o qual delimita o contexto, tornando-o particular e representativo de uma prática a ser estudada e aprofundada. O estudo de caso se integra aos interesses deste trabalho por se tratar de um aprofundamento no contexto específico em que se originam as questões levantadas da temática proposta. Além disso, deixa transparente a preocupação com o processo vivido pelos gestores, sujeitos deste trabalho de especialização, numa visão de totalidade e contradição.

Algumas das características fundamentais do estudo de caso são identificadas por Lüdke e André (1986), as quais se resumem em um tipo de pesquisa que está sempre aberta a descoberta.

Para coleta dos dados foram utilizados questionários semi-estruturados utilizando-se de questões abertas, as quais foram usadas no sentido de que o indivíduo fica à vontade para dialogar com o entrevistador.

Em busca de compreender e analisar as responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no cotidiano escolar escolheu-se duas gestoras que

assumem o cargo de diretoras; uma de escola particular e outra de escola pública municipal, ambas do município de Sarandi-RS. A escolha das mesmas se deu devido à atuação das duas profissionais no campo em estudo e pela disponibilidades das mesmas, sendo que a cidade de Sarandi não comporta muitas escolas limitando assim as escolhas.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados. Analisar os dados significa trabalhar todo material obtido durante a elaboração desta monografia. É preciso que a análise não se restrinja ao que está explícito no material, mas procure ir mais a fundo, desvelando mensagens implícitas, dimensões contraditórias e temas sistematicamente %silenciosos+(Ludke e André, 1986).

Para interpretar o texto na pesquisa qualitativa, Alves (1991, p.60) reforça:

...à medida que os dados são coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e ou aperfeiçoando as anteriores o que por sua vez o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos que testem suas interpretações, num processo de %intonia fina+ que vai até a análise final.

Para a interpretação dos questionários utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) representa um conjunto de técnicas para analisar comunicações, que buscam desvendar através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicativos que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de reais destas mensagens. Destaca ainda que, %enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos: do rigor da objetividade à fecundidade da subjetividade+(BARDIN, 1977, p.9).

Antes de adentrarmos especificamente na análise relacionada ao objetivo do estudo, apresento uma breve caracterização das escolas e dos participantes da pesquisa. A primeira escola visitada foi uma escola particular do município de Sarandi (RS) que atende alunos desde o maternal até a oitava série. A outra escola participante do estudo é uma escola pública municipal de educação infantil também do município de Sarandi (RS) que atende alunos de 0 a 5 anos de idade. Para não expor as escolas e suas diretoras respectivamente e também por questões éticas, seus nomes foram substituídos pelos seguintes: Escola Particular Margarida e sua diretora Sol, Escola Pública Municipal Rosa e sua diretora Lua.

A diretora Sol tem 43 anos de idade e 21 anos de trabalho no magistério, é formada em pedagogia, tem especialização em psicopedagogia e gestão escolar. Já está há 15 anos à frente da direção da escola particular Margarida. Hoje está cursando Administração de empresas o que, segundo ela, deverá auxiliar na ampliação da escola e organização administrativa da mesma. A escola conta hoje com 13 turmas do maternal até a oitava série contando com cerca de 350 alunos.

A diretora Lua tem 36 anos dos quais 16 são dedicados ao magistério, é formada em pedagogia anos iniciais e há pouco tempo fez especialização em gestão escolar. Há dois anos que vem atuando como diretora e anteriormente trabalhou com a educação infantil em diversos níveis. A escola em que ela atua atende alunos em turno integral desde os 4 meses até os 5 anos de idade sendo estes distribuídos em 5 turmas e contando com cerca de 110 alunos.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no título VI, dos profissionais da educação, trata especificamente do assunto em seu artigo 64:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Posteriormente, pela Resolução CNE/CP nº 1/2006, foi regulamentada a referida formação. Diz o artigo 14:

A Licenciatura em Pedagogia, nos termos dos Pareceres CNE/CP nos 5/2005 e 3/2006 e desta Resolução, assegura a formação de profissionais da educação prevista no artigo 64, em conformidade com o inciso VIII do artigo 3º da Lei no 9.394/96.

§ 1º . Esta formação profissional também poderá ser realizada em cursos de pós-graduação, especialmente estruturados para este fim e abertos a todos os licenciados.

Desta forma, podemos afirmar que para ser gestor de escola hoje é indispensável que sua formação esteja ligada ao papel que desempenha então além da graduação faz-se necessário também uma especialização nesta área, pois os desafios enfrentados pela escola exigem maior preparo de sua gestão. Segundo as diretoras entrevistadas a especialização em gestão que elas fizeram auxiliou muito suas práticas cotidianas dentro da escola.

3.1 Responsabilidades e ações dos gestores escolares

Quanto à **tomada de decisões** as duas participantes foram enfáticas em dizer que procuram sempre, em primeiro lugar, pensar no aluno para proporcionar a ele uma educação de qualidade. Sendo que na escola Margarida percebeu-se nas colocações da diretora Sol que as decisões em algumas ocasiões em sua escola estão atreladas aos desejos e anseios dos pais, limitando muitas vezes as ações dos professores. Na escola Rosa a diretora Lua não ofereceu maiores detalhes quanto a tomada de decisões nem a que interesses ela atende em primeiro lugar, somente frisou varias vezes que o aluno está em primeiro lugar ao ter que decidir sobre algo.

Podemos relacionar o exposto por elas com o que Lück destaca sobre ética e transparência. *Aumentado-se o poder de decisão das pessoas, aumenta-se o poder de ação, de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação*+(Lück, 2008, p. 48).

O gestor necessita ter consciência de que as ações que ele realiza na sua instituição escolar não limita-se a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. Uma equipe escolar participativa também é composta pelos pais dos alunos e por toda a comunidade de forma geral, que deve ser movimentada para que juntos possam promover o principal objetivo de todo grupo escolar: a aprendizagem dos alunos.

Na questão do **planejamento pedagógico**, Sol destaca que, geralmente, os professores se reúnem e planejam juntos os projetos que serão trabalhados e que, há muita união e disposição por parte dos professores Segundo ela *é um grupo muito unido, dinâmico e que desenvolve um excelente trabalho na escola*+ A diretora Sol também destacou que sempre que possível está ofertando aos seus professores disponibilidade de participarem de cursos e encontros para que assim estejam em constante formação.

De acordo então com Luce (2006, p. 182).

Para que a escola seja de fato este local que contribui para o avanço profissional do educador, deve-se contar com uma direção que promova o intercambio entre os educadores e torne a escola um ambiente socializador sejam do saber e do fazer. Que as reuniões pedagógicas aconteçam e sejam o momento em que os docentes possam compartilhar suas pesquisas e descobertas.

Já na escola Rosa, Lua destacou que vem sentindo dificuldades para conseguir reunir seus professores e fazer com que eles socializem em grupo e planejem juntos, pois algumas professoras concursadas sentem-se asseguradas de seu cargo e, desta forma, não buscam participar e interagir com as demais colegas acomodam-se, criando assim um clima um pouco desconfortável. Além disso, a escolha da direção em escolas municipais neste município são cargos de confiança do prefeito o dificulta ainda mais esta interação devido às divergências políticas de cada uma. Mas, segundo Lua, ela vêm buscando amenizar essas diferenças e proporcionar ao seu corpo docente um ambiente de acolhida, favorável ao trabalho coletivo.

O Gestor escolar deve agir como líder, utilizar-se de ações que auxiliem no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Um gestor escolar líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta sinta-se capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Para conduzir sua equipe o gestor competente necessita um propósito a ser concretizado e uma estratégia de ação para conquistar seus objetivos. Esse é o ponto de partida para que as ações da equipe escolar sejam bem sucedidas e quando uma de suas estratégias falha, o gestor educacional deve procurar incentivar sua equipe a descobrir o que é necessário fazer para dar um passo à diante.

Ao falarmos sobre as **ações e áreas prioritárias da gestão destas** escolas, Sol destacou: *“busco sempre em minhas ações dentro da escola dialogar e expressar-me com toda minha equipe, alunos e pais, além de procurar sempre agir com a razão e não somente com a emoção. Não tenho uma área prioritária somente busco gerir minha escola com competência para uma educação de qualidade aos meus alunos”*

Sobre o que considera fundamental e indispensável nas ações de um gestor Wittmann (2006) destaca:

O gestor competente deve desenvolver instrumentos que qualifiquem os processos e procedimentos da gestão escolar, identificar e compreender a função social de sua escola na comunidade em que está inserida, propor e coordenar a participação na elaboração do projeto pedagógico, envolver-se no processo a avaliação institucional e de aprendizagem, propiciar a estimulação e elaboração de projetos com a comunidade escolar, considerar na gestão da escola aspectos que tornem a aprendizagem dos alunos mais significativa, motivar as competências pessoais de professores e funcionários além de coordenar ações de valorização profissional.

A diretora Lua destaca: *as ações diárias que realizo na escola estão sempre voltadas aos educandos, proporcionando a eles uma educação de qualidade e para todos, busco também unir o educar e o cuidar, pois na faixa etária em que atuo estes dois termos tem que caminhar juntos. Acredito que hoje a minha área prioritária de atuação como gestora de escola seria criar um clima de mais companheirismo e comprometimento por parte dos professores para assim tornar a escola mais participativa e democrática+*

Podemos relacionar o que a diretora Lua falou com o que Lück (2008, p. 63) nos diz: *quanto mais nos dedicamos a atuar em nosso meio participativamente, mais nos conduzimos para nossa realização como seres humanos.+*

Desta forma, a partir da implementação do processo de democratização nas escolas, como novo modelo paradigmático, é possível se conceber o movimento de descentralização da gestão escolar. O projeto Político pedagógico, por exemplo, é um item em cuja construção este exercício de democracia deveria e pode ser efetivado. Nesta perspectiva, o gestor escolar assume o papel de mediador das atividades gerais da escola, e nesse sentido passa a assumir um conjunto de responsabilidades a serem partilhadas com os diferentes segmentos da escola.

Com relação às **decisões tomadas referentes a problemas** com os diversos segmentos escolares as duas afirmaram que procuram sempre dialogar com todos os envolvidos acalmar a situação e buscar de forma harmoniosa esclarecer fatos e encontrar a melhor forma de resolver a situação.

De acordo com Sani (2009), é fundamental ao gestor a habilidade em gerenciar conflitos, pois toda instituição escolar, assim como qualquer outra instituição muitas vezes se depara com conflitos que podem ser ocasionados por fatores externos ou internos ao ambiente de trabalho.

A maneira mais sensata de tomar decisões é saber dialogar, distinguir entre o que se sabe e o que se pensa que se sabe. É dialogando, realizando muitas perguntas e refletindo seriamente sobre a situação que iremos entender as coisas que nos rodeiam. Assim percebe-se que o gestor escolar necessita refletir bastante, ponderar e acima de tudo dialogar, pois somente assim suas ações serão eficazes e atendidas pela sua equipe escolar.

Sobre essas **relações de participação e integração com toda equipe e comunidade escolar** as duas destacaram que geralmente são procuradas pelas famílias para alguma reclamação e desacordo com algo trabalhado pela escola e

que quando solicitada a participação da família na escola Margarida ela acontece de maneira mais satisfatória, pois uma minoria somente desperdiça a oportunidade de participar da educação de seu filho na escola.

Podemos evidenciar assim que escola e família devem ter os mesmos objetivos: oportunizar o desenvolvimento das crianças em todos os aspectos e a terem sucesso na aprendizagem. Essa parceria é muito importante, para diminuir os índices de evasão e de violência e melhorar o rendimento das turmas de forma significativa.

Na escola Rosa a participação dos pais é mínima, segundo Lua: *«São sempre os mesmos que participam e na maioria delas os com menos dificuldades em casa. Acredito que um fato que talvez justifique a ausência dos pais é que a clientela da escola está distribuída por todos os bairros do município sendo que alguns ficam a uma distância muito grande da escola e como as reuniões ou apresentações acontece sempre à noite somente um pequeno número participa. Já tentamos realizar no turno diurno, mas aí esbarramos no trabalho diário dos pais»*

Nota-se que, muitas vezes, a causa da abstenção dos pais na vida escolar dos filhos passa pelos seus horários de trabalho inflexíveis e desta forma acompanhar o percurso escolar do aluno, torna-se bastante difícil, nestas circunstâncias.

É cada vez mais importante sensibilizar os pais para participarem ativamente na vida escolar dos seus filhos. A escola faz parte do cotidiano do aluno e os pais devem estar envolvidos em todo o processo de aprendizagem. Pode-se dizer que a escola é um prolongamento do lar, onde o aluno se socializa com os outros e partilha o seu dia-a-dia. Nogueira (1998) explica que a participação dos pais na vida escolar dos seus filhos, pode influenciar, de modo efetivo, o desenvolvimento escolar dos filhos.

O envolvimento das famílias melhora o sentimento de ligação à comunidade. Este envolvimento Escola-Família contribuirá significativamente para uma educação de sucesso, com sucesso, para o sucesso.

E, ao entrarmos no assunto da escola participativa Sol destaca que o **perfil do gestor democrático** *«é aquele que tem uma visão global do processo social, que divide e convida a participar toda comunidade escolar para ampliar a qualidade de ensino ofertada. Gestor democrático procura inovar e compartilhar sempre»*

Para Lua, a gestão participativa ou democrática é em muitas vezes deixada de lado pelo seu cargo ser político, e, desta forma, não poder realizar um trabalho mais compartilhado como gostaria. Mas que para ela é de fundamental importância a participação e o envolvimento de toda equipe e comunidade escolar.

Entendemos desta forma que uma gestão democrática e participativa é aquela que se constitui como um espaço plural de partilha de poder e negociação de acordos e consensos.

A gestão democrática é caracterizada como um processo em permanente construção, que tenha objetivos e práticas democráticas, com a existência de espaços e mecanismos que possibilitem a discussão entre os segmentos na conclusão dos rumos da escola de forma sustentável.

De acordo com Demo (2001), a participação é conquista, e como tal não pode ser entendida como dádiva, concessão ou como algo pré-existente. Podemos entender então que a gestão participativa ou democrática é algo que se constrói continuamente pelos sujeitos que fazem parte do meio educativo.

Portanto, com relação às **dificuldades encontradas como gestoras** até agora as duas apontaram que são em adaptação e organização do quadro de professores e funcionários principalmente na escola Rosa a qual segundo a diretora Lua depende muito do quadro de funcionários para poder gerir bem a escola, pois a idade das crianças é pequena necessitando então uma maior atenção e mais profissionais para trabalhar com elas, e também destacaram como dificuldade enfrentada a participação e envolvimento dos pais e comprometimento com o estudo por parte de alguns alunos segundo a diretora Sol.

Ao finalizarmos as entrevistas as direções das duas escolas destacaram as **possibilidades de transformar o cotidiano escolar como dirigente**. A direção da escola Margarida coloca que busca sempre oferecer aos alunos um ensino de qualidade com profissionais qualificados e com amplo espaço físico e material diversificado para que haja verdadeiramente um ensino de qualidade e com futuros profissionais preparados para enfrentar sua vida social sem maiores dificuldades.

A direção da escola Rosa destaca que busca sempre estar participando e se envolvendo com as atividades desenvolvidas pela escola a fim de conhecer o que se está trabalhando e desta forma poder direcionar e aprimorar o ensino ofertado em sua escola.

Monica Almeida destaca que o novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão participativa, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola.

Desta forma, a qualidade da educação nas escolas é interesse tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias, enfim de toda comunidade inserida neste meio educativo. Portanto a sua melhoria depende da busca de harmonia da escola com ela mesma e com seus usuários. Uma escola de qualidade têm toda sua comunidade escolar unida, pensando e caminhando juntas, isto é democrática.

Para finalizar esta análise trago uma citação de Heloisa Lück (2008) que vem sintetizar o exposto acima: %A participação que se fecha em si mesma constitui ativismo. A participação que se espraia por todas as dimensões do processo social na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação.

CAPÍTULO 4 Conclusão

No decorrer deste estudo, tivemos como propósito compreender e analisar as responsabilidades e ações necessárias para o gestor atuar no cotidiano escolar. Para tanto nos pautamos nas referências teóricas expostas ao longo do trabalho e na interlocução com as entrevistas realizadas. A investigação se apoiou em pressupostos teóricos que envolveram o tratamento de alguns conceitos: formação, função do gestor, ações e responsabilidades, participação e planejamento.

A organização do trabalho pedagógico é uma estratégia educacional para democratizar o processo ensino-aprendizagem, então é de suma relevância para um gestor implementar novas ações e formas de gestão em que a comunicação e o diálogo estejam inseridos na prática pedagógica do docente.

Assim, ao falarmos das suas responsabilidades percebemos que o gestor em seus desafios diários de gerir a instituição educacional precisa dispor de muitas ações.

Ao assumir esse papel, o gestor deve necessariamente buscar a articulação dos diferentes atores em torno de uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. A liderança do gestor requer uma formação pedagógica crítica e autônoma dos ideais neoliberais. Nesse sentido, o objetivo é construir uma verdadeira educação com sensibilidade e também com destrezas para que se possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade.

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional, político, científico, pedagógico de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, e fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas. Nessas condições, fica evidente que a organização pedagógica necessita de uma gestão qualificada que garanta a qualidade do ensino e o trabalho em conjunto torna-se indispensável para desenvolver capacidades que permitam realmente aprender com o outro e construir de forma participativa a democratização da escola pública.

A participação fortalece a gestão democrática, contudo, há uma necessidade de descentralização e democratização da educação para que venha provocar mudanças pedagógicas no processo ensino-aprendizagem

Como afirma Lück (2008), «o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto».

Como pesquisadora pude observar que a direção na escola Margarida é atrelada muitas vezes aos interesses dos pais dos alunos e a mesma por ser particular, apresenta poucos sinais da gestão democrática ou participativa. E na escola Rosa ela gira em torno de questões político-partidárias, até na escolha dos professores e funcionários que trabalham na instituição desta forma discutir gestão democrática em contextos tão desfavoráveis ainda é complexo, pois em uma sociedade em que o gestor deveria ser democrático e competente em suas ações que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e desenvolvimento de todos na escola, nos deparamos ainda com o paradigma da gestão centralizada.

Desta forma observa-se o esforço de alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas os conceitos de democratização e autonomia, mas de modo centralizado, o que implica uma contradição paradigmática muito comum, que faz com que os esforços se anulem. Isso porque é comum a prática de se incentivar a promoção de mudanças na hierarquia escolar, de modo que a mudança pretendida é proposta para a escola, não sendo absorvida e praticada por quem a propõe.

REFERÊNCIAS

APPLE, M.; BEANE, J. (Org.). **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997.

BARDIN, L. Tradução de Luis Antero Neto e Augusto Pinheiro. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

ARROYO, M. G. Administração da Educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**, São Paulo, v. 1, n. 2, jan. 1979.

AZEVEDO, J.M.L. **A educação como política pública**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2004.

BRASIL. **Lei nº 9.394**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

BRASIL. **Programa Nacional de fortalecimento dos conselhos escolares**. Ministério da Educação. Secretaria de educação Básica. Brasília, 2004, v.1.

DEMO, P. **Metodologias da investigação em Educação**. Curitiba: Iboex, 2005.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 2001.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: Record, 1994.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da Educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

GATTI, B. **A construção da pesquisa em Educação no Brasil**. Brasília: Plano Editora, 2002.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papyrus, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCE, M.B; MEDEIROS, I. (Org.) **Gestão escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 2. ed. Vozes: Petrópolis, 2006a.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 2. ed. Vozes: Petrópolis, 2006b.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 3.ed. Petrópolis, RJ.2008.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M.C.S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOGUEIRA, M.A. & CATANI, A. (Orgs.). **Escritos da Educação**. Petrópolis: Vozes: 1998.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

PARO, V. H. **Administração escolar: Introdução crítica**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

RUSSO, M. H. Sobre o papel, as atribuições e as competências do diretor de escola pública. In: **Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional** . LAGE, 4, 2002, Campinas, Anais, Campinas, FE/UNICAMP, 2002

SAVIANI D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez editora: autores associados, 1986.

WITTMANN, L. C.; FRANCO, Maria Estela Dal Pai. Situação e perspectiva da Administração da Educação no Brasil. Relatório Geral do programa de pesquisa: Primeira fase: **ANPAE**, 1998.

WITTMANN, L.C. **Gestão Democrática**. Curitiba: IBPEX, 2004.

ANEXOS

ANEXO A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Como estudante em fase de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Educacional na UFSM estou desenvolvendo a pesquisa PROFSSIONAL+, sob a coordenação da Professora Franciele Ilha. Tal pesquisa objetiva coleta e análise de dados que resultarão na monografia final do Curso.

A pesquisadora responsável é Micheli Zwirtes Agostini, especializanda em Gestão Educacional. A pesquisadora compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através dos telefones: 54- 91561615 ou por e-mail michezwrightes@yahoo.com.br.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu.....autorizo a realização de entrevista sobre a temática proposta () SIM () NÃO.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas.

() SIM () NÃO.

Constantina, ____ de _____ de 2010.

Assinatura do entrevistado: _____

Assinatura do pesquisador responsável: _____

ANEXO B

QUESTIONÁRIO DIRETOR (A)

DATA: _____

. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

I FORMAÇÃO

1.1 Sexo: M___ F___

1.2 Tempo como diretor (a) desta escola: _____

1.3 Formação escolar:

a) Graduação:

b) Especialização:

II FUNCIONAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR:

2.1 Quando você precisa tomar alguma decisão na escola, como você procede normalmente?

2.2 Em relação ao Planejamento Pedagógico como você procede?

2.3 Quais as ações e áreas prioritárias da gestão desta escola?

2.4 Com relação a decisões que envolvem problemas com segmentos escolares, como você interfere?

a) Em relação a problemas entre professores e alunos:

b) Em relação a problemas entre alunos e funcionários:

c) em relação a problemas entre professores:

2.5 As famílias dos alunos lhe procuram com frequência? Em caso afirmativo, para tratar de que tipo de assunto? Em caso de resposta negativa, em sua opinião por que não procuram?

2.6 No seu entender, qual deve ser o perfil de um gestor nos dias de hoje?

2.7 Cite as 3 maiores dificuldades que você encontra para realizar uma gestão caracterizada como democrática?

2.8 Quais as suas possibilidades de transformar o cotidiano escolar?

Muito obrigada por dedicar seu tempo a minha pesquisa. Coloco-me a disposição para expor os resultados obtidos, caso seja de seu interesse.

Micheli Zwirtes Agostini