



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

**ADMINISTRADOR OU GESTOR:
UMA QUESTÃO EM DEBATE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

Maria Denise Cataneo de Oliveira

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil
2011**

ADMINISTRADOR OU GESTOR: UMA QUESTÃO EM DEBATE

por

Maria Denise Cataneo de Oliveira

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

Orientadora: Profa. Me. Cristiane Ludwig

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2011

**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

**ADMINISTRADOR OU GESTOR:
UMA QUESTÃO EM DEBATE**

elaborada por
Maria Denise Cataneo de Oliveira

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cristiane Ludwig
Mestre/Orientadora (UFSM)

Daniele Rorato Sagrillo, Me (UFSM)

João Luis Pereira Ourique, Dr. (UFPEl)

Maiane Liana Hatschbach Ourique, Me. (UFSM)

Sapucaia do Sul, 16 de setembro de 2011.

Agradecimentos

Dedico este trabalho ao meu esposo Gian e filho Matheus, a qual eles próprios ajudaram a conquistar com seu apoio, exemplos, incentivos e palavras de reflexão.

Aproveito ainda para lembrar de todas as pessoas que contribuíram com o meu processo formativo ao longo deste Curso, colegas, professores, amigos, aos tutores.

De modo muito particular dedico a minha orientadora Professora Cristiane Ludwig, que soube me acolher, compreender e desafiar.

RESUMO

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

ADMINISTRADOR OU GESTOR: UMA QUESTÃO EM DEBATE

AUTORA: MARIA DENISE CATANEO DE OLIVEIRA

ORIENTADORA: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 16 de setembro de 2011.

A presente monografia busca refletir sobre as relações entre a gestão escolar e suas parcerias para um trabalho democrático. Nesse sentido, procura investigar em que medida está sendo incorporada - por parte do Diretor, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional - a proposta de mudança de administração escolar à gestão escolar em uma Escola de Ensino Fundamental da Região Metropolitana/RS. Para isso, a investigação dialoga, por intermédio da entrevista semi-estruturada, com a equipe diretiva e pedagógica, no sentido de analisar o entendimento que os sujeitos da pesquisa trazem a respeito da mudança da administração escolar para a gestão escolar. Nesse sentido, para a análise compreensiva da temática, a pesquisa apoia suas reflexões em aportes teóricos articulados à temática. Entre os principais autores analisados cita-se: Ferreira (2004), Libâneo (2009), Lück (2006 e 2007), Paro (2003 e 2007), Sanches (2005) e Santos (2005). Das reflexões dos referenciais teóricos investigados e das entrevistas realizadas entre seis sujeitos, evidencia-se que os profissionais participantes da pesquisa reconhecem que a proposta da gestão escolar democrática, reposiciona um novo perfil no exercício de sua prática. Nesse caso, o diretor, o orientador e o coordenador seguem assumindo suas funções específicas, mas a racionalidade que permeia sua prática é outra, ou seja, não mais alicerçada numa postura autoritária, burocrática, isolada, centralizadora. Ao contrário, sua ação se pauta numa racionalidade participativa, democrática, descentralizadora, na tentativa de envolver a comunidade escolar em um trabalho coletivo, horizontal, interativo e formativo, enfim, inserida nos princípios democráticos.

Palavras-chave: Diretor, Coordenador Pedagógico, Orientador educacional e Gestão Escolar.

ABSTRACT

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

ADMINISTRATOR OR MANAGER: A DEBATE
AUTHOR: MARIA DENISE CATANEO DE OLIVEIRA
ADVISER: CRISTIANE LUDWIG

Date and place of defense: Sapucaia do Sul/RS, 16th september of 2011.

This monograph has focused on the change of educational administration to school management in an Elementary School in the Metropolitan region of Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil – implemented by School Principals, Pedagogic Coordinators and Educational Leaders. Aiming to achieve the purpose of the present research, interviews have been carried out with both directive and pedagogic teams. For that, the investigation has analyzed the understanding of the subjects about the purpose of changes in the school administration system to school management. The comprehensive analysis of the theme was sought support in theoretical intakes between the main authors analyzed: Ferreira (2004), Libâneo (2009), Lück (2006 e 2007), Paro (2003 e 2007), Sanches (2005) and Santos (2005). Based on both the considerations derived from the theoretical references investigated and the analysis of the semi-structured interviews made with six subjects, it became evident that the participant professionals of the research recognize the proposal of democratic, school management repositions in a new profile on the exercise of its practice. In this case, the Principal, the Pedagogic Support and the Coordination Sectors do recognize such practice and its specific functions, and the rational that permeates its practice is now a different one, in other words, it is no more grounded in an authoritarian, bureaucratic, isolated, centralized position. On the contrary, their initiatives are now guided by a participatory, democratic, decentralized rational, in an attempt to evolve the school's community in a collective, horizontal, interactive and formative work, so as to be inserted within the democratic principles, at last.

Key-words: School Principals, Educational Coordinator, Guidance Counselor and School Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	20
Apêndice A	32
Apêndice B	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I - GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA NOVA PERSPECTIVA	12
CAPÍTULO II - ALGUMAS CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	16
CAPÍTULO III – REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR	19
3.1 A Concepção de Gestor Escolar na Visão da Equipe Diretiva e Pedagógica	21
3.2 A Visão sobre a Mudança de Gestão	22
3.3 Comprometimento Mediante as Mudanças e o Cotidiano da Escola ...	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	30

INTRODUÇÃO

Ao considerar a rotina da escola, é preciso refletir sobre os profissionais que nela atuam. Isso porque em parceria com outros, na busca da construção da gestão democrática nos espaços educativos, no sentido de promover o espírito de participação e de autonomia dos envolvidos direta e indiretamente no processo.

Uma escola que se move pelos ideais da gestão democrática escolar está em constante transformação, em busca da melhoria do ensino e da aprendizagem, o que tornar seus protagonistas sujeitos participativos e críticos. Por isso, a importância da atuação de alguns Gestores Escolares, como: o Diretor e seus parceiros - o Coordenador Pedagógico e o Orientador Educacional, na busca da adoção de uma gestão participativa e colaborativa.

A participação é definida por Libâneo (2004, p. 139) em dois sentidos,

[...] participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de decisão.

A literatura da área reivindica na atualidade que o Diretor assuma uma atitude “comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico” (PARO, 2010, p. 777), possibilitando em certa medida, a participação de cada um no processo decisório. Ele exercita fatores gerenciais, elementos psicoemocionais como reconhecimento social e a participação.

Para o Coordenador Pedagógico, o desafio também está na construção de um ambiente formativo da equipe de trabalho com os demais coordenadores e professores. Já para o Orientador Educacional, o principal desafio é o atendimento e o acompanhamento individual do aluno em suas dificuldades, tanto pessoal como de aprendizagem. Segundo Vasconcellos (2002, p. 152), “a equipe de coordenação, através da interação que estabelece, pode ajudar em muito na tão delicada e relevante tarefa de tomar a prática na sala de aula mais significativa e produtiva”.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo analisar em que medida está sendo incorporada – por parte do Diretor, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional – a mudança de administração para gestão escolar em uma escola municipal localizada na Região Metropolitana do Rio Grande do Sul.

Para isso, questiona-se: quais as medidas formativas que a gestão escolar de uma Escola Municipal da Região Metropolitana/RS utiliza para incorporar a gestão democrática em seu cotidiano escolar?

As medidas tomadas pelos gestores necessitam ser continuamente pensadas se a escola deseja formar cidadãos críticos. Como diz Santo (1998, p.38) “ser cidadão é viver valorando e participando das relações com a comunidade, os problemas nacionais”. Por tudo isso a gestão escolar é uma possibilidade sobre a qual se democratizam as relações, os conhecimentos, os projetos e onde ela deve ser praticada não apenas pela direção, coordenação, equipe pedagógica e professores, mas também pelo envolvimento dos pais, funcionários, alunos, comunidade e pelos gestores de políticas públicas, a fim de tornar a escola um espaço de produção do conhecimento, de formação de valores, de participação e de cidadania.

O desenvolvimento deste estudo monográfico se dará por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

De acordo com Picawy (2004, p. 21), por meio da pesquisa se:

[...] registra e desenvolve no sujeito aprendiz sua grande caminhada rumo à conquista da sua autonomia consciente, pois lhe dá elementos possibilitadores, facilitadores e impulsionadores de processos decisórios de circunstâncias pessoais e grupais.

A autora (p. 25) ainda nos diz que o:

[...] exercício da pesquisa traz a oportunidade da consolidação da racionalidade moral-prática e estético-expressiva pelo confronto comunicativo diante da elaboração de novos paradigmas – não mais só o que se produz na universidade, mas sim os saberes das comunidades interpretativas; diante do objeto da sua complexidade, peculiaridade, singularidade e, sobretudo, responsabilidade social.

A pesquisa foi embasada e aprofundada por meio de uma análise bibliográfica. Entre os principais autores analisados cita-se: Ferreira (2004), Libâneo

(2009), Lück (2006 e 2007), Paro (2003 e 2007), Sanches (2005) e Santos (2005) necessários e significativos na compreensão da temática da pesquisa.

No que diz respeito à pesquisa de campo, a abordagem adotada diz respeito à entrevista semi-estruturada, a qual apresenta perguntas abertas e fechadas, em que o sujeito participante teve a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador seguiu questões previamente definidas, fazendo-as num contexto de conversa informal.

A entrevista é definida por Haguette (1997, p. 86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Os instrumentos da referida pesquisa foram questionários aplicados pela própria pesquisadora, uma vez que através deste método é possível considerar a participação do sujeito como um dos elementos do seu fazer científico.

Os dados da pesquisa foram analisados através de interpretações descritivas dos conteúdos coletados na entrevista semi-estruturada, em que se obteve a possibilidade de conter alguns registros na íntegra.

Partindo desses encaminhamentos, a presente monografia é composta por três capítulos. O primeiro capítulo delinea uma análise teórica a respeito da gestão escolar democrática como uma nova perspectiva. O segundo capítulo apresenta a diferença do administrador para o gestor e que dá sentido a cada um deles para a escola. O terceiro capítulo apresenta alguns resultados das análises reflexivas da pesquisa com relação à gestão escolar na concepção do diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional. O propósito é evidenciar as parcerias e as medidas empregadas para um trabalho democrático no ambiente escolar, considerando o fato de que, desde o ano de 2009 alguns municípios da Região Metropolitana/RS adotaram a proposta de mudança da administração educacional, trazendo a promessa de democratização das escolas da rede, sob o tema da gestão democrática.

CAPÍTULO I

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA NOVA PERSPECTIVA

O conceito de gestão escolar, de modo geral, caracteriza-se pelo caráter democrático, possibilitando a participação de cada um nos processos escolares, seja pedagógico, administrativo ou financeiro. Esse novo modelo coloca a equipe num mesmo barco: o de que somos frágeis, porque não somos seres prontos e acabados, e, por isso, precisamos uns dos outros. É por intermédio dessa colaboração mútua que podemos ampliar os diversos aspectos de desenvolvimento: pessoal, organizacional, social, cultural e econômico.

Partindo dessas considerações é possível expor que a gestão escolar seria uma esfera intermediária, a que trata do local, ou seja, como a comunidade escolar se organiza em suas decisões e tarefas do dia a dia. De modo conceitual, pode-se dizer que a gestão escolar democrática é o resultado de um processo pedagógico coletivo que envolve o conhecimento da legislação e também implantação e consolidação de mecanismos de participação que contribuem para a autonomia da escola. Dito de outro modo, a gestão democrática é a construção de espaços participativos de todos os segmentos atuantes da escola, a fim de edificar um mundo mais humano e justo para os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida (FERREIRA, 2004).

De acordo a LDB nº 9394/96, há dois princípios que regem a 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 político pedagógico da escola;
II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Portanto, a gestão democrática na escola é marcada pelo crescente envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, no acompanhamento e na fiscalização de todo o processo de gestão, visando à melhoria das condições gerais que dizem respeito a todos.

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

Tanto as normativas legais como os aportes teóricos apontam para a abertura de espaços participativos na organização da escola, como possibilidade de quebrar com os processos burocráticos e centralizadores, que são característicos da tradicional administração escolar e que ainda regulam algumas instituições educativas. Para Santos (2002, p. 51), a prática democrática implica determinadas rupturas com o que se encontra estabelecido, via normas e tradições, e, portanto, a tentativa de instituição de novas determinações, novas normas e novas leis.

Sem dúvida, é necessária uma mudança de paradigma. Isso pressupõe, no entanto, “ter por base a superação de um paradigma e não a sua negação ou rejeição mediante confrontos e oposições a ele” (LÜCK, 2006, p. 18). O alcance dessa compreensão implica reconhecer que os processos de gestão democrática se assentam sobre e dependem de bases mais amplas. Por isso, é necessário que esses processos democráticos sejam praticados, ainda segundo esta autora, a partir de pressupostos mais amplos e orientações mais dinâmicas, com objetivos mais significativos, do ponto de vista formativo, e devidamente contextualizados.

Nesse sentido, é a partir de uma orientação contextualizada e de conjunto, aberta para espaços participativos que pode ser possível superar, segundo Lück (2007) o enfoque fechado dos modelos técnicos de organização escolar e construir o de gestão, mediante alguns avanços e mudanças. Isso significa passar:

- a) da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto;
- b) da limitação de responsabilidade para sua expansão;
- c) da centralização da autoridade para a sua descentralização;
- d) da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global;
- e) da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização;
- e f) da ação individual para a coletiva (LÜCK, 2007, p. 65-66).

Sob essa perspectiva, a ação de toda a comunidade escolar, enquanto gestores nos processos pedagógicos, administrativos e financeiros, está continuamente voltada para a superação de arestas que surgem nos moldes

burocráticos e excludentes, já que estes modelos ainda regem alguns ambientes escolares. No caso dessa pesquisa que explora a figura do diretor, do coordenador pedagógico e do orientador educacional, sua ação, inserida na gestão democrática, extrapola, da mesma forma, os processos técnicos da racionalidade instrumental, sejam eles elitistas, burocráticos, hierarquizantes, homogeneizantes, entre outros, ainda reinantes nos contextos pedagógicos de muitas escolas. De todo modo, além desses processos, as práticas escolares esbarram em outras limitações, sejam em decorrência de precárias condições físicas, relações interpessoais orientadas superficialmente, práticas convencionais de ensino, cultura escolar acomodada e reativa.

Por isso, conhecer a cultura e o contexto plural da escola pressupõe ouvir toda a comunidade escolar, equipe pedagógica, professores, alunos, pais e familiares, substituindo um discurso hierárquico pelo discurso da própria escola. Nesse aspecto encontra-se com os princípios da democracia de Rousseau, onde todos legislam para o bem comum e se tornam soberanos (MOUSQUER, 2010).

Conforme ainda Mousquer (2010, p. 30), a escola possui tarefas de sua exclusiva competência, que abrangem o campo administrativo, pedagógico, financeiro que junto com a comunidade escolar tomam decisões para o melhor andamento da mesma.

Portanto, os integrantes da escola são os legítimos autores do próprio discurso que deve subsidiar as medidas dos gestores em “salientar e gerir a cultura” sublinhando-se as especificidades da escola, do currículo escolar, para o cumprimento da função principal da escola: a preparação para a cidadania.

A gestão escolar possibilita a todas as pessoas envolvidas na comunidade escolar a participação no processo pedagógico, financeiro e administrativo. De acordo com Paro (2007, p. 60), a construção da gestão escolar “[...] envolve um conceito de democracia rigoroso que leva em conta a convivência livre entre sujeitos, que impregna a própria prática pedagógica e contempla a participação autônoma de todos os setores envolvidos na escola”.

A partir da implementação do processo de democratização como novo modelo paradigmático, é possível se conceber o movimento de descentralização da gestão escolar. Alguns exemplos de ações desencadeadas, cujos resultados caminham nessa direção: eleição para diretor, grêmios estudantis, conselho escolar, conselho municipal de educação e entre outros.

Assim é possível evidenciar que a gestão democrática envolve suas atividades muito além da equipe diretiva, ou seja, envolve qualquer membro da comunidade externa que esteja empenhado em colaborar com a melhoria do processo pedagógico, administrativo e financeiro. Por isso, a prática de uma gestão escolar democrática pauta-se na participação e no compromisso de todos com as questões que envolvem o cotidiano escolar.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidade no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação (LÜCK, 2006, p. 44).

No entanto, é importante que essa prática participativa apóie suas bases na reflexão crítica, a fim de formar um sujeito capaz de avançar na perspectiva da transformação da realidade. Santos (2002) afirma que nenhuma reflexão sobre educação pode ignorar o desejo coletivo de uma sociedade igualitária no respeito às diferenças.

Dessa forma, a gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre em uma tomada de posição dos atores (pais, professores, alunos, funcionários). Portanto, a construção dessa gestão necessita ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisão.

CAPÍTULO II

ALGUMAS CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

A diferença entre ser administrador ou gestor escolar não está apenas no nome, mas no conceito que dá sentido a cada uma dessas funções. O termo gestor é mais adequado para o perfil procurado, diferente do administrador e do diretor dos moldes tradicionais. Afinal, na história brasileira, a estrutura do ensino pautava em princípios rígidos. Para isso, o diretor utilizava de meios autoritários para que fosse mantida esta estrutura continuamente. Não havia necessidade que os alunos, professores ou pais estivessem presentes nas decisões que precisavam ser tomadas na escola, já que o diretor as tomava por si só.

A escola historicamente estabelecida no Brasil tinha uma estrutura hierárquica verticalizada e rígida. Nesse caso, o administrador e o diretor usavam de seu poder para controlar e manter a organização instituída. Sua opinião era uma ordem, e sua presença representava a emanção do Estado. Pautada em um currículo linear e fechado, o diretor decidia os rumos dos afazeres dos docentes, funcionários e alunos.

Lück vê este tipo de administração como (2007, p. 57-8):

[...] um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados. O ato de administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a realidade, de maneira distanciada e objetiva.

Por isso era importante a figura do administrador na escola. Nessa linha unilateral, o administrador embasava sua prática numa racionalidade instrumental ou dominadora, isto é, na relação sujeito-objeto, em que o administrador controla os sujeitos como se fossem objetos. Isso justifica sua atitude ajustada em princípios hierárquicos ou autoritários. O efeito dessa prática resulta em processos homogeneizantes e naturalizantes.

Assim, o administrador, na medida em que segue a burocracia, deixa de lado o trabalho pedagógico interativo.

Segundo Paro (2010, p. 185), a administração escolar

[...] não obstante está sujeita às múltiplas determinações sociais que a colocam a serviço das forças e grupos dominantes na sociedade, a administração se constitui em instrumento que, como tal, pode articular-se tanto com a conservação do *status quo* quanto com a transformação social, dependendo dos objetivos aos quais ela é posta a servir. A recuperação desse caráter instrumental de *toda* administração é de importância decisiva para o exame da atividade administrativa em nossas escolas, já que, somente a partir desta perspectiva. É possível conceber a possibilidade de uma Administração Escolar voltada para a transformação social.

Assim, o gestor não é mais aquele administrador essencialmente preocupado com a disciplina, os formulários e burocracia. Ele se torna o líder responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem (SANDER, 2002).

O gestor, ao contrário, procura compreender a escola como um todo, reconhecendo que o trabalho coletivo se dá na abertura ao outro, isto é, de toda comunidade escolar. Esse processo quebra com os princípios autoritários, burocráticos, já que reconhece a importância do outro na construção do projeto da escola. Nesse caso, se o planejamento administrativo se faz por meio de estratégias, no planejamento da gestão, o trabalho do gestor abarca a dinâmica reflexiva, ou seja, não se fechando em práticas neutras, lineares, de cima para baixo, mas buscando envolver criticamente todos nesse processo.

O gestor é muito mais que um administrador. Ele se compromete com todas as partes, de modo a analisar os diferentes pontos de vista e encontrar o consenso de cunho coletivo, isto é, que interessa a comunidade escolar e não a interesses individuais. É como um mediador, apresentando ideias e as reformando conforme opiniões diversas, buscando a construção de um projeto comum, na pluralidade das vozes.

Nesse sentido Santos (2005, p. 34) acrescenta que “uma escola ou sistema de ensino não é uma linha de montagem [...]”. Os saberes dos profissionais que atuam na escola são diversos, cada indivíduo entende o significado das ideias e processos sociais conforme suas vivências e práticas. Para que os integrantes da organização escolar ampliem sua formação, Lück aponta para a

[...] necessidade de se promover a realização de programas de capacitação, em equipe, de profissionais da educação que atuam em uma mesma unidade de trabalho, para que, pela reflexão e análise em conjunto das

questões de seu trabalho, a partir de um ideário avançado, desenvolvam uma linguagem e entendimento comum dos seus desafios e dos fundamentos e processos adequados para enfrentá-las, e assumam, coletivamente, as iniciativas necessárias para fazer avançar significativamente a qualidade do ensino (2007, p. 100).

Como visto, a gestão escolar possibilita planejar o trabalho pedagógico coletivamente, isto é, a participação de todos os envolvidos no processo da escola. De acordo com Meier (2007), é necessário contemplar os anseios internos e externos, como os objetivos e as metas traçadas pela equipe diretiva e de professores.

Para Sanches (2005), além de formar pessoas, equipes e projetos, o gestor pode, a partir de aportes teóricos críticos, buscar entender e exercer a educação como prática social. A escola, que é um dos meios possíveis da transformação social, pode promover, entre toda a comunidade escolar, como no caso de análise específica dessa pesquisa, entre os profissionais da educação, como o diretor, o coordenador pedagógico e o orientador educacional, uma gestão democrática, a fim de formar sujeitos participativos e críticos, capazes de atuar de forma reflexiva na sociedade.

O engajamento do gestor na proposta de ação enquanto prática social é indicada por Libâneo (2009, p. 323) na capacidade de:

[...] saber gerir e frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiares culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos.

Portanto, o gestor comprometido com a prática social e democrática busca estabelecer relações interativas e projetos educativos voltados aos anseios de sua comunidade escolar, extrapolando assim, a concepção pedagógica de caráter técnico-científica que se volta para uma visão burocrática, utilitarista, centralizadora, objetiva e neutra das práticas pedagógicas. O alcance do gestor inserido na perspectiva democrática busca formar sujeitos emancipados, criativos e leitores críticos da realidade em que vivem e com condições para agir sobre ela, transformando-a.

CAPÍTULO III

REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR

Para a análise reflexiva desse estudo, a pesquisa buscou investigar alguns sujeitos da equipe diretiva e equipe pedagógica que atuam em uma instituição Municipal de Ensino Fundamental, localizada na Região Metropolitana do Rio Grande do Sul. Como visto no decorrer da pesquisa, o conceito de gestão escolar caracteriza-se pelo caráter democrático, possibilitando a participação de toda a comunidade escolar – professores, alunos, pais, equipe diretiva e pedagógica - nos processos escolares, seja pedagógico, administrativo ou financeiro. No entanto, nessa pesquisa, buscou-se analisar, em especial, o entendimento que o diretor, o coordenador pedagógico e o orientador Educacional trazem a respeito de gestão democrática, tendo em vista a proposta de mudança de administração escolar à gestão escolar em algumas escolas da Região Metropolitana/RS.

A Escola pesquisada foi fundada em 1964; ocupa um prédio de dois andares com amplas e boas instalações, atende 896 alunos, distribuídos em três turnos.

A Escola possui uma diretora para os três turnos, uma vice-diretora no turno do dia e uma vice-diretora à noite, conta com uma Coordenadora Pedagógica para os três turnos, onde a mesma assume a função de vice-diretora, conta com três orientadoras educacionais, atuando uma profissional por turno. A Escola apresenta uma APM (Associação de Pais e Mestres), onde foi fundada em 1962. A partir de novembro de 2010 houve a eleição para o Conselho Escolar, neste mesmo ano foi eleito o Grêmio Estudantil. O Conselho de Classe acontece trimestralmente com a participação de pais, alunos e professores.

Nas entrevistas com as colaboradoras da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com o propósito de identificar o comprometimento com o novo modelo de gestão na perspectiva de analisar se estão sendo conjuntamente elaboradas propostas formativas para atingir as parcerias para um trabalho democrático.

De acordo com Gil (2010), a entrevista apresenta certa vantagem devido ao fato de o pesquisador poder aprofundar as questões não respondidas de forma

satisfatória e de poder analisar não só as respostas, mas também o contexto como, por exemplo, a forma como o entrevistado responde as questões.

A quantidade de colaboradoras entrevistadas veio a ser composta de seis profissionais da educação. Ao analisar o perfil das colaboradoras quatro são graduadas e uma pós-graduada em Gestão Educacional.

Quanto ao tempo de atuação das profissionais da Escola pesquisada, uma diversidade ampla pode ser constatada. O perfil das profissionais participantes da pesquisa pode ser observado no quadro a seguir, que vem a servir de análise das informações no presente trabalho:

Cargo	Idade	Graduação	Pós-graduação	Modalidade em que atua	Tempo de atuação na Função	Tempo de atuação na Instituição
Diretora Sujeito A	32	Licenciatura em Geografia	Gestão Educacional	Ed. Infantil, Ens. Fund. e EJA	1 ano e 9 meses	9 anos e 5 meses
Vice-diretora Sujeito B	43	Pedagogia Supervisão Escolar		Ed. Infantil e Ens. Fund.	5 meses	10 meses
Orientadora Educacional Sujeito C	34	Pedagogia Orientação Educacional		Ed. Infantil, Ens. Fund. E EJA	10 anos	1 ano e 4 meses
Orientadora Educacional Sujeito D	58	Pedagogia Orientação Educacional		Ed. Infantil, Ens. Fund.	20 anos	3 anos
Orientadora Educacional Sujeito E	31	Pedagogia Orientação Educacional	Pós-Graduação Orientadora Educacional	Ed. Infantil, Ens. Fund.	4 anos	4 anos
Coordenadora Pedagógica e Vice diretora Sujeito F	40	Pedagogia Supervisão Escolar	Pós-Graduação em Supervisão Escolar	Ed. Infantil, Ens. Fund. e EJA	7 anos	2 anos

Quadro 1 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa
Fonte: da pesquisadora (2011)

3.1 A Concepção de Gestor Escolar na Visão da Equipe Diretiva e Pedagógica

A primeira questão refere-se ao entendimento dos participantes da educação a respeito do Gestor Escolar. Nesse sentido, foi apresentada aos participantes da pesquisa a seguinte questão: Para você, o que significa ser um Gestor Escolar? A expressão “democrática” surgiu como sendo a mais citada em meio às respostas, seguida das palavras “participar ativamente nas decisões” e “administrativa e pedagógica”. Nessa sessão apresenta-se a fala de uma das entrevistadas, a qual explicita que um gestor escolar vem a ser aquela:

[...] pessoa que precisa pensar no progresso da escola, sendo capaz de desenvolver o potencial de todos os profissionais da sua equipe, para o sucesso do trabalho. Deve agir sempre de forma democrática, participando, opinando, escutando e tornando medidas que visem o aprimoramento pedagógico e administrativo.

Na compreensão de outra entrevistada, é:

Ter uma visão do todo da Escola e encaminhar ações que envolvam o administrativo, pedagógico e didático. Ouvindo, observando e analisando os processos, envolvendo a participação de todos os segmentos.

Pode-se considerar que a abordagem das entrevistadas mostra em suas falas que o gestor, cotidianamente deve dar conta de diferentes gestões: do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade do entorno e com a Secretaria de Educação e das relações interpessoais (com funcionários, professores, famílias).

Para os entrevistados, o gestor deve ter uma visão global da instituição e, ao mesmo tempo, focada nos sujeitos. É ele quem cuida de todas as partes desse organismo vivo e, por isso, precisa ultrapassar os processos técnicos. Ao contrário, precisa buscar, promover projetos formativos mais amplos. Dessa forma, nota-se que são necessárias grandes transformações e mudanças nas práticas de gestão. Para Lück, mudança passa

sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas [...] se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar

em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica (2000, p.15).

Conforme a autora, hoje, espera-se que um gestor tenha uma formação mais ampla para colocar em prática um projeto pedagógico coletivo que leve a resultados reflexivos e críticos. Ele é um mediador frente à comunidade e às famílias e ao mesmo tempo, tem de estabelecer, além dos interesses e das necessidades de sua comunidade, ligações mais amplas, envolvendo outras realidades culturais, políticas e sociais.

3.2 A Visão sobre a Mudança de Gestão

A presente categoria trata da percepção dos colaboradores em relação à mudança de gestão dos mesmos a partir das seguintes questões: “Frente à proposta de mudança na administração educacional de alguns municípios da Região Metropolitana/RS desde o ano de 2009, como você descreve esse momento atualmente?”. Em que essa proposta mudou a sua maneira de atuar frente ao grupo de professores, alunos e principalmente na equipe diretiva e pedagógica?” e “Quais as medidas e/ou estratégias que você utiliza para incorporar a gestão democrática em seu cotidiano?”. A palavra “gestão democrática” se apresentou como a mais falada em meio as entrevistas, sendo relacionada de uma maneira mais ampla. Outro aspecto citado foi a “política partidária” e o papel da “Secretaria de Educação” frente às demandas nas escolas.

Sendo assim, se pode salientar que as entrevistadas mencionaram a importância do grupo estar unido, pois não possuem o amparo necessário dos órgãos competentes. Isso é possível notar nas falas das entrevistadas a seguir:

A nova administração educacional do município de Sapucaia do Sul trouxe como mudança a promessa de democracia. Nesse sentido, foram implantados os Conselhos Escolares e há o indicativo de promoção de escolha de diretores de escola através de consulta a comunidade escolar. Porém, sendo a Gestão Democrática algo complexo, o caminho ainda é longo para que se atinja uma Gestão verdadeiramente democrática na educação. Além disso, em se tratando de algumas ações de alguns profissionais da Secretaria da Educação, ao que parece, a preocupação maior é com as questões político-partidárias e não com o melhor para a educação (SUJEITO A).

A minha maneira de atuar frente ao grupo de professores é sempre procurando ouvir as diferentes opiniões e na medida do possível envolver o grupo nas decisões, ações e avaliações relacionadas ao trabalho. Frente

aos alunos também existe uma abertura para que coloquem a sua opinião, sempre com a orientação de que seja feito com respeito. Além disso, com a constituição do Grêmio Estudantil, este segmento passa a possuir um mecanismo de participação. Frente a Equipe Diretiva, sendo que faço parte dela, procuro trabalhar sempre em conjunto com a Equipe Pedagógica para que todas as decisões sejam tomadas em grupo, sempre de modo participativo (SUJEITO B).

O aspecto de maior ansiedade e vontade de mudança é que a gestão seja democrática na instituição e na Secretaria de Educação, mas nas falas, percebe-se ainda que a caminhada levará um tempo para se consolidar. Em se tratando de uma gestão democrática, Paro (2003, p. 61), destaca que é:

[...] preciso começar pela explicitação de um conceito de democracia que não se restrinja à visão corrente no senso comum que a entende meramente como “governo do povo” ou “vontade da maioria”. Embora democracia seja também isso, ela não pode circunscrever-se a seu aspecto eleitoral, um dos mecanismos necessários, mas não suficientes, para concretização.

De acordo com o autor e analisando as falas das entrevistadas, a gestão democrática não pode ser mais um clichê ou vista como uma política partidária. Se ela não for tomada como prática social reflexiva por parte da escola, da direção, dos órgãos colegiados e das políticas públicas em nível municipal, estadual e federal, a participação continuará sendo um engano e mais uma vez, a comunidade escolar e os órgãos a ela ligada, não estarão contribuindo para se consolidar uma cultura de espírito democrático no âmbito da escola e da sociedade.

A gestão democrática escolar é um direito sobre o qual se democratizam as relações, os conhecimentos, os projetos de homem e de sociedade e se lutam por políticas que possam tornar a escola um espaço de produção mais ampla do conhecimento. É na relação entre a democracia, o papel da comunidade no processo de tomadas de decisões e das políticas públicas, que o sentido de participação deve ser discutido quando se fala em gestão escolar.

Conforme Lück (2006, p. 18):

A mudança de paradigma pressupõe por base a superação de um paradigma e não a sua negação ou rejeição mediante confrontos e oposições a ele. Isto é, bons processos de gestão educacional se assentam sobre e dependem de cuidados de administração bem resolvidos, porém praticados a partir de pressupostos mais amplos e orientações mais dinâmicas, com objetivos mais significativos, do ponto de vista formativo, devidamente contextualizados.

A partir desses processos de gestão é possível ampliar horizontes e perspectivas de processos educacionais. Essa autora ainda analisa a transformação positiva que passa o processo educacional no momento em que todos se envolvem nas atividades escolares, isto é, pedagógicas, administrativas e financeiras.

O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são co-responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados (LÜCK, 2007, p.76).

A mudança no processo educacional de efetivo envolvimento da comunidade escolar nas demandas administrativas, financeiras e pedagógicas pode ser feita através do esforço dos gestores, no sentido de criar um espírito participativo institucional, de tal maneira que, mesmo o sujeito que ainda não se abriu, vai se dando conta da importância de sua participação para a melhoria da escola e de sua transformação.

3.3 Comprometimento Mediante as Mudanças e o Cotidiano da Escola

Nesta categoria mostra-se o comprometimento de cada entrevistada na mudança para além da prática escolar. Para isso, apresentam-se as seguintes perguntas: “Como você avalia o seu comprometimento?”; Traga exemplos de situações do cotidiano de trabalho que você destacaria como: positivo e negativo? Diante das situações negativas, quais foram as soluções e/ou atitudes tomadas e como você percebeu seu envolvimento e participação nestas situações?” Enquanto integrante na função, como desenvolvo um espaço formativo?, Cumpro de forma crítica meu trabalho?; Incluo as pessoas no processo de tomada de decisão?”.

A partir das respostas, a palavra “comprometida”, se apresentou como a mais falada em meio as entrevistas frente às demandas na escola.

Considero o meu comprometimento total, pois no cargo que ocupo, tanto quanto em outros, o comprometimento é de extrema necessidade. Afinal, em minha posição, o trabalho de todos os outros profissionais depende do meu apoio.

Considero-me comprometida, preocupada e envolvida com o meu trabalho e com a escola. O que há de mais positivo são os projetos desenvolvidos na escola, o envolvimento dos bons profissionais e o crescimento e progresso dos alunos. O que há de negativo é a falta de apoio e comprometimento de

alguns profissionais, falta de maior apoio da Secretaria de Educação e falta de tempo e espaço para reuniões de estudo.

O comprometimento das entrevistadas para com a instituição apresenta-se como fundamental para uma prática pedagógica voltada para os princípios democráticos. Isso é evidenciado quando acreditam ou apostam no trabalho em equipe, em que compartilham projetos, sucessos e fracassos. Entretanto, ainda há longos passos a serem percorridos.

Segundo Zanelli e Silva (2008), o comprometimento está fundamentado em valores pessoais e de trabalho coletivo que podem influenciar as atitudes e repercutir em ações concretas no contexto de trabalho. Essas ações favorecem o alcance dos objetivos organizacionais.

As entrevistadas se sentem comprometidas e determinadas a escutar todos os segmentos, no sentido de atingirem a meta que é ser uma escola embasada em princípios democráticos, atenta as novas mudanças. Portanto, é possível perceber a ligação existente entre o que o autor utilizado diz e o que as entrevistadas também relatam sobre a importância do comprometimento e o processo de democratização, principalmente por parte da equipe diretiva e pedagógica com a instituição para o desenvolvimento da mesma.

Este ato entre as partes, que fortalece e estrutura a instituição, é percebível na fala das participantes. A função de cada um e o trabalho em conjunto conduz a uma prática para além de mera executora de ordens sem importância.

Conforme afirma Lück (2006, p. 19): “[...] boas escolas emergem mais facilmente de sistemas de ensino bem organizados e orientados, a partir de uma concepção clara sobre educação e sobre o seu papel de gestão para promovê-la”.

Dessa forma, pode-se dizer que as participantes da pesquisa, reconhecem as suas funções e possuem o entendimento de que o comprometimento coletivo da equipe promove uma formação mais ampla na escola, pois a escola, antes de tudo é um lugar para se alargar as relações, os saberes, as experiências, entre outros. E o esforço deve partir do gestor, pois é dele a responsabilidade de mobilizar a sua equipe e garantir os objetivos pretendidos, de orientar e coordenar o trabalho.

Elas reconhecem que a escola tem sua história, atende a grupos sociais diferentes, é constituída por profissionais de formação e orientação diferenciada. E que cada segmento necessita ter seu espaço de autonomia na tomada de decisões operacionais e metodológicas para a realização dos objetivos educacionais, de

modo que seus profissionais, ao assumir a responsabilidade pelo seu trabalho, sintam-se autores dele e de seus resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho nasceu da necessidade de analisar como a equipe diretiva e pedagógica entende e incorpora na prática a proposta de mudança de administração escolar para gestão escolar ocorrida em algumas escolas municipais de Ensino Fundamental da Região Metropolitana/RS e como estão comprometidas para com o trabalho democrático na instituição.

A mudança de administração escolar para a gestão escolar democrática tem se constituído um desafio para os legisladores, governantes, gestores educacionais e membros das comunidades escolares. Isso ocorre porque viver de forma democrática pressupõe o respeito à diversidade e às diferenças culturais, considerando-as nos processos de tomada de decisão, cuidando para que os diferentes interesses sejam preservados.

Nesse sentido, Werle (2003 apud SANTOS, 2005, p. 136),

[...] a democracia da gestão escolar é uma questão que merece atenção cuidadosa, visto que aponta pra alternativas de gestão compartilhada e para o exercício e construção da cidadania, a partir da instituição escolar. É importante destacar que abordar a administração escolar, sob enfoque da democratização e da participação, não significa descuidar de aspectos técnico-administrativos essenciais, mas reportar à compreensão de que tipo de qualidade se está visando com a inserção de todos os envolvidos nos processos de gestão.

Ao conceber todos os sujeitos envolvidos como protagonistas do processo escolar como um todo, vislumbraram a força e, ao mesmo tempo, a fragilidade que isso representa na transformação da escola. Os envolvidos não são neutros. Ao contrário, são pessoas em constante processo de formação, sujeitas ao erro, mas críticas e atentas às transformações que ocorrem em sociedade.

Reconhecer-se e reconhecer os envolvidos nesse processo como seres inacabados e capazes de novas aprendizagens e transformações foi o convite da pesquisa e da construção feita. Percebo que estar comprometido com os processos vividos na instituição, significa fazer-se como parte integrante das mudanças das práticas escolares e com elas mobilizar novas estratégias e novos projetos para repensar o cotidiano escolar. Para isso a escola deve perder o medo burocrático de perder tempo. Para haver a mudança é necessário inovar, parar e pensar nas

inovações, e cabe à equipe diretiva e pedagógica de favorecer momentos de reflexão entre todos os atores da escola.

Olhando para o trabalho da equipe diretiva e pedagógica e as relações que foram constituindo o processo de mudança, ficou evidente que, quando esta tem clareza de suas funções, acredita na transformação social e no potencial da formação crítica, é possível a modificação da realidade da escola e da sociedade.

Dessa forma, constato que os profissionais participantes da pesquisa, em sua totalidade, ao responder as questões, se encontram em fase de crescimento no novo modelo de gestão, em que se percebe um movimento de mudança, ainda que dentro de certos limites. Nesse sentido, os sujeitos pesquisados reconhecem que a proposta da gestão escolar democrática reposiciona um novo perfil no exercício de sua prática. Nesse caso, o diretor, o orientador e o coordenador seguem assumindo suas funções específicas, mas a racionalidade que permeia sua prática é outra, não mais alicerçada numa postura autoritária, burocrática, isolada, centralizadora, fragmentadora. Ao contrário, sua ação se pauta numa racionalidade participativa, democrática, descentralizadora, na tentativa de envolver a comunidade escolar num trabalho coletivo, horizontal, interativo e formativo, enfim, inserido nos princípios democráticos.

Conforme Ferreira (2003, p. 113):

Muito se tem ainda que construir para que este valor, já historicamente universal, possa ser realidade na consubstanciação de uma sociedade verdadeiramente humana, onde todos tenham as possibilidades de desenvolverem-se como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter.

Da mesma forma, ninguém é gestor de sucesso por nomeação, eleição ou mérito. A gestão comprometida com a prática social é construída entre todos os envolvidos no processo escolar, seja a equipe diretiva, a equipe pedagógica, pais, funcionários ou alunos. É um longo trabalho de conhecimento e aprendizado comuns, de acertos e erros, de pesquisa e reflexão, de dedicação e investimento do gestor no seu próprio entendimento e de sua equipe. Investimento na construção coletiva de projetos, de planos, na organização do trabalho, na definição, implantação e avaliação de políticas, metas, fluxos e procedimentos.

É por isso, também, que a gestão escolar democrática não pode ser mais um clichê. Se ela não for tomada como método e concepção pela escola, pela direção,

pelos órgãos colegiados e pelas políticas públicas em nível municipal, estadual e federal, a participação continuará sendo um engodo e mais uma vez não estaremos contribuindo para se consolidar uma cultura participativa e democrática no âmbito da escola.

Resta dizer que a gestão escolar constitui-se em atribuição do gestor da instituição, cuja responsabilidade consiste em estabelecer a unidade e integração de todas as ações do estabelecimento de ensino, de modo que sejam orientadas contínua e consistentemente, focando-a na formação e aprendizagem dos alunos. Essa gestão é possível quando o gestor lidera suas ações educacionais orientadas por uma visão democrática do trabalho pedagógico associada à superação de desafios para promovê-la.

Desse modo, concluo que o processo de mudança é marcado por ansiedade e complexidade na instituição escolar, pois ela é formada por docentes, alunos, pais, gestores os quais possuem diferentes formas de pensar e conceber o processo de aprendizagem, mas tende a mudar na medida em que os gestores tornam-se viáveis e estabeleçam estruturas horizontais onde todos os atores possam constituir-se como um grupo autêntico. Ao mesmo tempo todos devem ter clareza de que a mudança pode e deve ser realizada, mas exige esforço, dedicação, frustração. Assim, espera-se que estes gestores tenham capacidade de suportar pressões, para alcançar e incorporar a gestão democrática em seu cotidiano escolar.

Concluo que o desafio é grande, mas insistindo na perspectiva que esses gestores trabalhem através de parcerias (e não de acusações) entre todos para a construção de um novo sentido e de um novo relacionamento na instituição e com a mantenedora.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Administração pública e a escola cidadã.** – ANPAE. Porto Alegre, 1999.

BRASIL. **Constituição**, 1988.

_____. **Lei n. 9.394, 20 de dezembro de 1996.** Diretrizes e Bases para Educação Nacional.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania.** Brasília/DF. v. 1, 2005.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana: transformações pessoais e sociais nos anos 60.** 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades.** In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A. da S (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos – 4. ed.** - São Paulo: Cortez, 2004.

_____, N.S.C. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos.** In: FERREIRA, N.S.C.(orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LACERDA, Beatriz Pires de. **Administração escolar.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia/GO- Editora Alternativa, 2004.

_____, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto.** Brasília. v. 17, p. 01-195, fev./jun., 2000.

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

_____, Heloísa [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed.-Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

_____, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MEIER, Marcos; GARCIA, Sandra. **Mediação da aprendizagem: contribuições de Feuerstein e de Vygotsky**. Curitiba: Edição do autor, 2007.

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Gestão Educacional: **Gestão Escolar e Organização Curricular**. Universidade Federal: Santa Maria, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Democratização da gestão escolar**. In: FÓRUM NACIONAL DA EDUCAÇÃO, Santa Cruz do Sul. **Anais: humanizando teoria e prática**, 2003.

_____, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2006.

_____, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo, SP: Ática, 2007.

_____, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução Crítica**. 16. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. **Educação e Pesquisa**. São Paulo. V.36, n.3, p.763-778, set./dez. 2010.

SANCHES, Claudio Castro. **Desconstruir Construindo um caminho para uma Nova Escola: Recuperação da Escola, pensar o pensado**. 1. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão Educacional: Especificidades e Compartilhamentos na Teoria Geral da Administração**. Florianópolis: Nova Letra, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.): **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Milton. Conexão. In: **Roberto D'Ávila**. TV Cultura, Entrevista, 1998.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Nabal. **Interação humana a gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. Casa do Psicólogo, 2008.

ZORZO, Cacilda Maria; PICAWY, Maria Maira; SILVA, Laureci Donde da e POLENZ, Tâmara (orgs.). **Pedagogia em Conexão**. Canoas: Ed. ULBRA, 2004.

APÊNDICE A



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

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

No Curso de Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, está sendo desenvolvida a pesquisa “Administrador ou Gestor: Uma Questão em Debate” a ser analisada na monografia de conclusão do referido curso, sob orientação da Profª Me. Cristiane Ludwig.

O trabalho consiste em identificar a concepção de Gestão Escolar e suas Parcerias apresentada pela equipe diretiva e pedagógica em uma das escolas de Ensino Fundamental do município da Região Metropolitana/RS.

A pesquisadora responsável é a especializanda Maria Denise Cataneo de Oliveira. A mesma compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a apresentar no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (51) 99549837 ou pelo email oliveira.denise@brturbo.com.br.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu Maria Denise Cataneo de Oliveira autorizo a utilização das informações coletadas no questionário sobre a temática proposta, sendo preservada minha identificação nos relatórios da pesquisa e em publicações associadas.

(X) SIM () Não

Sapuçaia do Sul, 25 de outubro de 2011.

Assinatura do pesquisando: _____

Assinatura da pesquisanda responsável: _____

APÊNDICE B



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

INSTRUMENTO DE PESQUISA – ADMINISTRADOR OU GESTOR: UMA
QUESTÃO EM DEBATE

Peço sua colaboração respondendo este instrumento de cunho acadêmico, salientando que o mesmo é anônimo. Agradeço desde já sua participação.

Dados de Identificação:

Idade: _____ Sexo: _____ Formação: _____

Modalidade em que atua: () Educação Infantil () Ensino Fundamental

() Ensino Médio () EJA

Sua função: _____ Quanto tempo? _____

Questões:

1. Há quanto tempo atua na Escola?
2. Para você o que significa ser um gestor escolar?
3. Como você descreve a atual mudança de gestão no momento?
4. Qual sua percepção sobre essa mudança? Como você avalia seu comprometimento?
5. Traga exemplos de situações do cotidiano de trabalho que você destacaria como:
 - a. Positivo:
 - b. Negativo:

- c. Diante das situações negativas quais foram as soluções e/ou atitudes tomadas e como você percebeu seu envolvimento, participações nessas situações?
6. Quais as medidas e/ou estratégias que você gestor utiliza para incorporar a gestão democrática em seu cotidiano?
7. Eu, na enquanto na função que exerço:
- a. Desenvolvo um clima favorável saudável?
 - b. Garanto às pessoas o crédito pelo seu trabalho, pelas contribuições conquistadas?
 - c. Incluo as pessoas no processo de tomada de decisão?

