



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

**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES
MUNICIPAIS DE URUGUAIANA, COM VISTAS À
GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Patricia Vasconcelos de Vargas

**Cacequi, RS, Brasil
2014**

**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES
MUNICIPAIS DE URUGUAIANA, COM VISTAS À GESTÃO
DEMOCRÁTICA.**

por

Patricia Vasconcelos de Vargas

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

Orientador: Prof^a. Letícia Ramalho Brittes

**Cacequi , RS, Brasil
2014**

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

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

**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES MUNICIPAIS DE
URUGUAIANA, COM VISTAS À GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

elaborada por
Patricia Vasconcelos de Vargas

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Letícia Ramalho Brittes, Dr^a.
(Presidente/Orientadora)

Elisiane Machado Lunardi, Dr^a.

Lucia Bernadete Fleig Koff, Ms.

Cacequi, 29 de novembro de 2014.

Dedico este trabalho a todas as
pessoas que assim como eu,
também acreditam na força
transformadora da educação.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à professora orientadora Letícia Ramalho Brittes por me ajudar a conduzir esse trabalho.

Agradeço aos professores e tutores pelo assessoramento prestado no decorrer do Curso.

À minha família, especialmente meu esposo Marcelo, pelo seu exemplo de superação, apoio e incentivo, que me motiva todas as vezes que penso em desistir.

Aos meus filhos, Gabriela e Marcelo, que mesmo com a pouca idade, muitas vezes compreenderam a minha ausência.

Ao meu querido pai que partiu esse ano, deixando imensa saudade, mas de quem eu herdei o gosto pela leitura, a curiosidade e a reflexão crítica.

A minha colega Rosângela Rherman figura importante para o ingresso neste curso.

Finalmente e principalmente agradeço a Deus, pela graça de concluir este curso de especialização, que na verdade é a realização de um sonho.

É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática (Paulo Freire. Professora sim, tia não, p. 91).

RESUMO

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

PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES MUNICIPAIS DE URUGUAIANA, COM VISTAS À GESTÃO DEMOCRÁTICA.

AUTORA: PATRICIA VASCONCELOS DE VARGAS

ORIENTADORA: LETÍCIA RAMALHO BRITTES

Data e Local da Defesa: Cacequi/RS, 29 de novembro de 2014.

Partindo do entendimento de que a atuação do gestor tem se tornado tarefa difícil e complexa, pois precisa cumprir com as demandas de um sistema e ao mesmo tempo atender as necessidades e particularidades relacionadas à sua escola de forma eficiente e competente, presume-se que o mesmo se revela em um importante articulador para a implementação e efetivação dos processos de democratização da escola. Diante desse contexto é que foi estruturado o presente estudo, com o objetivo de analisar e compreender quais as perspectivas e os desafios dos gestores da rede municipal de Uruguaiiana com vistas à gestão democrática. Nesse trabalho foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Na coleta de dados foram usados os seguintes instrumentos: observação participante e um questionário. Com base nas observações e análises dos questionários foi possível levantar considerações relevantes com relação a prática da gestão escolar, compreendendo diversos aspectos da gestão democrática e da função do gestor nesse processo. Acredita-se que as discussões e estudos relacionados aos processos de democratização da escola levam a possíveis caminhos que conduzem as mudanças tão almejadas na educação.

Palavras-chave: Perspectivas. Desafios. Gestão. Democrática.

ABSTRACT

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

PERCEPTIONS AND CHALLENGES FROM MUNICIPAL MANAGERS FROM URUGUAIANA, WITH MANAGER'S DEMOCRATIC VISIT.

AUTORA: PATRICIA VASCONCELOS DE VARGAS

ORIENTADORA: LETÍCIA RAMALHO BRITTES

Data e Local da Defesa: Cacequi/RS, 29 de novembro de 2014.

From the comprehension that manager action has become a complex and hard work, considering that it needs to answer the necessities of the system, and at the same time answer the necessities and peculiarities related to the school in an efficient way, it supposes that this subject presents as a crucial articulator to the implementation of democratic processes in school. In that context, this study was structured, that aims analyzing and comprehends which are the managers perspectives and challenges of the public schools in Uruguaiana focused on democratic management. This study works in a qualitative approach through a case study analysis. In the data collection it will be used these analytical tools: participant observation and a questionnaire. Based on the analysis and answers of the participants it was possible present some relevant considerations in relation to school management practices, understanding many aspects of democratic management and the function of the manager in that process. We believe that some discussions and studies related to the school democratization process lead us to face new possible ways which could interfere in relevant changes in education field.

Keywords: Perspectives. Challenges. Managers .Democratic management.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| A GESTÃO ESCOLAR COMO MEIO PARA O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DEMOCRÁTICAS | 12 |
| 1.1 Discussões iniciais | 12 |
| 1.2 Gestão Educacional X Gestão Escolar | 13 |
| 1.3 Gestão escolar participativa..... | 14 |
| 1.4 Gestão democrática da escola pública | 15 |
| 1.5 Projeto Político-pedagógico e Regimento Escolar: elementos importantes nos processos de democratização da escola..... | 17 |
| 1.5.1 O projeto político-pedagógico..... | 17 |
| 1.5.2 Regimento Escolar | 18 |
| 1.6 O papel do gestor na institucionalização da gestão democrática | 19 |
| OS CAMINHOS DA PESQUISA | 22 |
| 2.1 Abordagem da pesquisa..... | 22 |
| 2.2 Metodologia da pesquisa | 23 |
| 2.3.Contextualização e instrumentos de coletas de dados | 24 |
| 2.4 Técnicas para coleta e análise de dados | 26 |
| O OLHAR DOS GESTORES FRENTE ÀS PERSPECTIVAS E OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR | 28 |
| 3.1 Perfil dos gestores municipais | 28 |
| 3.2 Concepções sobre gestão escolar e gestão democrática | 30 |
| 3.3 Percepções do gestor quanto a sua função na escola | 34 |
| 3.4 Aspectos positivos e negativos da função do gestor..... | 35 |
| 3.5 A visão dos gestores com relação ao Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar..... | 36 |
| 3.6 Perspectivas e desafios dos gestores municipais de Uruguaiana | 37 |
| 3.7 Contribuições da Formação Continuada | 39 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| REFERÊNCIAS | 44 |
| APÊNDICE 1 | 48 |
| APÊNDICE 2 | 49 |

INTRODUÇÃO

Ao considerar a escola, como o espaço de construção, aprimoramento e socialização do conhecimento, cabe então a ela a promoção de ações democráticas, de modo que todos os envolvidos no processo educativo possam participar de forma efetiva na busca de uma educação de qualidade, capaz de formar cidadãos éticos, autônomos e críticos diante a realidade. Com base nessa concepção percebe-se a importância do papel do gestor nesse processo, pois atualmente, sua atuação tem se tornado tarefa difícil e complexa: precisa atender as determinações de um sistema (esfera macro) e ao mesmo tempo cumprir de forma responsável e eficiente as demandas da escola ao qual está inserido (esfera micro).

Diante da importância da gestão escolar para a melhoria na qualidade do ensino, é que foi desenvolvido esse estudo. Na busca da problemática do referido trabalho trazia comigo as seguintes inquietações: o que leva a escolha por essa função tão complexa e ao mesmo tempo tão importante? Então tentei colocar-me no lugar do gestor que está iniciando o seu trabalho, definindo assim a problemática da minha pesquisa: **quais as perspectivas e os desafios dos gestores no decorrer do ano de 2014 nas escolas da rede municipal de Uruguaiana, RS?**

O objetivo geral desse estudo foi compreender de que forma os gestores municipais percebem a gestão escolar e a gestão democrática e descrevem a importância da sua função nesse processo para a melhoria da qualidade do ensino. Destacam-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- aprofundar os estudos com relação à gestão escolar democrática.
- participar dos encontros de formação continuada e coletar dados através da observação e de um questionário, com o intuito de identificar quais as perspectivas e os principais desafios evidenciados pelos gestores municipais na efetivação de uma proposta democrática.

Considerando ainda a necessidade de investigar a prática da gestão escolar através da figura do gestor (direção da escola), e ter uma maior compreensão desse contexto esse estudo foi realizado nos encontros de formação continuada oferecido pela SEMED - Secretária Municipal de Educação, que ocorrem

mensalmente e contam com o envolvimento dos gestores das 27 (vinte e sete) escolas municipais.

Ainda assim, para a realização dessa pesquisa, foi selecionada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Na coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: observação participante e um questionário com perguntas fechadas e abertas.

A monografia foi desenvolvida em três capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura, abordando a gestão educacional, gestão escolar e a gestão democrática. Evidencia-se, ao longo do texto, a importância do papel do gestor na promoção da participação, na coordenação da construção e efetivação do projeto político-pedagógico e do regimento escolar de forma coletiva e coerente com os anseios da comunidade escolar.

O segundo capítulo descreve os encaminhamentos metodológicos, definindo o tipo de pesquisa, a abordagem, o método utilizado, a contextualização e os instrumentos de coletas de dados.

No terceiro e último capítulo é apresentada a análise dos resultados e as considerações finais

A GESTÃO ESCOLAR COMO MEIO PARA O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DEMOCRÁTICAS

1.1 Discussões iniciais

A escola tem passado por muitas transformações nos últimos anos, tentando adequar-se a um novo contexto social em que o sujeito está em permanente conexão com o mundo. Sob esta ótica a escola precisa abrir-se para o novo e romper com modelos superados transformando-se em um espaço dinâmico que priorize o diálogo e possibilite a busca de novos caminhos para a construção da cidadania.

Formar para a cidadania envolve a preparação do indivíduo para inserir-se no mercado de trabalho, na sociedade e na cultura, de modo participativo e consciente de seus direitos e deveres. O conceito de cidadania está diretamente ligado à participação crítica e reflexiva na busca de soluções para os problemas sociais, como consta nos Parâmetros Curriculares Nacionais

[...] a educação escolar como uma prática que tem a possibilidade de criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários para construir instrumentos de compreensão da realidade e da participação em relações sociais, políticas e culturais diversificadas e cada vez mais amplas, condições estas fundamentais para o exercício da cidadania na construção de uma sociedade democrática e não excludente (BRASIL, 1997, p.33).

Vale ressaltar que a constituição de uma sociedade mais justa e solidária requer ações democráticas em todos os ambientes onde ocorrem as interações sociais, principalmente na escola. Nessa nova perspectiva de escola, emerge um novo conceito de gestão escolar, que ultrapassa o conceito de administração, esta última baseada nos princípios da administração empresarial, a qual se fundamenta na produção e racionalização do trabalho e objetiva índices de eficácia e eficiência. Diante o exposto é preciso repensar as práticas educativas realizadas na escola. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas envolve o gestor e o modo como conduz a instituição. Assim,

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, mas coisa privada que se despreza (FREIRE, 1996, p.89).

Para a concretização de uma escola mais democrática é fundamental que o gestor tenha consciência da sua função tão relevante, que tome para si a figura de um líder que consegue enfrentar os desafios constantes no que diz respeito às relações humanas. Deve estar atento aos problemas sociais, sabendo se posicionar diante dos imprevistos, rompendo com paradigmas tradicionais, reconhecendo o momento de ser flexível, criativo, inovador, dinâmico e permitindo a integração de todos os envolvidos no espaço educativo.

1.2 Gestão Educacional x Gestão Escolar

A gestão educacional está relacionada ao processo de articulação nas diferentes instâncias educacionais e, portanto, é o campo das normatizações e leis que gestam a educação no Brasil. Esta se caracteriza na organização dos sistemas de ensino, compreendido nas três esferas (nacional, estadual e municipal), e dispões de ações e normas que viabilizam a gestão educacional em todos os âmbitos. Cada um desses sistemas de ensino tem funções próprias a desempenhar, porém deve existir um elo entre ambos.

A gestão escolar situa-se no campo da escola, devendo orientar-se para as suas finalidades que se processam no campo pedagógico, administrativo, financeiro, vinculado a comunidade escolar. Esse processo nos remete as responsabilidades da escola em diversos espaços, articulando-se às normas estabelecidas pelos sistemas de ensino. Cabe à escola direcionar todos os segmentos que constituem o espaço educativo, administrar seus recursos elaborar o seu projeto político pedagógico, promover uma integração entre escola e comunidade para que exista uma participação autônoma, coletiva e acima de tudo democrática em prol de uma educação de qualidade. “A razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza” (VIEIRA, 2007, p. 64). Ao realizar essas conceituações percebe-se que a relação entre Gestão Educacional e Gestão Escolar estão interligadas e devem atuar com os mesmos princípios.

As ideias e ações do gestor nas práticas cotidianas da escola (esfera micro)

dependerão das condições de aceitação de um conjunto de políticas e normas que regem os sistemas de ensino (esfera macro).

1.3 Gestão Escolar Participativa

Segundo Lück (2002) a participação em seu sentido pleno caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os envolvidos em uma unidade social exercem influência e agem sobre questões que interferem nessa unidade.

A participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo é fundamental para que se possam realizar as mudanças que se deseja na educação. Quando existe uma participação coletiva, existe também o compromisso e a responsabilidade compartilhada de todos os integrantes do espaço escolar em traçar as metas a serem alcançadas e buscar soluções para os problemas detectados. Algumas características da gestão participativa

Compartilhamento de autoridade; delegação de poder; responsabilidades assumidas em conjunto; valorização e mobilização da sinergia de equipe; canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização; compartilhamento constante e aberto de informações (LÜCK, 2002, p. 31).

De acordo com a mesma autora, nas escolas cujos gestores aplicam um estilo de gestão consultivo para a tomada de decisões constrói-se um ambiente mais favorável a aprendizagem, pois o trabalho desenvolvido é coletivo e compartilhado por todos os partícipes do espaço educativo de modo a atingir objetivos comuns. No entendimento de Silva (2001) a participação auxilia na coletividade, ao promover a socialização e a divisão de responsabilidades. Ainda para o mesmo autor

A qualidade da participação na escola existe, quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes. A participação é vivência coletiva de modo que só se pode aprender, na medida em que se conquistam os espaços para a verdadeira participação (SILVA, 2001, p. 55).

Preparar a comunidade escolar para a gestão participativa “é a essência da transformação para o sistema de ensino” (Lück, 2008, p.28).

1.4 Gestão democrática da escola pública

A gestão democrática da escola pública “faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática” (DOURADO, 2006, p. 48). Essa concepção não é recente, no Brasil, a concepção de gestão democrática foi abordada à partir da Constituição de 1988, na qual foi disposto um dos princípios básicos do ensino “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, p.108).

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) – LDB contempla em seus artigos 14 e 15 os princípios norteadores da gestão democrática

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Na LDB estão regulamentados os princípios da gestão democrática e assim deve valer-se desses princípios para se adquirir a fundamentação necessária para a implementação desse processo de gestão nos sistemas de ensino.

A gestão democrática pretendida supera o conceito de administração que se caracteriza pelo comando centralizado, pela hierarquização, pela operacionalização e racionalização dos recursos materiais e humanos e passa a abranger um sentido de organização social coletiva provida de responsabilidades.

Nesse sentido cabe aqui ressaltar o entendimento do gestor frente a esses princípios de forma a efetivá-los na prática no que se refere à gestão democrática: a participação coletiva e o compromisso compartilhado, pois na medida em que isso acontece constitui-se um elo mais forte para a tomada de decisões e o enfrentamento dos problemas identificados. Quando as responsabilidades são descentralizadas e compartilhadas cada um assume seu papel para tentar resolver os problemas da melhor maneira possível. Conforme Machado

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso (MACHADO, 2000, p.4).

Pensar em uma escola democrática requer muito mais que boas intenções é preciso uma ruptura com os modelos tradicionais de ensino. É necessário investir em uma proposta educacional a partir de objetivos comuns, assumidos por todos os envolvidos no espaço educativo. Nesta proposta devem estar bem definidos os princípios que norteiam a escola. Os interesses e o trabalho desenvolvido coletivamente devem ir ao encontro do desenvolvimento integral do aluno, bem como na formação de cidadãos mais críticos, autônomos, democráticos, responsáveis e engajados na busca por uma sociedade melhor. Esse é um dos grandes desafios da educação “a escola precisa oferecer serviços e resultados de qualidade, a fim de que os alunos que passem por ela ganhem condições de exercício da liberdade política e intelectual” (LIBÂNEO, 2004, p.47). O autor ainda afirma que a escola tem um papel fundamental quando se trata da preparação para as exigências sociais

[...] a escola tem um papel insubstituível quando se trata de preparação cultural e científica das novas gerações para enfrentamento das exigências postas pela sociedade contemporânea. A escola tem o compromisso de reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a formação cultural básica a ser provida pela escolarização. O fortalecimento das lutas sociais e a conquista da cidadania dependem de uma ampliação, cada vez mais, do número de pessoas que possam participar das decisões primordiais que dizem respeito aos seus interesses (ibid. p.48).

Nessa perspectiva é importante a reflexão a respeito dos modelos de gestão que estão sendo desenvolvidos nas escolas, pois gestão democrática requer acima de tudo participação coletiva para a efetivação de uma proposta pedagógica coerente, consciente e responsável. Dessa forma estará incorporando um processo pedagógico democrático e conseqüentemente cumprindo a sua função social. “Uma escola não é democrática só por sua prática administrativa. Ela torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas” (FONSECA, 1994, p.49).

Realizadas essas conceituações a gestão democrática pode ser vista como uma nova forma de organização escolar pautada na autonomia, transparência,

descentralização do poder, participação coletiva de todos os envolvidos no processo educativo no intuito de promover uma educação de qualidade

A Gestão Democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (GADOTTI, 2004, p. 04).

Torna-se relevante o entendimento de que essas mudanças nos modos de gerir e organizar a escola são processuais e dependem de tempo e do envolvimento comprometido dos membros da instituição.

1.5 O Projeto Político-pedagógico e o Regimento Escolar: elementos importantes nos processos de democratização da escola.

1.5.1 O projeto político-pedagógico

Ao refletir sobre o projeto político-pedagógico é preciso partir de uma ou mais concepções e definir a sua real importância no trabalho da escola. Segundo Vasconcellos o projeto pedagógico é

Um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar ação de todos os agentes da instituição (VASCONCELLOS, 1995, p.85).

O Projeto Político-Pedagógico deve ser entendido “[...] como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica” (DOURADO, 2006, p. 56).

Levando em conta as conceituações descritas, cabe destacar que o projeto pedagógico é um importante mecanismo para o exercício da gestão democrática, pois deve ser construído coletivamente, por todos os envolvidos da comunidade escolar, de forma sistemática participativa e consciente, devendo passar por reformulações e revisões todas as vezes que for necessário atender aos objetivos para o qual foi construído. O mesmo se configura em um documento que norteia o

trabalho pedagógico da escola. E quando se fala em pedagógico se refere à dinâmica da escola, resultado do esforço colaborativo de todos, nos diversos espaços, com o intuito de produzir conhecimento. É no projeto político-pedagógico que está expresso o tipo de escola que a comunidade deseja e definido as propostas, objetivos e ações a serem realizadas no espaço educativo visando enfrentar os desafios cotidianos.

Para que a escola construa sua identidade e autonomia é preciso que o projeto político-pedagógico esteja pautado nos seguintes elementos

- Rompimento com as estruturas mentais e organizacionais fragmentadas;
- Definição clara e princípios e diretrizes contextualizada, que projetem o vir – a – ser da escola;
- Envolvimento e vontade política da comunidade escolar para criar a utopia pedagógica que rompe com o individualismo e estabelece a parceria e o diálogo franco;
- Conhecimento da realidade escolar baseado em diagnóstico sempre atualizado e acompanhado;
- Análise e avaliação diagnóstica para criar soluções às situações - problemas da escola, dos grupos, dos indivíduos;
- Planejamento participativo que aprofunde compromissos estabeleça metas claras, exequíveis e crie consciência coletiva com base nos diagnósticos (VEIGA, 2001, p.51).

A garantia de sucesso no alcance dos objetivos da escola e os resultados positivos obtidos através de uma gestão democrática estão aliados à implementação de um projeto político-pedagógico próprio, que envolva o processo de construção coletiva.

Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a instituição de uma gestão democrática.

1.5.2 Regimento escolar

O regimento escolar é um documento que orienta e normatiza o trabalho da escola, a fim de estabelecer os direitos e deveres de todos os que convivem nesse espaço. De forma sintética ele representa a “lei” da escola. Nesse sentido, o regimento escolar

[...] deve assegurar a gestão democrática da escola, possibilitar a qualidade do ensino, fortalecer a autonomia pedagógica, valorizar a comunidade

escolar, através dos colegiados e, efetivamente, fazer cumprir as ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola (ARCO-VERDE, 2007, p. 08).

É importante que o gestor coordene a sua construção e envolva todos os segmentos do espaço educativo, num processo dialógico de modo a estabelecer objetivos claros e democráticos em consonância com a legislação vigente, dessa forma possibilitará o fortalecimento da autonomia da escola tornando transparentes as decisões institucionais.

No regimento deve estar definida a percepção presente no projeto político pedagógico e a filosofia da escola que, numa visão teórica expressa o tipo de aluno que a instituição pretende formar.

Seguindo essas ideias fica evidente que o projeto político-pedagógico e o regimento escolar são importantes instrumentos da gestão escolar e que de forma integrada e coerente organizam e normatizam as ações da escola.

Quando construídos coletivamente estimulam a participação e o senso de responsabilidade e contribuem para o êxito do processo educativo, propiciando o entendimento de que todos que fazem parte desse processo são agentes importantes na efetivação de um ensino de qualidade.

1.6 O papel do gestor na institucionalização da gestão democrática

Os referenciais em gestão educacional tem revelado o importante papel do gestor na implementação da gestão democrática. Cabe a ele a atuação competente, dinâmica, reflexiva diante das situações que lhes são apresentadas no cotidiano escolar, articuladas aos demais membros do espaço educativo. Nesse sentido

[...] o gestor, que continua tendo o papel mais importante, fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, principalmente, conscientizar todos da contribuição individual para a qualidade do todo. De olho nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos (RAMALHO, 2000, p. 11).

É a partir desse entendimento que se faz necessária a reflexão sobre o trabalho do gestor escolar. “A razão central de ser da escola é a aprendizagem do

aluno, com qualidade formal e política” (DEMO, 1997, p.55). Sendo assim a função do gestor vai muito além do “administrador” escolar, mas se define na figura do líder menos autoritário e mais democrático, mobilizador e integrador de ações que efetivamente melhorem a qualidade do ensino. Dalbério enfatiza que o gestor escolar

Não deve ser autoritário, pois ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto ter condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para ter todas essas características, o gestor deve possuir grande arcabouço teórico na área de pedagogia, bem como as habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, na qual todos participam (DALBÉRIO, 2009, pag.76).

Para ser um bom diretor escolar é preciso conhecer os desafios que a sociedade apresenta, compreendendo uma série de aspectos que envolvem a educação, dentre eles “como se pode organizar a escola para oferecer ao aluno condições educacionais favoráveis para sua formação e aprendizagem efetiva?” (Lück, 2009, p.17).

Nessa perspectiva democrática o gestor precisa estar comprometido e exercer a sua função como líder democrático, orientando, conduzindo, interagindo e qualificando as ações de modo a contribuir no processo educativo, com a clareza de que a descentralização e o incentivo a capacitação permanente de seus docentes seriam possíveis caminhos para promover o envolvimento e a motivação necessária de todos na contínua busca pela melhoria de ensino

[...] os resultados de desempenho escolar estão estreitamente relacionados com o desempenho profissional das lideranças escolares e com o estilo que desenvolvem na construção da identidade institucional da escola, conforme confirmado por várias pesquisas nacionais e internacionais (MACHADO, 2000, p.109).

Contudo, ainda se percebe nos espaços educacionais a centralização na pessoa do gestor, depositando nele a responsabilidade do sucesso ou do fracasso na organização e administração escolar. De acordo com Lück (2000) é necessário que os sistemas de ensino adotem políticas de formação continuada aos gestores, pois em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação, sendo assim é preciso que o mesmo busque a formação continuada que lhe dará a fundamentação teórica e prática para que possa desenvolver uma práxis condizente com as suas atribuições. Entende-se que

são muitas as atribuições do gestor, cabe a ele: planejar e promover a construção e a implementação do projeto político-pedagógico, acompanhar e avaliar os resultados obtidos, propiciar a integração entre a comunidade e a escola, oportunizar um trabalho em equipe, manter um processo dialético e transparente de comunicação, resolver conflitos, mobilizar para que todos se sintam parte importante na formação dos alunos

Em um contexto de autonomia cada vez mais o diretor precisa ter competência e ser capacitado especificamente para esta função. Não basta que seja ele seja um bom professor, precisa possuir ferramentas executivas, e para isso deve passar por formação específica. Que lhe possibilite otimizar o uso dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros disponíveis. Que lhe permita realizar um trabalho articulado com a comunidade escolar e gerar um clima de trabalho propício ao trabalho coletivo (LÜCK, 2000, p.11).

Presume-se que o real entendimento da sua função, a formação inicial e continuada, o trabalho articulado com os sistemas de ensino, a partilha de experiências e saberes, o apoio de uma equipe de trabalho qualificada, um olhar atento às práticas pedagógicas desenvolvidas na escola e a participação da comunidade facilitaria o desenvolvimento desse trabalho tão complexo, da mesma forma, todos esses elementos atuando conjuntamente contribuiriam na efetivação de um ensino- aprendizagem de qualidade.

OS CAMINHOS DA PESQUISA

2.1 A abordagem da pesquisa

As bases do conhecimento científico foram estruturadas a partir de alguns princípios como: objetividade, neutralidade, quantificação, universalidade e fragmentação. Com base nesses princípios o conhecimento científico era aquele possível de experimentação, existindo uma total separação do objeto a ser estudado e o sujeito pesquisador, não permitindo ao pesquisador interpretar ou colocar as suas compreensões acerca do trabalho realizado. A partir da impossibilidade da mensuração do comportamento humano é que as ciências sociais passaram a se desenvolver através de estudos metodológicos, numa abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa busca a compreensão de um fenômeno levando em consideração os aspectos sociais e não se preocupando com a representatividade numérica. Na pesquisa qualitativa a relação do pesquisador com a realidade é indissociável, o mesmo deve assumir um “conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados” (MAANEM, 1979, p.520).

Algumas características tornam-se essenciais para identificar uma pesquisa qualitativa

O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida como preocupação do investigador; enfoque dedutivo (GODOY, 1995, p.62).

Realizadas essas considerações optou-se por uma abordagem qualitativa, tendo em vista que “[...] as metodologias de pesquisa qualitativa são capazes de incorporar a questão do significado e a intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais [...]” (MINAYO, 1993, p. 10). A escolha por essa abordagem se deu, devido ao problema em estudo e com a finalidade de problematizar e analisar os resultados e não apenas quantificá-los.

2.2 Metodologia da pesquisa

Considerando que a pesquisa qualitativa possibilita a utilização do estudo de caso, definiu-se esse método para guiar esse trabalho.

O estudo de caso é utilizado em diversas situações e colabora para “[...] o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (YIN, 2005, p.20)

O método de estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais, e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (ibid., p.21).

Esse método busca compreender com profundidade sobre determinado fenômeno social, levando em consideração os conhecimentos já produzidos acerca do objeto de estudo. Nesse sentido o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo. Uma investigação caracteriza-se como um estudo de caso se “surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 1984, p.14). O mesmo autor propõe algumas características consideradas essenciais a um estudo de caso:

- O caso deve ser completo (distinção entre o fenômeno estudado e o seu contexto, incluir informações relevantes e planejamento).
- O caso deve considerar perspectivas ou hipóteses alternativas.
- Em um estudo de caso as conclusões devem ser amplamente sustentadas pelas evidências, de modo a assegurar a seriedade do trabalho.
- O relato do trabalho realizado deve ser atraente e instigante, com o propósito de manter a atenção do leitor até o final da narrativa.

Nesta pesquisa o caso em estudo tenta investigar as perspectiva e os desafios dos gestores municipais, tendo em vista a gestão democrática. Através da observação participante nos encontros de formação continuada oferecidos aos gestores e da análise dos questionários aplicados, buscou-se respostas a alguns questionamentos relevantes acerca do posicionamento tomado pelos gestores no decorrer desse ano de 2014 com relação à efetivação de uma proposta de gestão democrática.

Minayo (2010) aponta que o ciclo da pesquisa nunca se fecha, pois toda pesquisa produz conhecimento e suscita novas indagações que poderão ser aprofundadas posteriormente.

2.3 Contextualização e instrumentos de coletas de dados

Optou-se por realizar essa pesquisa nos encontros de formação continuada na SEMED-Secretaria Municipal de Educação, por acreditar que nesse local seria possível observar e investigar às várias opiniões e posicionamentos dos gestores que compõem o quadro municipal do magistério, levando em consideração as experiências vivenciadas e os desafios enfrentados no decorrer do ano de 2014, tendo em vista uma proposta democrática.

Inicialmente, foi utilizada na coleta de dados a observação participante, pois se acredita que a mesma propicia a interação do pesquisador com os participantes do estudo.

Constatou-se que os encontros de formação continuada para gestores ocorrem mensalmente e contam com a participação dos diretores ou vice- diretores das 27 escolas municipais, secretário de educação e equipe de coordenação pedagógica da Secretaria Municipal de Educação.

Os primeiros encontros desse ano ocorreram nos dias 16 e 17 de fevereiro, em um seminário com o título de: Gestores escolares: compromissos e desafios com o direito à aprendizagem, realizado pela professora Marisa Tim.

Na oportunidade foram abordados diversos temas dentre os quais destaco a seguir: Incumbências da escola segundo a Constituição Federal (1988) e a LDB (9494/96); Gestão democrática; Principais desafios dos gestores escolares; O professor como gestor da aprendizagem.

Nos encontros posteriores pude realizar conversas informais e detalhar sobre a pesquisa que estava desenvolvendo.

Foi possível constatar que nesses encontros são colocados em pauta temas relevantes que contribuem na gestão escolar, da mesma forma, propicia uma troca importante de experiências entre os gestores que podem discutir sobre os problemas cotidianos e compartilhar sobre as ações bem sucedidas.

Após essas observações foi entregue ao gestor de cada escola municipal o questionário, juntamente com as explicações sobre o objetivo da pesquisa e o termo

de autorização para utilização dos dados coletados. Na ocasião ficou definido que ao final de duas semanas o pesquisador recolheria o material de análise. Apenas 12 questionários foram entregues preenchidos. Essa baixa taxa de devolução justificou-se pelo excesso de trabalho dos gestores que “não tiveram tempo de respondê-lo”. Alguns ficaram de encaminhar pelo e-mail, mas não o fizeram.

O referido questionário foi estruturado com perguntas fechadas e abertas direcionadas pelo pesquisador com foco nas informações e interesses do mesmo. Segundo Gil o questionário é definido como

[...] um técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 2006, p. 1).

Estão dispostos no quadro 1 alguns pontos fortes e fracos tendo em vista a aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados

| Pontos fortes | Pontos fracos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Garante o anonimato. - Questões objetivas de fácil pontuação. - Questões padronizadas garantem uniformidade. - Deixa em aberto o tempo para as pessoas. - Facilidade da conversão de dados para arquivo de computador. - Custo razoável. | <ul style="list-style-type: none"> - Baixa taxa de respostas para questionários enviados pelo correio. - Inviabilidade de comprovar respostas ou esclarecê-las. - Difícil pontuar questões abertas. - Dá margem a respostas influenciadas pelo desejo de nivelamento social. - Restrito a pessoas aptas a leitura. - Pode ter itens polarizados/ambíguos. |

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos na aplicação do questionário
Fonte: RIBEIRO (2008, p.13).

As perguntas de um questionário devem ser claras, pois

[...] quando se está a escrever as perguntas de um questionário é conveniente pensar cuidadosamente quem vai respondê-lo e escrever as perguntas de uma maneira adequada às suas (prováveis) habilidades literárias e ao seu vocabulário (HILL e HILL, 1998, p. 18).

Deve-se levar em conta que essa técnica é também um processo de contextualização da pesquisa, uma vez que envolve o espaço, o tempo e os sujeitos envolvidos no estudo.

2.4 Técnicas para coleta e análise de dados

A análise dos dados precisa ser realizada de forma adequada de modo a definir os resultados encontrados. Nesse estudo utilizou-se a análise do conteúdo.

Bardin (1979) define esse método de análise como “um conjunto de técnicas de análises da comunicação”. E ainda afirma

Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: a comunicação (BARDIN, 1979, p. 31).

Conforme Moraes (1999), o processo da análise de conteúdo é constituído de cinco etapas:

1 – Preparação das informações: leitura dos dados coletados, de modo que sejam representativos e pertinentes aos objetivos da análise.

2 – Unitarização: Transformação do conteúdo em unidades a serem submetidas posteriormente à classificação.

3 – Categorização: Classificação das unidades em categorias, considerando a parte comum existente entre elas. A formulação de categorias é essencial, pois a partir delas o pesquisador irá analisar o conteúdo dos dados coletados, buscando analisar de que forma elas aparecem e são conceituadas, visando interpretá-las à luz do problema de pesquisa e sua fundamentação teórica. “A categorização é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no processo inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes” (MORAES, 2003, p.198).

4 – Descrição: Comunicação do resultado do trabalho expressando os significados obtidos nas mensagens analisadas.

5 – Interpretação: Compreensão mais profunda do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação.

A análise dos dados é uma tarefa complexa, dessa forma é importante estabelecer e guiar-se pelas as etapas descritas acima, do modo a organizar, sistematizar e apresentar esses dados de forma clara e bem articulados com os pressupostos teóricos e com o objetivo do estudo. “O esforço em realizar as análises cada vez mais significativas solicita que o pesquisador procure superar uma descrição estática, para captar a realidade em movimento” (ibid., p.206). Captar essa realidade é conseguir compreender e descrever novos conceitos, novas hipóteses que superam antigas teorias.

O OLHAR DOS GESTORES FRENTE ÀS PERSPECTIVAS E OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

Com base nos dados recolhidos através da observação e das transcrições das respostas dos questionários constituiu-se o *corpus* da análise textual. Conforme Moraes (2003) *corpus* é representado por um conjunto de documentos e elementos descritos nos discursos que conduzirá as informações da pesquisa para a construção de resultados válidos e confiáveis. Cabe ainda ressaltar que as informações desse estudo foram estruturadas a partir da análise dos resultados, caracterizadas como categorias emergentes. Os dados obtidos foram categorizados a partir de elementos de significação próximos, em um processo de comparação entre as unidades de análise. Para apresentar os dados, mantendo o sigilo dos participantes da pesquisa, foi utilizada uma lista de siglas: G1(Gestor 1), G2(Gestor 2)... E assim por diante, seguindo uma sequência numérica para identificá-los.

3.1 O Perfil dos gestores municipais

Os gestores municipais que colaboraram nesse estudo se caracterizam pelo sexo feminino, com idade entre 34 e 60 anos.

Com relação à formação acadêmica todas possuem Ensino Superior. Sendo que uma delas tem especialização na área da gestão educacional e outras cinco possuem especialização em outras áreas do conhecimento.

No que diz respeito ao tempo de atuação como gestoras organizou-se os dados na tabela abaixo

Tabela 1 – Tempo de atuação como gestoras

| Tempo na função | Número de gestoras |
|--|---------------------------|
| Menos de um ano | 04 (quatro) |
| Entre um e dois anos | 04 (quatro) |
| Mais de dois anos e menos de quatro anos | 03 (três) |
| Mais de quatro anos | 01 (uma) |

Fonte: autora

Quanto à escolha por exercer essa função, foi possível distribuir as respostas nas seguintes categorias

- Continuidade do trabalho

As gestoras, G2 e G5 revelam que “gostariam de dar seguimento aos projetos e ações que vinham sendo desenvolvidas”. Essas gestoras expressam a vontade de dar prosseguimento às boas ações e aos projetos inacabados.

- Desejo de mudanças e melhorias na qualidade do ensino

Já o grupo das gestoras com menos tempo de atuação, tem um posicionamento diferente, escolheram essa função na tentativa de “realizar mudanças”. G3 declara “participei da eleição para gestores pensando em realizar algumas mudanças para os alunos e para a comunidade escolar”. G1, G4 enfatizam que além das mudanças é preciso uma melhora na qualidade do ensino. G1 revela “Acredito em um modelo de gestão capaz de contribuir significativamente na qualidade do ensino”.

Escolhi essa função por acreditar que esta é uma maneira prática de auxiliar a comunidade escolar e efetivar ações que julgo importante para a solidificação de um ensino de qualidade. Assim como educadores, somos também agentes transformadores da realidade social (G10).

Estas respostas apontam para a necessidade de mudanças, percebidas pelas gestoras, tendo em vista uma nova proposta de organização escolar, onde o gestor é parte fundamental na coordenação de um trabalho de qualidade, capaz de promover transformações sociais. De acordo com Veiga (2005) buscar uma nova organização para a escola constitui uma ousadia para os educadores, pais, alunos e funcionários. Nesse sentido os gestores devem atuar junto à comunidade escolar, oportunizando o envolvimento e o engajamento de todos na busca pelas mudanças necessárias.

-Crescimento pessoal e profissional

As colaboradoras G7 e G8 retratam em suas respostas que a escolha por essa função ocorreu devido à “possibilidade de crescimento pessoal e profissional”. “Como gestora posso envolver-me nos diversos espaços da escola e adquirir experiências no âmbito administrativo e pedagógico, o que de certa forma me ajudará tanto no campo pessoal como profissional.” “[...] gosto de trabalhar em equipe, gosto de trabalhar no meio administrativo e pedagógico, isso colabora de forma positiva no meu crescimento profissional” (G8).

Ao analisar essas colocações fica claro que as gestoras fizeram relações da sua função levando em consideração benefícios próprios, nesse aspecto é importante à reflexão de que “a gestão não pode ser jamais um fim em si mesma. Para que tenha sentido, tem que estar a serviço do êxito dos estudantes” (MACHADO, 2000, p.3).

- Indicação

Já as gestoras G6 e G12 assumiram essa função por indicação, uma vez que as escolas onde atuam foram inauguradas esse ano e as mesmas foram indicadas pela Secretaria Municipal de Educação, para ocupar o cargo.

3.2 Concepções sobre gestão escolar e gestão democrática

De acordo com as respostas das participantes, com relação ao entendimento sobre gestão escolar, pode se organizar dois grupos bem definidos:

- Coordenação, organização e mediação:

A gestora G1 define gestão como “Coordenação de um grupo de trabalho, com motivação, responsabilidade e compromisso.” As gestoras G6 e G10 corroboram com colocações semelhantes: “É o ato de coordenar, acompanhar, incentivar e promover a participação de todos. É garantir direitos e deveres.” “Organização e mediação das relações interpessoais e Inter setoriais visando qualidade no trabalho desenvolvido”. Outra participante, ainda acrescenta

Mais que um administrador que cuida de orçamentos, calendários, vagas e materiais, quem dirige a escola precisa ser um educador, e isso significa estar ligado ao cotidiano da sala de aula e mediar as relações e ações nos diversos espaços da instituição (G12).

Essas considerações revelam que as gestoras compreendem a concepção de gestão escolar que ultrapassa o conceito de administração, e empenham-se em coordenar sua equipe para que se sintam parte de um trabalho desenvolvido com compromisso e responsabilidade.

- Administração e gerenciamento

Esse grupo ainda traz consigo, seja no modo como se expressam, ou nas ações enquanto gestoras, a concepção de administração, demonstrando que essa ideia de gestão ainda é aceita nos modelos de organização da escola. “Administração e gerenciamento da instituição de forma transparente, respeitando a individualidade do grupo” (G2). “Administração de todos os setores da escola, visando o seu bom funcionamento e o desenvolvimento dos alunos ” (G3). “É um processo de administração da escola em todos os aspectos: físico, financeiro e pessoal” (G4 e G8). “Administrar e proporcionar condições para que seja desenvolvido um bom trabalho” (G7 e G11).

Esses conceitos demonstram uma visão de gestão escolar com ênfase nos processos administrativos. Comparando-as com as concepções de Libâneo (2004), esta ideia traz parte do conceito técnico-científico que é uma visão mais conservadora, com foco nos “procedimentos administrativos, para racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares” (LIBÂNEO, 2004, p. 324). Essa concepção com ênfase na administração, segundo o mesmo autor, às vezes descuida-se dos objetivos específicos da instituição escolar, como é o caso do cuidado com o trabalho pedagógico.

Ao descreverem as suas compreensões com relação à gestão democrática da escola pública, pode-se perceber que em todas as respostas, foi abordado pelo menos um elemento ligado à democratização da gestão escolar

- Autonomia na organização e no planejamento

Na gestão democrática a escola tem autonomia em organizar seu calendário escolar; planejar e organizar a formação continuada, receber e aplicar as verbas conforme as necessidades ou prioridades elencadas pela escola. (G1)

Em suas análises Machado embasa essa consideração “para que seja eficaz, uma escola tem que possuir autonomia para decidir sobre temas importantes, tais

como seu calendário escolar e suas estratégias para avaliar a aprendizagem dos alunos” (MACHADO, 2000, p.2).

A autonomia aqui é entendida como a possibilidade de se autogovernar, buscando maneiras de organizar o trabalho de acordo com as particularidades e prioridades da instituição. Isso não quer dizer que a escola tem que trabalhar sozinha, mas em um contínuo processo de parceria com a sociedade. Dessa forma,

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto de uniformização. Autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 4).

Essa autonomia acima descrita implica na liberdade de construção conjunta e cooperativa do próprio caminho da escola, em consonância com as necessidades da comunidade escolar e as determinações legais.

- Transparência e reflexão da prática

Para G2 gestão democrática é “[...] a nossa prática cotidiana que contem os princípios da ética, da transparência, da reflexão, da compreensão, da transformação, exigindo a avaliação e reformulação constante da própria prática”. A reflexão da prática no sentido de reorganizar o trabalho desenvolvido se torna elemento relevante na gestão escolar, pois “é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática”. (FREIRE, 2011, p.40). Assim também se torna fundamental cultivar a ética e a transparência na divulgação dos resultados alcançados e a prestações de contas, tendo em vista que esses princípios contribuem no fortalecimento do diálogo entre o gestor e a comunidade escolar.

- Descentralização e trabalho coletivo

Esse grupo de gestoras define gestão democrática como “Uma gestão que atenda aos interesses da maioria da comunidade escolar, onde o poder é

descentralizado e os assuntos e decisões são feitos por todos que fazem parte da escola” (G3). “Uma gestão aberta a negociações, com trabalho coletivo, troca de ideias, sempre tentando atender as necessidades dos alunos, aceitando as sugestões do corpo docente e da comunidade escolar” (G4). “Gestão democrática é trabalho coletivo e decisão em conjunto” (G5). “A escola democrática é aquela em que o gestor partilha as responsabilidades, e juntamente com a sua comunidade elenca as melhores ações que atendam aos objetivos propostos para aquela realidade” (G11).

Percebe-se que essas definições vão de encontro a elementos tão importantes na democratização da escola, como a descentralização e o trabalho coletivo, ambas aumentam a possibilidade de trabalho colaborativo. Nesse sentido,

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários (PARO 2008, p.130).

Onde o trabalho é coletivo, a responsabilidade é compartilhada. Todos são autores comprometidos com uma educação de qualidade.

- Participação

A participação, assim como os outros princípios é fundamental na gestão democrática, sendo descrito de forma semelhante pelas colaboradoras da pesquisa. Para G6 a gestão democrática “é a promoção da participação de todos nas tomadas de decisões da escola, sabendo ouvir e mediar de acordo com as diversas situações”. “Gestão democrática é aquela em que há a participação equânime de todos” (G7). Seguindo essa mesma ideia G8 e G9 complementam “Gestão democrática é a participação envolvendo toda a comunidade na busca das soluções e melhorias para a aprendizagem”. “É a efetiva participação de toda a comunidade escolar”. Já esta outra gestora destaca um aspecto importante no que concerne a figura do gestor escolar, uma vez que o mesmo não deve centrar em si a direção da escola, mas promover um clima favorável à participação

Construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por isso, não é empreitada para um só. Para uma gestão democrática é fundamental a participação, nesse sentido quem ocupa cargos de liderança, precisa

despir-se de sua postura de chefe para criar um clima em que todos deem ideias, façam e recebam críticas e aceitem consensos (G12).

Cabe ainda ressaltar que os órgãos colegiados se caracterizam como instrumentos indispensáveis a uma escola democrática, pois é através dos mesmos que se busca a participação, a descentralização do poder e a autonomia.

Não há como negar que em todas as respostas estão descritos aspectos imprescindíveis na implementação de uma proposta democrática, embora não se tenha como afirmar se esses conceitos destacados se efetivam na prática.

Esses elementos funcionam interligados, de modo que cada um faz parte e depende do outro e ao serem validados e colocados em prática alcançam de fato uma dimensão democrática, transformando a instituição escolar em um espaço provedor de formação integral, em que cada indivíduo torna-se capaz de participar como cidadão consciente e crítico da sociedade.

3.3 Percepções dos gestores quanto a sua função na escola

Quanto ao entendimento dessa função tão importante foram dispostas as seguintes categorias:

- Articular e mobilizar as ações da escola

Segundo essas participantes as principais funções do gestor escolar caracterizam-se em articular e mobilizar as diversas ações da escola de modo que os objetivos traçados sejam atingidos. Conforme G1 o gestor deve ser “um articulador, proporcionando o envolvimento de todos no levantamento das necessidades da escola”. G10 e G11 acrescentam “deve saber ouvir, mediar e interceder da melhor maneira possível para que ocorra uma educação de qualidade”. “[...] deve ser um mediador das relações pessoais, contestando com argumentos e cedendo quando for necessário”. As participantes G2 e G12 compartilham de ideia similar “mediador e articulador dos segmentos da escola, transformando as relações em ações, com transparência e autonomia”. Essas opiniões acompanham essa descrição

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LÜCK, 2000, p. 16).

- Promover a participação

Outro aspecto manifestado pelas gestoras com relação à suas funções aponta para o estímulo à participação de todos os envolvidos do espaço educativo. G3 enfatiza “Cabe ao gestor fazer com que todos tenham voz e vez, prevalecendo a vontade da maioria em determinados assuntos, visando sempre o objetivo maior da escola: o desenvolvimento do aluno”. Para G5 “A escola organiza-se à partir da contribuição de todos envolvidos no processo escolar, assim ao gestor compete a garantia de que todos participem na tomada de decisões da escola. “[...] viabilizar a participação de todos nas decisões (G7). “Proporcionar um ambiente prazeroso e participativo envolvendo a comunidade de modo que cada um tenha a responsabilidade com a educação”(G8). “Organizar, ouvir, ser capaz de se colocar no lugar do outro, ser justo, ético, coerente e possibilitar a participação de todos na escola” (G9). Esta última consideração ainda incorpora o sentido da ética e da capacidade de relacionar-se, colocar-se no lugar do outro. Conforme Gardner (2009) no que diz respeito à ética, é preciso imaginar-se com múltiplos papéis: ser humano, profissional e cidadão do mundo. Sendo estas características essenciais para a concretização de uma escola preocupada em formar cidadãos éticos.

3.4 Aspectos positivos e negativos da função do gestor

De acordo com as respostas das participantes elaborou-se o quadro 2, elencando os aspectos positivos e negativos da função do gestor

(continua)

| Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|---|--|
| Trabalhar em equipe (G1 e G3). | Falta de autonomia (G1 e G2) |
| Participar e interagir com a comunidade escolar (G2, G4, G9 e G12). | Cobrar ações que devem ser executadas para melhorar a qualidade do ensino. (G3 e G4) |

(conclusão)

| | |
|---|--|
| Adquirir senso de organização (G6) | Mediar às relações interpessoais (G10 e G11) |
| Realizar-se pessoalmente e profissionalmente. (G10) | Encontrar profissionais resistentes e descomprometidos com a proposta da escola. (G7 e G8) |
| Adquirir experiência (G7) | Tentar intervir em situações que fogem do alcance da escola. (G5) |
| Perceber a evolução de alguns alunos (G5, G8 e G11) | Sensação de incompreensão por parte da equipe de trabalho. (G6 e G12) |

Quadro 2 – Aspectos positivos e negativos da função do gestor.

Fonte: autora

Sabemos que todas as práticas que envolvem as interações pessoais são passíveis de gerar efeitos positivos ou negativos. Nesse ínterim o mesmo gestor que promove a interação, que participa e acompanha os processos de ensino aprendizagem e a evolução de seus alunos, também faz parte de uma instituição regida por leis e determinações legais provenientes de um sistema educacional, cabendo a ele a função de cobrar para que as mesmas sejam cumpridas. “Reorganizar aquilo que não está indo bem, cobrar ações que devem ser realizadas para melhorar a qualidade do ensino” (G4). “[...] as orientações que são dadas nem sempre são seguidas” (G3). “Por querer realizar um bom trabalho, às vezes nos tornamos mal vistos por alguns colegas que são descomprometidos” (G6). Essa resistência em aceitar as decisões ou normas muitas vezes acarreta em conflitos e desgastes na relação entre o gestor e a sua equipe.

3.5 A visão dos gestores com relação ao Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar

Nesse aspecto foi possível identificar nas descrições, elementos bem semelhantes e conceituais como “mecanismos legais e institucionais que desencadeiam a participação da comunidade escolar”. (G2). “Instrumentos importantes na democratização da escola” (G5). “Mecanismos que favorecem o bom

funcionamento de uma escola democrática” G(6). “É nesses dois instrumentos institucionais que estão dispostas as metas e as ações conjuntas”. (G7)

Não fugindo desse pensamento, mas complementando as respostas as demais colaboradoras da pesquisa ainda destacam a importância de se construir coletivamente, tanto o projeto político pedagógico, como o regimento escolar

Como o próprio nome diz o Regimento é o documento que rege a escola. Nele estão contidas informações relevantes para o bom andamento da mesma. O projeto político- pedagógico estabelece a identidade da escola é por isso que ambos devem ser construídos juntamente à todos os segmentos da comunidade escolar (G4).

Após a análise percebe-se que as gestoras entendem o projeto político-pedagógico e o regimento escolar como “guias da instituição”. Expressam que ambos precisam ser construídos e acompanhados por todos os membros do espaço educativo, pois assim os envolvidos nessa construção se sentirão mais comprometidos na execução das ações e metas traçadas para a realidade escolar.

3.6 Perspectivas e desafios dos gestores municipais de Uruguaiana

Alguns dos conceitos de perspectiva estão relacionados à “expectativa”, “sensação de esperança” ou “possibilidade”. Baseando-se nesses conceitos buscou-se investigar quais as perspectivas para o ano letivo de 2014, atuando como gestor escolar. As respostas foram divididas em dois grupos:

- O primeiro grupo de gestoras lista como expectativas para o corrente ano letivo a efetivação das metas e propostas estabelecidas pela comunidade escolar. “Tenho expectativas com relação à implementação dos projetos que foram planejados de modo que sejam colocados em prática” (G5). “Foco na efetivação das metas estabelecidas” (G2). “Alcançar as metas estabelecidas, atendendo as necessidades da comunidade escolar” (G7). “Traçamos no início do ano o plano de ação para 2014 e estamos trabalhando para realizar todas as metas” (G9). “Que as propostas estabelecidas sejam realizadas” (G11). “Formar uma equipe unida, que caminhe no mesmo rumo, e busque alcançar as metas traçadas” (G12).

- O segundo grupo expressa que suas perspectivas estão voltadas “a aprendizagem do aluno”. “Espero que a escola consiga atender as reais necessidades dos alunos para que o mesmo se desenvolva integralmente” (G1).

“São muitas as expectativas, mas o foco da escola é a aprendizagem do aluno” (G8). “Um ano produtivo com relação à aprendizagem” (G4)

Espero contribuir para que a aprendizagem de todos os alunos seja garantida de acordo com a proposta da escola, de forma interessante, lúdica e significativa e que a equipe que aqui trabalha se sinta parte fundamental nesse processo (G3).

Essas considerações demonstram a preocupação em garantir uma aprendizagem significativa. Evidencia-se assim uma das competências do gestor “[...] o foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p.15).

Os desafios destacados pelas gestoras para a efetivação de uma proposta democrática giram em torno das seguintes transcrições

- Promover a integração entre escola e família

“Um dos maiores desafios tem sido a participação da família que está deixando toda a responsabilidade para a escola” (G1). “É um grande desafio fazer com que as pessoas entendam que a escola não funciona sozinha, que precisamos da família para que essa engrenagem funcione bem” (G4). “Trazer os pais para dentro da escola, pois ainda a grande maioria não percebe a sua importância na vida escolar de seus filhos” (G5). “Fazer com que a família participe das reuniões e deem sua contribuição” (G8). “Os desafios são constantes, pois há pouca participação da comunidade. Hoje em dia existe uma exigência muito forte por parte dos pais, cobrando muitas vezes só da escola pelo insucesso do aluno” (G11). “A ausência da família acaba dificultando as reuniões e a tomada de decisões mais coletivas” (G7).

Paro traz uma reflexão sobre a importância dos pais na educação dos filhos, “fazer da participação dos pais um objeto de preocupação e um fim da própria escola de aproximar a família das questões pedagógicas e a tornar a unidade escolar integrada ao seu meio” (PARO 2008, p.113). A escola e a família devem ser parceiras, compactuando dos mesmos princípios e objetivos e potencializando a construção do conhecimento dos alunos.

- *Mobilizar a equipe escolar garantindo uma educação de qualidade*

O desafio de envolver e motivar a equipe de trabalho aparece descrito por essas duas gestoras. “Tem sido difícil envolver os profissionais da escola para a efetivação de um trabalho em equipe, visando sempre melhorias na qualidade de ensino e na aprendizagem do aluno” G(10). “Promover a motivação e o compromisso do pessoal da escola” (G3).

Realizadas as análises percebe-se um ponto comum nas descrições: a falta de participação e comprometimento, tanto da família como da equipe escolar, configurando-se como principais desafios apontados para a efetivação de uma proposta democrática e conseqüentemente um ensino mais qualificado.

3.7 Contribuições da Formação Continuada

Levando em consideração que a coleta de dados foi realizada nos encontros de formação continuada para os gestores municipais, achou-se relevante investigar de que forma esses encontros influenciam ou favorecem o gestor em suas práticas na escola, ou ainda como contribuem para a implementação de uma proposta democrática.

As respostas expressam um mesmo posicionamento: os encontros são *importantes para a reflexão da prática realizada na escola*. “Os encontros são muito importantes para o crescimento profissional dos professores/gestores, o que reflete diretamente no seu trabalho na escola” (G1). “O conhecimento adquirido nesses encontros de formação contribuem significativamente nas ações na escola” (G2). “Nos encontros de formação trabalhamos e discutimos temas importantes que nos auxiliam no enfrentamento dos desafios cotidianos da escola” (G3). “Nos encontros de formação recebemos sugestões e esclarecimentos. Somos levados a refletir sobre diversos assuntos, inclusive como melhorar a nossa administração escolar” (G5). “Contribuem para ações reflexivas e proporcionam mudanças nas ações: ação-reflexão-ação” (G8). Benincá expõe de forma clara sobre a reflexão da prática

A prática refletida transforma o senso comum e torna o ser humano sujeito; [...] o discurso que nasce da prática, observada e refletida, pode transformar

o sujeito da prática e, conseqüentemente, a própria prática pedagógica. Trata-se do processo de formação continuada (BENINCÁ, 2004, p. 108).

Sob esta ótica é importante utilizar-se da reflexão para redimensionar a própria prática e torná-la passível de constantes transformações.

As demais gestoras ainda ampliam esses conceitos, abordando além da reflexão da prática a troca de experiência e o aperfeiçoamento profissional. “São importantes pela troca de conhecimento e experiências com os colegas gestores, já que muitas vezes as dificuldades se assemelham” (G7). “As reuniões abordam temas interessantes e há uma troca de experiências bem significativas” (G11). “São bem estruturados e contribuem no aprimoramento profissional, sendo este último um dos mais eficientes instrumentos para a melhoria do ensino”. (G12)

Fundamentando as colocações das gestoras, utilizo este enfoque

[...] para melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar, torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções. Em vista disso, os próprios diretores escolares, em geral, professores de destaque em sua comunidade escolar, alçados a essa importante responsabilidade, mediante méritos diversos, buscam a formação necessária para instrumentalizar-se pelo desenvolvimento de competências, para melhor realizar o seu trabalho. Conscientes dos complexos desafios da gestão escolar [...] (LÜCK, 2009, p.10).

Assim presume-se que os gestores precisam de formação para desenvolver competências e habilidades que lhes permitam assumir suas funções com a responsabilidade que uma educação de qualidade requer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa é possível perceber as compreensões dos gestores municipais de Uruguaiana acerca da gestão escolar, da gestão democrática, bem como suas perspectivas e desafios para exercer essa função com responsabilidade e competência.

Mais do que participar dos encontros de formação continuada, esse estudo contribui significativamente para ampliar a minha visão do trabalho escolar, sob a ótica do trabalho do gestor.

Ao discutirmos sobre a democratização, somos levados a refletir sobre os caminhos que levam a participação efetiva no contexto escolar, numa expectativa de participação que traga consigo as melhorias tão almejadas para a educação.

Ao fazer uma síntese das colocações dos sujeitos da pesquisa construíram-se algumas considerações que julgo relevante destacar

- Entendem a gestão escolar como organização ou coordenação de uma equipe de trabalho com responsabilidade, motivação e estímulo à participação, visando uma qualidade nos processos de ensino- aprendizagem, embora em alguns conceitos apareçam a ideia de administração ou gerenciamento, demonstrando uma visão mais conservadora de gestão com foco nos procedimentos administrativos. Para compreender melhor a escola é preciso diferenciar o modo como a mesma é organizada ou coordenada, ultrapassando essa ideia de administração para alcançar um novo modelo de organização social, dotada de responsabilidades no que concerne a formação humana.

- Demonstram conhecimento sobre elementos importantes para a implementação da gestão democrática, como: a autonomia na organização e no planejamento, transparência, descentralização, trabalho coletivo e participação.

- Listam como principais funções do gestor: articular, mobilizar e promover a participação de toda a comunidade escolar. Revelam ainda alguns aspectos positivos e negativos da sua função e reconhecem resistência por parte de alguns profissionais da escola em seguir as orientações que foram estabelecidas, o que por muitas vezes torna desgastante o seu trabalho.

- Definem o projeto político-pedagógico e o regimento escolar como “guias da instituição”, destacando que ambos devem ser construídos e acompanhados por

todos os membros do espaço educativo, pois assim os envolvidos se sentirão comprometidos em executá-los na prática.

- Apontam como perspectivas para ano letivo a efetivação das metas estabelecidas pela comunidade escolar e o foco na aprendizagem, uma vez que um dos objetivos principais da escola é a formação integral de seus alunos. Evidenciam ainda que na busca por essa educação de qualidade se deparam com os seguintes desafios: promover a integração entre família e escola e motivar a equipe escolar para garantir uma aprendizagem significativa.

- Reconhecem que os encontros de formação para gestores contribuem consideravelmente nas práticas cotidianas na escola, num processo de ação-reflexão-ação, além de serem espaços propícios para a troca de experiências e aperfeiçoamento profissional.

De modo a sistematizar as considerações realizadas pelas gestoras, construiu-se a figura 1



Figura 1- Considerações das gestoras municipais de Uruguaiana

A partir das considerações aqui apresentadas presume-se que é preciso estar em constante processo de discussão e reflexão a respeito da gestão democrática da escola e a função do gestor nesse contexto, numa perspectiva de enfrentamento dos desafios e problemas cotidianos da escola. Entende-se que nesse cenário, o gestor se torna o responsável por liderar e procurar a superação das dificuldades identificadas. Espera-se do mesmo a compreensão de assumir com compromisso a sua função de modo a favorecer a implementação de processos de democratização da escola, promovendo a participação e o trabalho coletivo, pois dessa forma todos se tornam integrantes e autores comprometidos na construção de um ensino de qualidade. Nessa concepção de educação democrática a escola poderá tornar-se um espaço de transformação, capaz de promover a autonomia e integração comunitária de todos os partícipes do espaço educativo na busca por uma sociedade melhor.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Revista Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, set./dez. 2006.

ARCO-VERDE, Yvelise Freitas de Souza. **Caderno de apoio para elaboração do regimento escolar**. Secretaria de Estado da Educação - SEED/PR, Curitiba, 2007, p. 08.

BENINCÁ, E. **A formação continuada**. In: BENINCÁ, E. CAIMI, F.E. (Org.). **Formação de professores: um diálogo entre a teoria e a prática**. 2ª ed. Passo Fundo: UPF Editora, p.99-109, 2004.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96**. Rio de Janeiro:1998.

_____. **Parâmetros curriculares nacionais. Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental**: Introdução aos parâmetros curriculares nacionais/Secretaria de educação fundamental – Brasília. MEC/SEF, 1998.

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade**. São Paulo: Paulus, 2009.

DEMO, Pedro. **A nova LDB – Ranços e avanços**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

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

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Podemos trabalhar juntos? Responsabilidades da gestão da educação em ação**. Educação em Revista, Marília, v. 1, n. 1, 2000.

FONSECA, Dirce Mendes da. **Gestão e educação**. In: Revista Universidade e Sociedade, ano IV, 7 junho 1994.

GADOTTI, Moacyr. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GARDNER, H. Entrevista concedida pela Revista Nova Escola: **É difícil fazer o certo se isso contraria os nossos interesses**. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-continuada/dificil-fazer-certo-se-isso-contraria-nossos-interesses-502609.shtml>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995^a, p.57-63. Pesquisa qualitativa- tipos fundamentais, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai./Jun.1999b, p.20-29.

HILL, M. M., HILL, A. **A construção de um questionário**. Dinâmica Centro de Estudos sobre a mudança socioeconômica. FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

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

_____. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MACHADO, Ana Luiza. **O papel dos gestores educacionais num contexto de descentralização da escola**. UNESCO, outubro 2000.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000.

MAANEEN, Jhon, Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**, In *administrative Science Quarterly*, vol. 24, n.4, December 1979.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa. em saúde**. 2. ed. HUCITEC-ABRASCO, 1993.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

_____. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. Ciência & Educação, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

_____. **Qualidade de ensino, a contribuição dos pais**; Xamã, 126 p.

RIBEIRO, Elisa. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. In: **Evidência, olhares e pesquisas em saberes educacionais**. Número 4, maio de 2008. Araxá. Centro Universitário do Planalto de Araxá.

SANTOS, Clóvis Roberto dos Santos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2002.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participada e clima organizacional**. Gestão em Ação, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

TEIXEIRA, C. B. **O Professor como agente principal da mudança de sua prática pedagógica**. São Paulo: 2010.

VEIGA, P. A. (Org.). **Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Possível**. São Paulo.Papirus. 2001.

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

APÊNDICE 1

**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

Título do estudo: *PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES MUNICIPAIS DE URUGUAIANA COM VISTAS À GESTÃO DEMOCRÁTICA.*

Pesquisadora responsável: Patricia Vasconcelos de Vargas

Orientadora: Letícia Ramalho Brittes

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (55) 84294530

Prezado (a) Colaborador (a):

Sou aluna do Curso de Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo uma pesquisa com a finalidade de analisar as perspectiva dos gestores municipais no início e durante o primeiro ano de exercício no cargo, destacando as suas percepções com relação a efetivação de uma proposta democrática, e compreender como as interações no grupo de gestores poderá contribuir no trabalho a ser realizado nas escolas. Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo a este questionário, de modo a contribuir para a produção acadêmica.

Para a preservação de sua identidade, os dados recolhidos serão usados conforme os padrões éticos, que norteiam a pesquisa acadêmica, regulamentados pelo Comitê de Ética da UFSM.

A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de 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. Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Uruguaiana____, de setembro de 2014.

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

- 1) Qual é a sua idade?
- 2) Qual a sua formação
 - () Inferior à educação superior
 - () Educação superior
 - () Especialização em gestão escolar
 - () Especialização em outras áreas
 - () Mestrado
 - () Doutorado
- 3) Há quanto tempo você atua como gestor escolar?
- 4) Porque você escolheu essa função?
- 5) O que você entende por Gestão escolar?
- 6) Destaque alguns aspectos positivos e outros negativos do trabalho do gestor escolar.
- 7) Ao longo dos anos a escola vem sofrendo muitas mudanças, inclusive no modo como é administrada. Atualmente muito se tem falado em “gestão democrática da escola pública”. Qual sua compreensão acerca da “gestão democrática”?
- 8) Qual o papel do gestor(a), na gestão democrática da escola pública?
- 9) O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar constituem elementos fundamentais para o funcionamento da escola. De que forma eles contribuem na Gestão democrática?
- 10) Quais suas perspectivas para esse ano de 2014 como gestor escolar?
- 11) Aponte os principais desafios encontrados no decorrer desse ano para a efetivação de uma proposta democrática?

12) De que forma os encontros de formação continuada influenciam e contribuem para o trabalho desenvolvido nas escolas, com vistas a uma gestão democrática?