



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

**O GESTOR EDUCACIONAL E O PROJETO
POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UM ESTUDO SOBRE A
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Ketlin Elís Perske

**Agudo, RS, Brasil
2012**

O GESTOR EDUCACIONAL E O PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ketlin Elís Perske

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. Dr. João Luís Pereira Ourique

Agudo, RS, Brasil

2012

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

**O GESTOR EDUCACIONAL E O PROJETO POLÍTICO-
PEDAGÓGICO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Elaborada por:
Ketlin Elís Perske

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

**João Luís Pereira Ourique – Doutor
(Presidente/Orientador)**

Ivete Souza da Silva - Mestre

Sueli Menezes Pereira – Doutora

Maiane Liana Hatschbach Ourique – Doutora

Agudo, 30 de novembro de 2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar ao meu lado nessa caminhada e guiar meus passos.

Aos meus pais pelo exemplo de perseverança e dedicação para que eu sempre prosseguisse meus estudos.

Ao Alexandre pelo carinho, apoio e principalmente por entender meus momentos de ausência devido aos estudos.

Ao meu orientador, professor João Luís Pereira Ourique, pelas sugestões, pelas sábias palavras e pelo aprendizado tão valioso que me proporcionou.

À equipe diretiva da escola que cedeu seu tempo e abriu as portas de seu trabalho para que eu pudesse concluir essa etapa.

Aos professores e tutores do Curso de Gestão Educacional por todos os ensinamentos no decorrer dessa caminhada.

Aos amigos pelas palavras de incentivo e pelo apoio nos momentos de dificuldades.

RESUMO

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

O GESTOR EDUCACIONAL E O PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: KETLIN ELÍS PERSKE

ORIENTADOR: JOÃO LUÍS PEREIRA OURIQUE

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 30 de novembro de 2012.

O presente trabalho se propõe a analisar os procedimentos de gestão de uma escola da rede pública estadual, localizada na zona rural do município de Candelária/RS. O foco da pesquisa se pauta no estudo da relação entre o que consta nos documentos escolares e o que a equipe diretiva implementa no sentido de democratizar o ambiente escolar, bem como na análise das habilidades, atitudes e práticas desses gestores. Para atingir esses objetivos, desenvolveu-se um trabalho de cunho qualitativo que contemplou em sua metodologia a pesquisa documental e a aplicação de questionário ao diretor, a uma vice-diretora e a uma supervisora. Verificou-se, nos documentos e nas respostas dos gestores, que há um esforço constante para aprimorar as práticas no sentido de promover ações que busquem a integração e tragam, principalmente, o segmento pais ao educandário, sendo esse um desafio citado tanto no Projeto Político-Pedagógico quanto nas respostas dadas ao questionário pelos gestores entrevistados. Além disso, se evidenciou que a gestão democrática é uma conquista/processo que demanda tempo, estratégias e determinação. Conclui-se que, apesar da dificuldade de colocar em prática princípios da gestão democrática, a equipe diretiva busca realizar ações no sentido de promover a participação dos segmentos escolares, pois acredita que esse é o principal caminho para melhorar a qualidade do ensino e proporcionar aos alunos uma formação mais completa.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico, gestão democrática, equipe diretiva, participação.

ABSTRACT

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

THE MANAGEMENT TEAM AND THE POLITICAL-PEDAGOGICAL PROJECT: A STUDY ON THE DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: KETLIN ELÍS PERSKE

ADVISOR: JOAO LUÍS PEREIRA OURIQUE

Date and local of Defense: Agudo/RS, November 30th 2012

This research aims at analyzing the management procedures of a public school, located in the countryside of Candelária/RS. This study focuses on the analysis of the relationship between the scholar documents and their implementation by the management team to transform the educational context in a more democratic environment. In addition, the managers' skills, attitudes and practices are also analyzed in this research. In order to carry on this study, a qualitative research was developed based on a questionnaire answered by the principal, the vice-principal and the supervisor. In the manager's documents and answers it was verified that there is a constant effort to improve the practices to promote actions that seek integration and bring, especially, the parents segment to the educational system, being that seen as a big challenge in the Political Pedagogical Project as well as in the managers' questionnaire replies. It was identified that the democratic management is an achievement/process that requires time, strategies and determination. It was possible to conclude that, despite the difficulty of putting into practice the principles of democratic management, the management team seeks to promote actions that permit the participation of the school segments, because managers believe that this is the main way to improve the teaching quality and provide students with a more complete formation.

Key-words: Political-Pedagogical Project, democratic management, management team, participation

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1. DEMOCRACIA: UM PANORAMA HISTÓRICO | 12 |
| 2. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR..... | 16 |
| 2.1 O Projeto Político-Pedagógico como articulador da gestão democrática e participativa..... | 21 |
| 3. O PAPEL DA ESCOLA E DA EQUIPE DIRETIVA..... | 25 |
| 4. REFLEXÕES E ANÁLISES SOBRE O COTIDIANO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA..... | 33 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 45 |
| 6. REFERÊNCIAS:..... | 48 |
| 7. APÊNDICES:..... | 52 |
| 7.1 Apêndice A - Carta de apresentação da pesquisa | 52 |
| 7.2 Apêndice B - Modelo de questionário da pesquisa..... | 53 |
| 7.3 Apêndice C - Questionários aplicados aos gestores..... | 54 |

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa advém do questionamento sobre as atitudes dos gestores perante o objetivo de realizar uma gestão democrática. O entendimento de que o diretor era o responsável pelos rumos da escola sem uma efetiva participação dos demais segmentos é cada vez mais contestado. Atualmente, a função de diretor é aquela que responde administrativamente pela escola, pois o destino do educandário precisa ser discutido de maneira coletiva pelos diversos segmentos escolares: alunos, professores, pais, direção, funcionários e a comunidade.

Os estágios¹ realizados pela autora desse trabalho, tais como as atividades desenvolvidas após a conclusão do Curso em Letras-Português possibilitaram observar que muitas vezes o modo de gerir uma escola pode não ser tão democrático nem participativo, pelo fato de os gestores não se atualizarem ou até mesmo não terem acompanhado as mudanças de paradigmas na gestão escolar. Acredita-se que a democracia na gestão escolar já chegou aos documentos escolares, mas há muito ainda por ser feito na prática.

A mudança de paradigma na organização escolar brasileira acontece a partir da década de 1990; com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996) quando a tomada de decisões passa a ser realizada pela coletividade e passa a haver um incentivo na participação de todos os segmentos escolares.

Uma das maneiras de efetivar essa participação é por meio do Projeto Político-Pedagógico da escola, o qual deve oportunizar o diálogo entre os gestores (equipe diretiva e professores), os pais, os alunos e toda comunidade escolar. Isso leva ao enfrentamento dos problemas de modo coletivo e não somente cabendo ao diretor, como o modelo de antes pregava. Para tratar sobre gestão democrática, retomaremos conceitos de Dourado (2000) e Lück (2006).

A tão almejada participação é conquistada através da democracia no ambiente escolar, pela união de todos os segmentos, não só para resolver os problemas, mas também no sentido de implementar novos projetos e parcerias para melhorar a qualidade da educação. Além disso, a democracia se dará apenas após a superação da setorialização, quando os gestores e a comunidade escolar

¹ Estágios realizados no Ensino Fundamental no período de março a setembro de 2009 e no Ensino Médio no período de abril a setembro de 2010. Ambos realizados em escolas públicas do município de Santa Maria/RS.

trabalharem unidos em prol do educandário e o diretor não ser mais aquela pessoa que precisa necessariamente liderar a escola.

Toda a comunidade escolar deve ter acesso às decisões que envolvam a escola, mas para que isso aconteça a informação deve ser plenamente veiculada a fim de que todos tenham conhecimento do que acontece na instituição. O acesso à informação faz com que a equipe diretiva trabalhe juntamente com pais, alunos, professores e sociedade, por meio de decisões tomadas em assembleias e em eleições.

Sendo assim, a gestão democrática deve possibilitar a participação, transparência e democracia, pois

é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. (OLIVEIRA; MORAES ; DOURADO, 2012, p. 01)

Nesse trabalho realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa baseada em um estudo de caso, com metodologia dividida em duas etapas. O primeiro procedimento foi a análise documental de dois Projetos Político-Pedagógicos da escola, o dos anos de 2009-2011 e o atual (2012-2014). O segundo procedimento deu-se com a aplicação de um questionário ao diretor, uma vice-diretora e a uma supervisora do educandário. Solicitou-se a esses gestores que pensassem sobre as nove perguntas do questionário e as respondessem de maneira descritiva.

Tendo em vista que a busca pela democracia nos ambientes escolares começa pela participação, esse trabalho apresentará a investigação sobre as metas e os conceitos que constam no Projeto Político-Pedagógico e o que gestores estão planejando e executando para fazer da escola um local democrático e participativo, bem como o que estes entendem por gestão democrática. Além disso, essa pesquisa busca verificar como se dá o trabalho dos gestores da equipe diretiva, como organizam a escola, levando em conta suas iniciativas, pois o gestor desse modelo participativo tem o desafio de novas experiências, atenções, exigências e habilidades.

Foram observadas também nos Projetos Político-Pedagógicos as atribuições de diretor, vice-diretor e supervisor. Além disso, a organização dos objetivos e da justificativa dos projetos, bem como a gestão escolar praticada pelo educandário

serão analisados. Posteriormente, foi organizado um paralelo através da análise dos questionários e que consta nos Projetos Político-Pedagógicos.

O estudo de caso deu-se em uma escola de ensino fundamental da rede estadual de ensino da zona rural do município de Candelária/RS, denominada *Espaço do Conhecimento*². É uma escola de porte médio, da zona rural, que conta com aproximadamente 275 alunos. A escola possui ensino fundamental de nove anos: do primeiro ao nono ano.

Todos os alunos são oriundos da zona rural do município e a maioria depende de transporte escolar; sendo que muitos ainda precisam caminhar de 30 a 40 minutos até o lugar onde o ônibus circula.

Os pais praticam a agricultura, por isso grande parte dos alunos comenta que tem de ajudar os pais nas tarefas diárias, principalmente na lavoura de fumo. De acordo com informações retiradas do Projeto Político-Pedagógico (2012, p. 17) da escola: “cerca de 40% de famílias não possui infra-estrutura básica. Há muitas transferências durante o ano, pois, há grande rotatividade de famílias nas entre-safras (meses de maio e junho)”.

De acordo com as informações, pode-se afirmar que os alunos necessitam de bastante incentivo para os estudos, pois, muitas vezes, não recebem isso em casa, até pelo fato de os pais não disporem de muito tempo. De acordo com essa realidade, é necessário que haja uma gestão preocupada com a permanência e o bom desempenho dos discentes, para que estes se sintam acolhidos pela escola.

O texto monográfico está organizado da seguinte maneira: o primeiro capítulo trata do panorama da democracia no Brasil buscando situar o momento em que a preocupação com a democratização chega aos estabelecimentos escolares. Em nosso país, a democracia no ambiente escolar resume-se, muitas vezes, somente no acesso à escola, não sendo realizadas ações de sentido de cativar e chamar o aluno a participar plenamente das atividades dos educandários. Isso faz com que a escola seja, muitas vezes, somente retratada como um espaço democrático, no entanto sabe-se que isso somente ocorrerá se forem priorizados a permanência do aluno e seu desenvolvimento como um todo.

² Nome fictício dado à escola que também será utilizado quando mencionados os documentos referentes à instituição escolar. A escolha de um nome fictício deu-se em função de resguardar a identidade da escola em que foi realizada a pesquisa.

O capítulo seguinte tratará dos conceitos da administração escolar e gestão escolar. Esses conceitos evoluíram juntamente com o processo de democratização do país, sendo que a evolução da administração para a gestão dá-se principalmente no sentido da descentralização do poder. Com a mudança de paradigma, os diversos segmentos que compõem a escola passam a participar do processo de tomada de decisões. Esse capítulo caracteriza cada conceito e como aconteceu a mudança de paradigma na educação brasileira. Essa etapa do texto também trata do projeto político-pedagógico, ferramenta pela qual a gestão democrática é posta em prática. É a partir do projeto, que deve ser pensado em conjunto e reelaborado sempre que necessário, que a instituição escolar chama seus segmentos a participarem, pois cada um tem não só o direito de participar, mas precisa também conscientizar-se de sua importância para a escola.

No capítulo seguinte, é apresentado um breve histórico do papel da escola na sociedade brasileira, no qual vemos que ela foi destinada por muito tempo somente para a classe privilegiada. Com a implantação da escola pública no Brasil, esta tinha como proposta de ensino formar bons profissionais, ou seja, o objetivo era voltado somente para a profissionalização.

Atualmente, ela precisa preparar para a vida em sociedade e desenvolver a cidadania, não só preparar para o trabalho. O Projeto Político-Pedagógico da escola *Espaço do Conhecimento* dá o suporte para essa afirmação:

A Escola não pode ficar alheia às mudanças que ocorrem na sociedade que afetam profundamente o modo de ser, de pensar, de sentir e de agir das pessoas. Em razão disso, o trabalho pedagógico deve ser realizado com equilíbrio e harmonia ao desenvolvimento de cada ser humano, interferindo na formação de valores nas crianças e adolescentes, aguçando o senso crítico, a criatividade e expressividade para que os educandos possam atuar neste mundo com sabedoria, justiça para transformarem o hoje e o amanhã em dias melhores. (PPP, 2012, p. 20).

Ainda no capítulo referente à escola, serão caracterizadas as funções da equipe diretiva, nos cargos de diretor, vice-diretor e supervisor. Esses devem ser os articuladores das ações na escola e não aqueles que decidem sozinhos os rumos do educandário. Esses gestores, que também são educadores, precisam ter em mente que quanto mais instigarem a participação da comunidade escolar, maior será a qualidade da educação.

O quinto capítulo explanará a análise documental dos projetos político-pedagógicos, bem como dos questionários aplicados à equipe diretiva da escola. Essa análise buscará demonstrar até que ponto as respostas dos gestores entrevistados condizem com a proposta pedagógica do educandário e como estes avaliam seu trabalho, a gestão na escola e a participação dos demais segmentos escolares.

Para finalizar serão realizadas algumas considerações sobre o modo como o Projeto Político-Pedagógico atual é organizado e como os gestores atuam na busca de uma gestão educacional democrática. Além disso, esse texto descreverá as principais lacunas existentes para que a democratização se desenvolva no ambiente escolar.

1. DEMOCRACIA: UM PANORAMA HISTÓRICO

Para que aconteça a gestão democrática e sua implementação na escola, é necessário que esta instituição passe por um processo de democratização constante como o que ainda ocorre em nosso país.

A história da democracia no Brasil é conturbada e difícil, pois há poucas décadas esta passa a ser instaurada no país. Democracia significa a participação do povo no poder, mas, nesse contexto histórico recente, a democracia tem se resumido ao exercício do voto – sendo negligenciada até mesmo a concepção do direito ao voto, que fica submetida a sua obrigatoriedade.

Nos tempos coloniais, somente uma pequena parcela da população tinha direito ao voto. Isso continuou de maneira ainda mais severa a partir da proclamação da república, pois esse direito era reservado somente às pessoas alfabetizadas, o que não significava um grande contingente da população, pois o número de escolas era muito reduzido e direcionado a uma minoria privilegiada.

Durante o governo de Getúlio Vargas e também com os governos militares a questão da democracia não se modificou, pois estes extinguiram o pluripartidarismo e a intervenção dos cidadãos no poder.

Após a saída dos militares do poder e o início do processo de redemocratização do país, acontecem no Brasil, em 1989, as primeiras eleições diretas depois do período da Ditadura Militar. Outra marca da democracia brasileira a partir de então é a livre organização dos partidos políticos. Paiva, Souza e Lopes (2004) tratam desse período da história brasileira:

A transição política brasileira foi longa, iniciando-se nos anos setenta e só tendo seu desfecho com as eleições presidenciais de 1989. A mobilização política ocorrida durante esse processo e as mudanças institucionais advindas acenavam com a promessa não só da construção de um regime democrático, mas também de uma sociedade menos desigual. (PAIVA ; SOUZA ; LOPES, 2004, p. 369).

Essa demora na transição política deixa resquícios até hoje nas escolas, seja no modo de gerir de alguns profissionais ou na relação entre os gestores, que ainda não conseguem ver a escola como um ambiente no qual toda a comunidade escolar tem o direito e o dever de intervir.

A conquista da democracia assume um lugar central durante o século XX, afinal na escola ela demorou tanto para se tornar realidade quanto no panorama político do país. Camargo e Adrião citam como principais acontecimentos que antecedem a conquista da democracia no Brasil: “os primeiros grandes movimentos grevistas; o movimento pela instalação de Eleições Diretas; a conquista da liberdade de organização partidária entre tantas outras ações no campo trabalhista, político e social...” (CAMARGO; ADRIÃO, 2012, p.01).

Cabe ressaltar que nosso país encontra-se em um processo de democratização, pois não é ainda uma democracia construída e conquistada. Nosso meio democrático é frágil e inconstante, apresentando lacunas e incongruências problemáticas. De acordo com Santos (2002):

Os grupos mais vulneráveis socialmente, os setores sociais menos favorecidos e as etnias minoritárias não conseguem que os seus interesses sejam representados no mesmo sistema político com a mesma facilidade dos setores majoritários ou economicamente mais prósperos. (SANTOS, 2002, p.11).

Ou seja, a democracia existe, mas ainda é bastante deficiente. Marques (2008) ao tratar do assunto refere que é necessária uma renovação:

Dessa forma, a renovação da teoria democrática assenta-se na formulação de critérios de participação política que vão além do voto e que conduzem à criação de uma nova cultura política, a cultura da participação, que pressupõe o aprendizado e a construção coletiva. (MARQUES, 2008, p. 72).

A pesquisa apresentada problematiza até que ponto a democracia faz-se presente na gestão escolar e como é articulada pelos gestores da equipe diretiva.

Os primeiros estudos sobre a democracia nas questões educacionais datam de 1930. Nessa época, a democracia era entendida como o acesso e a permanência da criança na escola pública. Na década de 1980 quando ocorre a redemocratização do país, começa a haver um debate para que esta ocorra também nas instituições escolares.

Já nos anos de 1990, especialmente com a implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996), o debate é voltado para a democratização nas relações internas na escola, ou seja, a gestão democrática do ensino que prevê incluir todos os segmentos escolares em processos de participação e tomada de decisões. Segundo Beraldo e Pelozo (2007):

Democratizar a gestão da educação requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução, através de mecanismos institucionais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo, e que, normalmente estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). (BERALDO; PELOZO, 2007, p.01).

A democracia deve estar entrelaçada à escola, pois esta é a instituição encarregada de ensinar a juventude o que significa viver democraticamente e isso somente se alcança vivendo democraticamente (Silva, 2010, p.01). Um dos pontos principais da pesquisa é perceber o quanto a democratização já pode ser visualizada no âmbito escolar, sendo que esse objetivo já vem apontando desde a década de 90.

A justiça, a participação e o diálogo são valores que precisam estar presentes em uma sociedade democrática e conseqüentemente, aparecerão em uma escola democrática. Mas é necessário que não apenas isso seja construído teoricamente, mas por meio de práticas. O aluno e os demais segmentos escolares devem fazer parte da construção escolar. Silva (2010) trata das práticas pedagógicas:

Não se concebe uma escola democrática sem um conjunto de práticas pedagógicas que concretizem essa vontade em cada instituição. A maneira dos educadores, atuarem, a forma de organizar as aulas e os grupos, as metodologias e técnicas que se aplicam e por fim, a diversidade de aspectos que configuram o currículo e as práticas que revelam um tipo ou outro de escola. Essas práticas de participação não supõem a inclusão dos educadores, mas devem contar com uma intensa ajuda deles. O conceito e participação são um meio de operativizar a situação simétrica e assimétrica que ocorrem na escola. Trata-se de que as pessoas adultas instituem práticas pedagógicas nas quais a função de suporte e de ajuda contribua para aumentar a autonomia nos alunos. (SILVA, 2010, p.01)

Com a democratização do Brasil e a participação dos cidadãos por meio do voto, começam a ser feitas observações no ambiente escolar no sentido de perceber como se dá a democracia nesse ambiente. Esta precisa ser muito mais do que o acesso e condições de permanência do aluno na escola, é necessário que ele possa participar ativamente dos rumos da instituição, não só ele, mas também seus pais. Veiga (2010) refere que:

...a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle

técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de autonomia e qualidade. (VEIGA, 2010, p. 15).

Hora (2007) também refere que a escola por ser um espaço social, precisa ser democrático no sentido de proporcionar a participação dos envolvidos no cotidiano escolar:

A escola, como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estarem bem informados e de terem uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares. (HORA, 2007, p.50).

Nesse momento, é necessário ressaltar que não há uma única alternativa para democratizar a escola, de acordo com Marques (2008):

Possivelmente, não exista “A” alternativa, mas sim pequenas alternativas que vão se realizando na prática social, onde as práticas educativas se inserem, e, dessa forma, contribuindo com a mudança da educação e, por conseguinte, da própria sociedade. Assim, quanto maior a possibilidade de vivências democráticas nos diferentes espaços sociais, maior a possibilidade de inclusão e emancipação social, tendo em vista que não há emancipação em si, mas relações emancipatórias que podem criar um número cada vez maior de relações igualitárias, que concorrerão na mudança social. (MARQUES, 2008, p. 74-75).

A democracia levou bastante tempo para ser implantada em nosso país, tanto que ainda não vivemos uma democracia plena. O mesmo acontece nas escolas onde, aos poucos, está mudando a forma de geri-las e também de lidar com os diversos participantes.

2. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR

O conceito de gestão escolar nem sempre foi o mesmo, ele sofreu alterações no decorrer dos tempos. Mas não foi apenas o conceito que se modificou, mas também as práticas advindas dessas modificações que precisam cada vez mais ter como foco a democratização do ensino. Atualmente, a gestão deve ser voltada para a participação e a interação de todos os envolvidos no processo escolar. De acordo com o Projeto Político-Pedagógico da escola *Espaço do Conhecimento* o planejamento participativo foi implementado desde 2003. Nele vemos que o foco dos planejamentos é o aluno, mas para que os objetivos sejam alcançados, é necessária a participação dos demais envolvidos. O PPP refere:

Partindo do pressuposto de que educadores, alunos, pais, comunidade escolar são responsáveis pela prática educativa, assumindo uma nova postura frente à educação, dentro das abordagens construtivistas/interacionistas, dimensionando um novo ser e fazer onde o aluno é o centro do percurso em direção ao conhecimento e desenvolvimneto cognitivo/emocional através dele com o ambiente e com as demais pessoas, organizamos o nosso currículo, nossa dimensão pedagógica.(PPP, 2012, p.44)

Ferreira (2000) trata dos princípios que são necessários na gestão na educação para que se consiga a construção de um ambiente mais democrático:

Gestão na educação está calcada nos princípios da sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida (FERREIRA, 2000, p. 17)

Com a finalidade de realizar uma síntese histórica que fundamente o objetivo da presente pesquisa, é preciso voltar à década de 1930, quando a organização escolar começa a ser tema de estudos e pesquisas com os pioneiros da Escola Nova. Para estes, os problemas da organização escolar devem ser resolvidos com maior cientificidade. Explica-se então o motivo pelo qual o funcionamento de uma escola era comparado ao de uma empresa qualquer, pautado em princípios científicos, racionais e burocráticos, como: divisão do trabalho, poder centralizado do diretor, ênfase nas tarefas e não nas pessoas, e comunicação linear, ou seja, de cima para baixo, baseada em regras.

Esse modelo de organização recebe o nome de Administração Escolar e faz com que os segmentos escolares tornem-se desmotivados, pois não participam do processo da tomada de decisões. De acordo com Libâneo (2001):

Enfatizando relações de subordinação, determinações rígidas de funções, hipervalorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. Com isso, o grau de envolvimento profissional fica enfraquecido. (LIBÂNEO, 2001, p.04).

Carneiro Leão, José Querino Ribeiro, Lourenço Filho e Anísio Spínola Teixeira são os principais teóricos que tratam da administração escolar, mas sob diferentes olhares o que gera diversas teorias sobre o assunto.

Antônio de Arruda Carneiro Leão conceituava a administração baseada na Fayolismo, ou seja, um modelo baseado na hierarquia de funções em que o diretor assume o papel principal, dirigindo o trabalho de toda a comunidade e referido como o único responsável pela tomada de decisões.

Por sua vez, José Querino Ribeiro descreve a escola como um lugar onde a educação se dá de modo sistematizado, formalizado. Ou seja, a administração tem como tarefas básicas planejamento, organização, avaliação e prestação de contas referentes às tarefas da vida escolar.

Lourenço Filho defendia que a escola necessitava de quantidade e qualidade, referia a educação como um processo de participação, responsabilidade e solidariedade. Nota-se já uma maior preocupação com o coletivo, a figura da equipe diretiva como o centro do processo e responsável pelas decisões passa a ser questionada.

Anísio Spíndola Teixeira atuou como administrador em órgãos educacionais o que fez com que defendesse em seus escritos o acesso ao ensino não por uma minoria, mas por todos. Teixeira rejeita que se aplique na educação as teorias da administração, porque ser o educar um processo absolutamente humano.

Assim, cada vez mais as práticas da gestão escolar ganharam espaço em detrimento das decorrentes da administração escolar. Faz-se necessário, nesse momento, apresentar a distinção entre gestão escolar e gestão educacional, no entanto, cabe ressaltar, que os dois precisam estar articulados. Pode-se definir gestão escolar como a que acontece dentro da escola, que trata dos aspectos financeiros, pedagógicos, administrativos da comunidade escolar. Já a gestão

educacional abrange uma amplitude maior, ou seja, as esferas municipal, estadual e federal. Pode-se afirmar que a gestão educacional engloba as leis e as políticas educacionais brasileiras. Conforme Lück (2006):

... o conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos. (LÜCK, 2006, p.5)

Observa-se uma crescente adoção de práticas descentralizadoras, como a constituição de conselhos municipais e escolares, a participação da comunidade e a eleição de administradores escolares e universitários de associações (Sander, 1995). Baseado nesse rol de mudanças, é que passa a haver um questionamento sobre como a gestão educacional é implementada nos educandários, movimento que também ocorre na escola *Espaço do Conhecimento*, objeto desse estudo.

No entanto, a segmentação ainda está presente nas escolas, fazendo com que, muitas vezes, o diretor seja aquela pessoa que decide sozinho pelo educandário e também não se considere os professores como gestores.

A mudança de paradigma da educação brasileira começou a ser discutida na década de 1980 e é instituída com a Constituição Federal de 1988 que traz os princípios do ensino, entre eles “gestão democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1988). Segundo Drabach e Mousquer (2009):

Essa normativa, reconhecida como conquista das forças civil-democráticas, visa introduzir um novo tipo de organização escolar, calcado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo este campo. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 259)

A gestão democrática ganhou mais destaque a partir do Plano Decenal de Educação para Todos (1993) e foi explicitado, como projeto nacional, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº. 9.394/1996, que passou a ditar os

ideais norteadores das políticas educacionais, os quais são voltados para a gestão democrática do ensino.

O título IV da LDB 9.394 trata da organização da educação nacional e traz as incumbências da União, dos estados e municípios. Já o artigo 14 trata especificamente da gestão democrática, no qual lemos que “os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades...” (BRASIL, 1996).

Percebe-se então que há políticas públicas voltadas para a gestão democrática, mas o que se investiga é como isso é realizado na prática pela escola, quais atitudes são tomadas no sentido de possibilitar a participação. Segundo Lück (2000):

...já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência. (LÜCK, 2000, p.12)

Com essas mudanças, também se modifica o papel da equipe diretiva, pois antes o poder era detido somente pelo diretor, com esse novo modelo há uma interação entre os gestores da equipe diretiva, os educadores, os alunos, os pais e toda a comunidade.

Dourado (2000) recupera o conceito de gestão democrática e afasta deste o poder autoritário que, algumas vezes, ainda é atribuído ao diretor:

Gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2000, p.79)

Ferreira (2001) relaciona a gestão democrática com a participação:

...a gestão democrática da educação constrói coletivamente, através da participação, a cidadania da escola de seus integrantes e de todos que nela, de alguma forma, participam, possibilitando, este aprendizado, o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no

mundo. O modelo de administração da educação baseado em uma estrutura verticalizada e rigidamente hierarquizada não abria espaços significativos para mudanças, participação ou criatividade. (FERREIRA, 2001, p. 307-308).

Por sua vez, Libâneo (2001), traz um princípio importante na gestão democrática: “A gestão é participativa, mas espera-se, também, a gestão da participação”. Isso quer dizer que a equipe diretiva tem de estimular a participação de todos os segmentos da escola, mas estes também têm de querer participar das atividades escolares, ou seja, devem tomar a iniciativa e buscar novos projetos na busca de uma educação de qualidade.

Convém ressaltar nesse momento o lema da escola *Espaço do Conhecimento* que consta já nas primeiras páginas do Projeto Político-Pedagógico: “Buscando a formação de indivíduos transformadores e construtores da sociedade” (PPP, 2012, p. 03). A partir disso, pode-se esperar que o planejamento esteja voltado para a formação social e não somente ao ensino teórico, pois para transformar e construir a sociedade é necessário instigar o aluno a refletir, a ser produtor de conhecimento e não somente como um receptor de informações dadas pelo professor.

De acordo com as mudanças elencadas na gestão escolar, as atitudes dos gestores da escola não podem levar à exclusão. De acordo com Ferreira: “Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revela seu caráter excludente ou includente” (Ferreira, 2001, p. 296)

Gadotti (2001) expõe duas razões para que se implante a gestão democrática na escola, sendo elas: “a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo” e “a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, seu ensino”.

Isso significa que a maior participação e o contato entre os segmentos escolares farão com que se conheçam melhor, enriquecendo assim a relação professor-aluno, professor-pais de alunos, o que significará um maior direcionamento do ensino para o público da escola. Conseqüentemente, se a escola trabalhar junto com a comunidade, possivelmente a cidadania também será despertada no aluno e em sua família.

2.1 O Projeto Político-Pedagógico como articulador da gestão democrática e participativa

O ato de planejar é intrínseco ao ser humano, pois para conquistar objetivos é necessário fazer um planejamento e organizar as ações. Isso também precisa ocorrer no ambiente escolar: para efetuar a participação é necessário um projeto que contemple a participação coletiva. Segundo Gadotti (apud por VEIGA, 2001, p. 18),

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessas que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. (VEIGA, 2001, p.18).

Uma das maneiras de efetivar a participação e organizar o trabalho pedagógico é a implementação de um projeto político-pedagógico. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996) incumbe os estabelecimentos de ensino de organizarem o projeto e de promover meios de participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; (BRASIL, 1996).

A referida lei também repassa aos professores o compromisso com o Projeto Político-Pedagógico:

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de: I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (BRASIL, 1996).

Mas a LDB também traz outras formas de participação na escola como conselhos escolares, associações de pais e outros:

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. (BRASIL, 1996).

A participação é referida em lei desde a Constituição Federal de 1988, quando trata da gestão democrática do ensino público e com a LDB 9.394/1996 são implementadas formas de participação visando a qualidade do ensino. No entanto, isso não pode restringir-se à teoria, é necessário que as escolas busquem nas peculiaridades de sua comunidade formas de promover essa integração.

A integração comunidade-escola precisa pautar-se no diálogo, pois apenas integrar-se e não ter direito à opinião não significa participação. Silva (2010) traz uma reflexão sobre isso:

A participação democrática na escola demanda de momentos em que prevalece a palavra ou o diálogo. Nesse processo de diálogo, conseguirão analisar fatos com que se preocupem e acordar soluções, podem melhorar a compreensão sobre seus companheiros e ampliar a própria perspectiva sobre temas que são tratados. O diálogo é também uma ferramenta de compromisso. (SILVA, 2010, p.01)

O planejamento do projeto político-pedagógico precisa ser fruto do diálogo, de discussões, de um mapeamento da comunidade escolar, ou seja, advir de uma gestão democrática, afinal esse deve romper com relações autoritárias e buscar a tomada de decisões pela coletividade, é o que sugere Veiga (2010):

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 2010, p. 14).

O projeto político-pedagógico deve ser muito mais do que um documento de cunho burocrático e obrigatório, deve atingir a realidade da comunidade escolar. No entanto, para atingi-la ele deve ser elaborado com base nas características dessa comunidade, sendo necessário realizar um diagnóstico não somente dos alunos que frequentam a escola, mas do lugar de onde eles vêm, como são seus hábitos familiares, sua moradia, entre outros. Segundo Gadotti (2001):

O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da 'cara' que tem, com seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere (GADOTTI, 2001, p. 37).

Se a escola excluir a realidade do aluno, qualquer forma de incentivo não surtirá efeito, isso também é ressaltado no PPP da escola *Espaço do Conhecimento*:

Nós, escola, temos o compromisso com a formação de um cidadão participativo, compromissado, crítico e criativo. Sendo assim, nosso trabalho enfatiza o coletivo, buscando conhecer a realidade, a história da escola, as características e necessidades da comunidade escolar. (PPP, 2012, p. 05)

Hora (2007) também resalta a importância de levar em consideração o contexto da escola na idealização do planejamento:

é imprescindível que o projeto educacional pertença ao contexto social imediato da escola, que se configure como produção coletiva, na qual a participação efetiva-se quando a comunidade da escola é chamada para contribuir desde a definição de suas necessidades e expectativas até o encontro de alternativas de solução. (HORA, 2007, p.41)

Além disso, o projeto político-pedagógico deve ser um processo contínuo, ser repensado, renovado a fim de acompanhar o aluno e a escola que passam constantemente por evoluções. É o que refere Veiga (2010):

O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 2010, p.13)

Nesse sentido é que se propõe o Projeto Político-Pedagógico: como o articulador da gestão democrática, pois é por meio dele que se dá voz aos diversos segmentos escolares. Segundo Bussmann (2010, p. 50) “a gestão escolar que, para viabilizar um projeto político-pedagógico globalizador e interdisciplinar, deve prever formas democráticas de organização e funcionamento da escola, incluindo as relações de trabalho no seu interior”.

O PPP da escola *Espaço do Conhecimento* prevê na sua justificativa a participação de todos os segmentos escolares e dá ênfase não só ao acesso do aluno, mas a sua permanência na escola:

Através da visão de uma sociedade plural e justa (princípios e fins da LDB), nosso Projeto Político-Pedagógico propõe sua construção fundamentada em concepções teóricas que supõe comprometimento de todos os envolvidos, a fim de fortalecer a participação e reflexão coletiva, buscando superar as desigualdades e a exclusão, garantindo o acesso e a permanência do aluno. (PPP, 2012, p.04).

Hora (2007) define o projeto como o espelho de suas intenções perante os segmentos escolares e principalmente com o aluno:

É pela proposta pedagógica que a escola define a intencionalidade de sua ação educativa, de onde emergirão os objetivos, na compreensão de que será capaz de possibilitar ao aluno a leitura crítica da realidade, na sua condição de agente de seu próprio conhecimento na relação com o contexto físico e social, concreto ou simbólico. (HORA, 2007, p.41)

A escola *Espaço do Conhecimento* teve o Projeto Político-Pedagógico revisto neste ano e se estenderá até o ano de 2014, ou seja, os projetos político-pedagógicos do educandário são reelaborados a cada três anos. Mas de acordo com as observações realizadas no cotidiano escolar, as modificações já são incorporadas. Foi possível observar isso ao analisar o documento referente aos anos de 2009 a 2011.

No PPP dessa escola encontramos, no tópico da justificativa, de modo muito sucinto, como ele foi planejado: “Nossa escola, dentro da sua caminhada histórica, elaborou através da participação dos alunos, pais, professores o Projeto Político-Pedagógico 2012 / 2014”. (PPP, 2012, p. 08).

Mesmo que nesse trecho não é citada a forma pela qual se deu a participação desses segmentos, nas entrevistas realizadas com os gestores da equipe diretiva foi possível perceber que ocorreram reuniões para o planejamento e adequação desse projeto.

3. O PAPEL DA ESCOLA E DA EQUIPE DIRETIVA

A escola é a instituição criada pela sociedade que tem como finalidade transmitir a educação, no entanto, ela não pode ser vista somente com essa função. A escola é mais do que um instrumento de transmissão de saberes, devendo ser vista também com o objetivo de propiciar os meios para o aluno desenvolver a criatividade e o empenho em aprender, com a finalidade de perpetuar a cidadania, pois

A função precípua da escola é criar condições para que o aluno, por meio da assimilação do conhecimento sistematizada, disponha de instrumental necessária para o exercício pleno da cidadania e o alcance da auto-realização humana (RODRIGUES, 1985, p.103)

A escola deve ser o local do encontro de ideias, da discussão dos melhores rumos para a instituição que busca “uma formação orientada para a participação nas tarefas escolares, em que discentes e docentes exerçam papéis complementares, em momentos e atividades nos quais tais ações sejam viáveis.” (Klein, 2012, p. 05)

Hora (2007), ao tratar do tema, define o papel da escola da seguinte maneira:

...a escola tem um papel fundamental na formação da cidadania, por ser ela uma instituição caracterizada por cultura própria atravessada por relações de consenso e de conflito, marcada por resistências e contradições, representando a um só tempo, espaço de democratização e de educação individual, de um lado, e de transmissão dos valores coletivos e da consistência social, de outro. (HORA, 2007. p. 46).

Atualmente a educação é um direito garantido pela Constituição Federal de 1988, mas nem sempre foi assim. A história da escola brasileira está entrelaçada aos acontecimentos políticos, não são fatos isolados que fizeram com que a escola é a instituição em que se trabalha atualmente. Com base nisso e na importância desta para a pesquisa, será apresentada uma pequena síntese dos acontecimentos que envolvem a escola e a educação brasileira.

A história da educação no Brasil inicia-se em 1549 com os padres jesuítas que tinham a missão de catequizar os índios. Durante o período colonial todo o poder era exercido pela Igreja e pelos colonizadores fazendo com que a educação não fosse destinada a toda a população.

Com a vinda da família real ao Brasil em 1824, o maior marco na educação é a outorgação do Ato Adicional à Constituição, que transfere às províncias a

responsabilidade de organizar o ensino primário e secundário, mas com a falta de recursos acabam prevalecendo as escolas particulares que preparavam quase exclusivamente para o ensino superior nas áreas jurídicas, o que nos mostra que o sistema educacional desde então é excludente, gerando assim o analfabetismo.

Com a abolição da escravidão em 1888 entram no Brasil muitos imigrantes para substituir a mão-de-obra escrava. Com essa leva de imigrantes, nosso país passa a ter necessidade de construir uma identidade, sendo que a educação passa a ser o principal instrumento para isso. O positivismo, inspirado por Augusto Comte, idealizava um cidadão prático, a educação deveria ser utilitarista, cientificista.

Em 1889, é instituída a República e com ela impõe-se a necessidade de saber ler e escrever para ter direito ao voto, além de determinar que a escola passasse a ser laica rompendo assim com a ligação entre Igreja e estado. Em 1915, é criada a Liga Brasileira contra o analfabetismo, que tinha o objetivo de acabar com o analfabetismo para garantir a qualidade do voto.

Em 1924, é criada a ABE (Associação Brasileira de Educação), liderada por Heitor Lyra da Silva, com o objetivo de reformar a mentalidade das elites para a importância da instituição escolar. “Tratou-se da primeira entidade nacional a congregar profissionais da área e diletantes da educação. A partir dela é que os profissionais da educação passam a ser reconhecidos socialmente como tal” (Azevedo, 2001, p. 28).

Até 1930 o sistema educacional brasileiro continuava a favorecer a classe dominante. Em 1932 os liberais apresentam o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova: “um documento em defesa da escola pública, obrigatória, laica e gratuita, inspirado nas teorias de John Dewey”. (MASCARELLO, 2006, p.18).

Aparece na história da escola brasileira em 1934, com a promulgação da Constituição, o Plano Nacional de Educação, que tinha de ser executado e fiscalizado pela União. De acordo com Mascarello, 2006: “Esta Carta ainda orientou a educação como um direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos poderes públicos, com caráter gratuito no ensino primário e com frequência obrigatória”. (MASCARELLO, 2006, p.18).

Mas esse clima se perde com o governo ditatorial que passa a estabelecer alguns decretos no sentido de regulamentar a escola agrícola, o ensino secundário, o ensino comercial. Após esse período, o Brasil entra na fase desenvolvimentista e

com ela, em 1961, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que buscava uma integração da educação nacional.

Durante esse período até meados de 1980 a escola era o lugar no qual formava-se um bom profissional, para que isso acontecesse o modelo utilizado era o das fábricas: havia a equipe diretiva passando as orientações e os professores e funcionários cumprindo essas ordens, ou seja, o modelo de administração escolar era o que imperava.

Desde a década de 1990, ocorrem significativas tendências de mudar a forma de organização e reordenar a gestão da educação brasileira. Segundo Wittmann (2000), a educação vem passando por uma metamorfose significativa ou revolucionária. A escola não é mais o lugar somente da formação, mas de preparação para o convívio em sociedade. No Projeto Político-Pedagógico da escola *Espaço do Conhecimento* pode-se observar essa preocupação no seguinte trecho: “É importante destacar a necessidade de desenvolvermos as capacidades de observação, criação, discriminação de valores, julgamentos, comunicação, cooperação, decisão e ação.” (PPP, 2012, p. 15).

Se os objetivos da escola mudaram, também se modificaram o papel dos gestores. Antes, o diretor era um administrador, uma figura autoritária, que deveria manter a ordem e buscar os subsídios necessários ao bom andamento do educandário. De acordo com Lück (2006) “o trabalho do diretor escolar constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino”.

Com a mudança de paradigma, passando-se do modelo de administração escolar para o de gestão escolar, o diretor começa a ser visto como um gestor, um organizador, que toma decisões juntamente com a comunidade escolar: funcionários, alunos, pais e entidades envolvidas no processo educacional. O diretor não é mais visto como o detentor do poder de decisão, e sim como mais um gestor da escola, sendo o responsável administrativo dessa instituição.

Com a evolução da tecnologia e dos meios de comunicação percebe-se que a escola brasileira tenta acompanhar esse processo, embora ocorra de modo mais lento. Hora trata do assunto:

As mudanças que estão ocorrendo na sociedade humana contemporânea, advindas das transformações científicas, tecnológicas, econômicas, políticas culturais, morais, éticas estéticas operam uma significativa mudança na

maneira como as pessoas vêem a realidade, como dela participam e como a constroem (HORA, 2007, p.38)

Observa-se nas escolas a conscientização de que mudanças precisam acontecer, pois ela está diretamente ligada à sociedade e às tecnologias que evoluem rapidamente. As instituições escolares não podem ficar estagnadas, de acordo com Wittmann (2000): “novas competências e aptidões cognitivo-atitudinais são necessárias, para que os educadores, e em especial, os gestores cumpram sua função nesta nova realidade socioeducativa” (WITTMANN, 2000, p.88).

Nas teorias que se pautavam na administração escolar, o diretor era visto como um ser mais importante que os demais gestores da escola, já nas bases da gestão educacional democrática:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnico-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto eventual do diretor. (LIBÂNEO, 2001, p. 05)

O perfil de um gestor da equipe diretiva é aquele que não se limita em gerenciar a parte administrativa da escola, mas também a pedagógica, social, financeira e administrativa juntamente com as demais esferas envolvidas nas instituições escolares, pois só assim o ensino será de qualidade e os alunos sairão da escola como cidadãos e não como meros aprendizes.

A busca de soluções e estratégias para sanar as necessidades também passa pelas ações dos gestores da equipe diretiva, de acordo com Wittmann (2000). Sobre esse novo papel do gestor, o autor ressalta que:

o gestor da escola defronta-se com novas demandas, oriundas da evolução da sociedade e da base material das relações sociais. Neste contexto, a educação e sua administração, como origem e destino da relação entre teoria e prática, engendram novas bases teóricas e (re)constróem práticas. Esta renovação teórico-prática da administração educacional enseja demandas para o gestor, tanto para sua atuação quanto para sua formação. (WITTMANN, 2000, p. 88-89)

O consenso a que se chega é que se faz necessário trabalhar em conjunto, estimular a participação, o diálogo, pois, conforme Lück (1997):

Qualquer ação isolada tem demonstrado resultar em mero paliativo aos problemas enfrentados, e a falta de articulação entre eles explicaria casos de fracasso e falta de eficácia na efetivação de esforços e despesas para melhorar o ensino, despendidos pelo sistema de ensino. (LÜCK, 1997, p. 13)

Deve-se ter em mente que o diretor é um educador e não um administrador, necessitando, portanto, articular os segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico. Ao definir o diretor como um articulador dentro da escola, Romão e Padilha (2001) resumem seu papel da seguinte forma:

O diretor-articulador deve exercer sempre uma liderança na escola, mas uma liderança democrática, que seja capaz de dividir o processo de decisão sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais de alunos, alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige, como, por exemplo, no Conselho de Escola, nas Associações de Alunos, etc. (ROMÃO ; PADILHA, 2001, p. 102.).

Ao consultar o Projeto Político-Pedagógico da escola *Espaço do Conhecimento*, são arroladas as principais atribuições da direção:

A equipe diretiva será responsável pela direção e coordenação do trabalho coletivo e tem como funções articular, problematizar, mediar, operacionalizar e acompanhar o pensar-fazer-político-administrativo da comunidade escolar a partir das deliberações e encaminhamentos do Conselho Escolar, constituindo-se, por isso, num fórum permanente de discussão. (PPP, 2012, 37)

Juntamente com o diretor, tem-se o vice-diretor que precisa assumir esse papel de articulador em momentos de ausência, mas principalmente auxiliar no desempenho das funções. A escola pesquisada conta com duas vice-diretoras; uma para o turno da manhã e outra para o turno da tarde. De acordo com o Projeto Político-Pedagógico: “cabe à vice-direção acompanhar, auxiliar e participar dos trabalhos realizados pelo diretor, bem como assumir as suas funções na falta do mesmo...” (PPP, 2012, p. 39).

Além dessas, a vice-direção precisa organizar o calendário escolar, assinar documentos relativos à vida escolar do aluno, receber os novos servidores informando-lhes sobre a estrutura da escola, programar o recebimento de recursos materiais, entre outras.

Já o supervisor é aquele que se relaciona diretamente com os professores no sentido de propor uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido, incentivar inovações educacionais, ou seja, atuar no currículo escolar. Oliveira, Lima e Sá (2010) mostram como é a rotina de um supervisor:

Geralmente é quem trabalha mais diretamente com os professores e luta contra uma avalanche de tarefas rotineiras e burocráticas que lhe são imputadas, como preencher intermináveis fichas e planilhas, substituir professores em sala de aula, fiscalizar a realização de provas, ministrar aulas de recuperação ou cuidar da disciplina da escola, entre outras. (OLIVEIRA ; LIMA ; SÁ, 2010, p.82)

Medina (1995) situa também o supervisor como aquele que intervém, direciona e auxilia na atividade do professor e no aprendizado do aluno, segundo esse autor:

O papel do supervisor passa, então, a ser redefinido com base em seu objeto de trabalho, e o resultado da relação que ocorre entre o professor que ensina e o aluno que aprende passa a construir o núcleo do trabalho do supervisor na escola. (MEDINA, 1995, p. 22).

Na escola *Espaço do Conhecimento* duas supervisoras dividem as funções, uma com foco nas séries iniciais e a outra com foco nas séries finais. Esse trabalho é realizado conjuntamente, mas essa divisão é realizada apenas para fins burocráticos.

No PPP da escola tem-se como função principal da supervisão: “a ênfase principal que efetiva as ações da supervisão é a coordenação dos processos de sala de aula envolvendo conteúdos e temáticas que devem ser acompanhadas para realizarem os objetivos propostos no currículo” (PPP, 2012, p.44). Ou seja, o supervisor é aquela que trabalha no sentido de orientar o professor a colocar em prática ações sobre o currículo. Além disso, de acordo com o PPP, é a supervisão que trata da formação continuada dos profissionais preparando reuniões, conselhos de classe e seminários.

Após trazer o panorama do papel da escola e da equipe diretiva, faz-se necessário tratar da escola em estudo. Com relação às turmas, a escola *Espaço do Conhecimento* é organizada da seguinte maneira: no turno da manhã, tem-se as turmas de oitavo e nono ano das séries finais do ensino fundamental; já das séries iniciais estudam uma turma de quinto ano, duas turmas de segundo ano, uma turma de terceiro ano e uma turma de quarto ano. No período da tarde, a escola recebe

nos anos finais: duas turmas de sétimo ano e duas turmas de sexto ano. Nos anos iniciais tem-se o primeiro ano, uma turma de terceiro ano e uma turma de quarto ano.

Essas turmas contam com, além de suas salas de aula, um laboratório de informática, uma biblioteca, uma quadra poliesportiva e o refeitório, além de ter uma sala adaptada para vídeo. Por esta ser uma região onde a incidência de deficientes é elevada, a escola conta também com uma sala de recursos, na qual os alunos são atendidos em turno inverso ao da aula regular. O PPP (2012) trata dos casos de deficiência e refere a seguinte hipótese para isso:

Através de visitas às famílias, laudos médicos, e interrogatórios a pessoas da comunidade suspeitamos que o uso incorreto desses agrotóxicos e o alto índice de ingestão de bebidas alcoólicas dos pais levou a nossa comunidade a ter um alto índice de crianças com deficiência mental e sérias dificuldades de aprendizagem. (PPP, 2012, p.17)

A maioria dos pais e mães dos alunos trabalha na lavoura, principalmente na cultura do fumo, isso faz com que muitos alunos também tenham de ajudar nessas tarefas. Muitas vezes, esse trabalho acaba por afastar os pais da escola, mas de acordo com o PPP, essa situação melhora anualmente por meio de conscientização dos pais de que precisam participar das ações da escola. No Projeto Político-Pedagógico lemos que:

A participação dos pais na vida escolar dos filhos tem evoluído. A partir de 2003, quando foi iniciado o planejamento participativo, aproximadamente, 5% dos pais tinham participação efetiva nas atividades escolares: participavam de reuniões, visitas a escola e eventos. No decorrer dos anos este número foi elevando-se. Atualmente há participação de aproximadamente 70% dos pais, porém, o acompanhamento dos pais em relação às tarefas escolares não tem sido suficiente. (PPP, 2012, p. 16).

Acredita-se que os pais não auxiliam nas tarefas pelo fato de não terem conhecimento suficiente fazendo assim com que muitos alunos não tenham o estímulo para continuar os estudos após concluir o ensino fundamental na escola. É o que acontece com grande parte dos alunos que abandonam os estudos, às vezes, até antes de terminar o ensino fundamental se tiverem a idade adequada. Outro fator que os faz não continuarem a estudar é a distância em relação ao centro da cidade, que é o local onde há escola de ensino médio mais próxima. Muitos alunos

precisam de dois ônibus para chegar ao centro, mas, às vezes, os horários não são compatíveis.

Observa-se uma preocupação dos gestores em relação a projetos, sendo que há ênfase na leitura, tanto em despertar o gosto por ela quanto em colocar à disposição dos alunos diferentes materiais de leitura. A escola também procura estimular o hábito da leitura na comunidade escolar por meio da distribuição de materiais por alunos e professores nas paradas de ônibus da localidade. Também são realizadas visitas a algumas residências dos alunos com a intenção de conhecer melhor a realidade e o modo de vida dos alunos.

Outro projeto interessante é o realizado em parceria com uma empresa privada que traz a informática ao ambiente escolar por meio de aulas no turno inverso dos alunos. Essa iniciativa é bem recebida pelos discentes, pois alguns não possuem acesso a essas tecnologias em casa.

Coelho e Linhares (2008) tratam da importância de iniciativas diversificadas pelos gestores:

Nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos, apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando de programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância de resultados alcançados pelos alunos. (COELHO ; LINHARES, 2008, p. 04)

A escola conta com um público que tem pouco acesso a informações, por isso busca aproximar os alunos tanto do mundo da informática quanto da leitura proporcionando a eles essa oportunidade de novos conhecimentos.

4. REFLEXÕES E ANÁLISES SOBRE O COTIDIANO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A partir do objeto de estudo - uma escola pública da rede estadual situada na zona rural - das leituras realizadas, das análises dos projetos político-pedagógicos e dos questionários pode-se afirmar que é um educandário que busca por meio das atitudes da equipe diretiva alcançar uma gestão democrática e participativa.

Para realizar essa reflexão, serão apresentadas as análises de dois Projetos Político-Pedagógicos e do questionário respondido por alguns membros da equipe diretiva da escola *Espaço do Conhecimento*. Esses gestores foram contatados antecipadamente para serem informados sobre a pesquisa e o questionário.

As respostas dadas às questões (Apêndice 3) foram tomadas para discutir pontos dos projetos político-pedagógicos que tratam da concepção de gestão nessa escola, o papel dos gestores da equipe diretiva e demais envolvidos no ambiente escolar, bem como o modo de elaboração e reelaboração desses documentos. Nesse sentido, utilizaram-se as respostas na medida em que essa relação se tornava necessário para a análise dos documentos.

As respostas mais relevantes foram aquelas em que o gestor deveria avaliar sua experiência na equipe diretiva, bem como a atuação da equipe num todo. Essas informações demonstraram que há uma divergência de opiniões sobre como a escola está sendo gerida.

Convém retomar neste momento o propósito de elaborar um projeto político-pedagógico. Para tanto, Bussmann (2010) refere:

Não se trata meramente de elaborar um documento, mas, fundamentalmente, de implantar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorializado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação da escola, de sua prática, e consciente, também, de que seus resultados não são imediatos. (BUSSMANN, 2010, p. 37)

Ao analisar os Projetos Político-Pedagógicos, tanto o atual quanto o correspondente aos anos de 2009 a 2011, convém ressaltar que nos dois documentos há uma preocupação constante com a permanência do aluno na escola, sendo essa tratada como a principal meta do educandário. Para que o acesso e a

permanência do aluno sejam efetivados são realizadas reuniões tanto com os pais, quanto com os professores para buscar maneiras de manter o aluno na escola.

Além disso, o educandário pleiteia a instalação do ensino médio para que os estudantes advindos da zona rural possam ter essa oportunidade. Por este localizar-se em área rural, o ensino médio poderia, além de fazer com que os estudantes continuassem os estudos, incentivar e propor meios destes não abandonarem a zona rural, acontecimento cada vez mais frequente. O PPP (2012) refere:

Nossa maior dificuldade é incentivar os alunos quanto a importância de estudar e prosseguir seus estudos. Por essa razão seria viável implantar o Ensino Médio nesta escola, para continuarmos incentivando a permanência do aluno no meio rural e continuarmos trabalhando no seu currículo um ensino voltado para a realidade do aluno, um ensino rural. (PPP, 2012, p. 07)

A elaboração do Projeto Político-Pedagógico precisa ter como fim principal atingir a realidade da comunidade escolar, fazendo com que esta participe do planejamento e das decisões. Drabach (2011) trata do valor dado à comunidade escolar:

Pode-se dizer que hoje não mais se admite um processo de gestão que não leve em consideração a participação e a valorização dos interesses da comunidade escolar, bem como seus anseios quanto à educação. Os elementos técnicos não deixam de ser importantes, porém deixam de ser centrais, pois a centralidade está no projeto educativo. No entanto, isso, muitas vezes, fica apenas no discurso ou a participação é direcionada apenas para a execução de decisões tomadas previamente. (DRABACH, 2011, p. 57)

Nesse aspecto, a supervisora educacional da escola refere que houve a participação de todos os envolvidos, como se lê no seguinte trecho da entrevista:

Foram discutidas as modificações em espaços cedidos durante o período de aula. Todos puderam palpitar. [...] Desde sua primeira elaboração houve participação de todos os segmentos da escola: professores, coordenação pedagógica, equipe diretiva e funcionários.

Além disso, cabe mencionar uma observação bastante importante sobre o andamento e atualização do PPP, quando a supervisora afirma que o documento “está sendo revisado e reformulado pelos coordenadores nos itens de recursos humanos, que mudam bastante”. Essas mudanças ocorrem tanto pela saída e entrada de professores quanto pela incorporação de novos projetos.

Em suas respostas, o diretor também refere que o PPP foi organizado conjuntamente. Ele afirma: “O PPP foi elaborado com reuniões que participaram pais, alunos, funcionários e professores na escola”, já a vice-diretora refere: “Em reuniões com o grupo de professores”. Percebe-se aí uma divergência nas respostas, mas de acordo com o PPP 2012 esse planejamento aconteceu com a participação dos membros da comunidade escolar: “Nossa escola, dentro da sua caminhada histórica, elaborou através da participação dos alunos, pais, professores o Projeto Político Pedagógico 2012 / 2014”. (PPP, 2012, p. 08).

Steidel, Vicentine e Santos (2009) também dão ênfase ao coletivo na discussão desse documento, como é tratado no trecho:

O Projeto Político-Pedagógico é mais que um documento. É a síntese de um processo permanente de discussão para definir, coletivamente, as diretrizes, prioridades e metas da escola e, ao mesmo tempo, traçar os caminhos para alcançá-los. Cabe à comunidade escolar decidir se deseja ou não usufruir desse direito de buscar alternativas viáveis para garantir um trabalho que possibilite educação pública com qualidade. (STEIDEL; VICENTINE; SANTOS, 2009, p. 03).

O objetivo da escola, de acordo com o PPP 2012 é “preparar todos para a vida em sociedade”. Com base nesse objetivo, foi questionado à equipe diretiva o que cada um faz para colocar isso em prática. A resposta da supervisora foi bastante voltada à gestão democrática no sentido de buscar quebrar paradigmas e proporcionar atividades prazerosas que estimulem o aprendizado do aluno:

Tentamos, aprendendo com os colegas professores, pensar em atividades prazerosas que gerem aprendizagem e desenvolver projetos que culminem com a mudança de pensamentos e paradigmas – para o melhor e com foco na aprendizagem.

O diretor refere que isso se trata de uma utopia e direciona sua resposta no sentido de não obrigar a criança ao estudo, mas conscientizá-la da importância deste, como é possível ler no fragmento:

Preparar todos para a vida em sociedade nos dias de hoje é uma “utopia”, mas mesmo assim a equipe diretiva por meio do PPP diz que não basta obrigar a criança ou adolescente a ir à escola, dar merenda, material, computadores e professores de graça, se não houver a conscientização da importância do estudo.

A vice-diretora refere: “Procuro colaborar em todas as ações educativas propostas, seja pelo grupo de professores, seja pela própria equipe diretiva”.

Com isso, pode-se afirmar que a equipe diretiva se expressa de maneira uniforme no sentido de buscar em sua gestão preparar o aluno de modo completo, ou seja, fazer dele um cidadão, não somente proporcionando-lhe o estudo, mas os alicerces para a vida em sociedade. No entanto, na resposta do diretor, percebe-se que mesmo que esse objetivo esteja no planejamento do educandário, ele acredita que essa meta não seja passível de realização.

Um ponto interessante que foi possível verificar no PPP é o novo papel atribuído aos professores com a mudança no paradigma educacional; eles são considerados os meios para formar alunos mais reflexivos e cientes de sua função na sociedade. Segundo o PPP (2012, p. 20): “Nesse processo, o professor tem um novo papel, o de não dar prioridades à memorização de conteúdos, a escola vai enfatizar a educação dos cidadãos que saibam localizar, analisar, sintetizar e avaliar as informações”.

Esse segmento da escola é bastante citado pelos gestores da equipe diretiva como profissionais com os quais aprendem a guiar melhor suas ações. Isso se dá, conforme a supervisora: “por meio de um bom diálogo”.

Com relação ao percurso do Projeto Político-Pedagógico, cabe destacar algumas modificações significativas do documento de 2009-2011 ao atual. Para que não se tornasse repetitivo, pontos que permaneceram iguais nos dois documentos ou que não fizessem referências aos resultados da pesquisa foram omitidos.

No objetivo geral verifica-se que enquanto o PPP de 2009-2011 busca “criar condições para uma crescente participação do corpo docente e discente no processo de tomada de decisões e no comprometimento...” (PPP, 2009, p. 14), o planejamento atual insere todos os integrantes da comunidade escolar para transformar o ambiente escolar. Com relação ao objetivo geral, o PPP (2012) traz:

Conhecer e valorizar a pluralidade histórica – social – cultural dos integrantes da comunidade escolar, com o objetivo de analisar, construir e transformar, numa dimensão dialética, pautadas nas capacidades relativas aos aspectos cognitivos, afetivo, físico, ético, estético de atuação e de inserção social, de formar a expressar a formação necessária para o exercício da cidadania. (PPP, 2012, p. 13)

O PPP 2012 também amplia os objetivos específicos ao tratar sobre o processo de inclusão de alunos com necessidades especiais no ensino regular e com apoio especializado, quando necessário. Além disso, traz como objetivo a construção da identidade social e cultural dos alunos e um princípio importante da gestão democrática: o diálogo para transformar a realidade dos alunos. Conforme o PPP é necessário “transformar a realidade através do diálogo, da problematização, desvelando concepções, idéias, valores;” (PPP, 2012, p. 14). Além desse, cabe ressaltar o seguinte objetivo específico no que concerne à relação entre a escola e a família:

Criar, elaborar e organizar o currículo escolar possibilitando abordar e compreender os assuntos da vida cotidiana das crianças e suas especificidades, na prática dos direitos (ECA), Estatuto da Criança e Adolescente num processo de auto-reflexão e diálogo contínuo, com as crianças e suas famílias. (PPP, 2012, p. 14).

Também com a finalidade de diminuir a distância entre a família e a escola tem-se o objetivo específico: “Realizar reuniões com pais com o objetivo de minimizar a distância entre a cultura que os alunos recebem da família com a enfatizada na escola. (PPP, 2012, p. 15)

Pode-se verificar que o PPP do ano de 2012 é um documento que apresenta maior preocupação com a participação, pois antes os planejamentos eram dirigidos somente aos professores e alunos como se somente estes fizessem parte do ambiente escolar. O processo de construção democrática é gradativo e, por isso, é necessário que a escola busque aperfeiçoá-lo constantemente. Bussmann (2010) trata do tema:

O desafio que representa o projeto pedagógico traz consigo a exigência de entender e considerar o projeto como um processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos e mediatos. Daí a importância de se estabelecerem condições propícias de discussão criativa e crítica em torno do assunto, inclusive de diretrizes de apoio. (BUSSMANN, 2010, p. 38)

Ao tratar dos setores da escola, o PPP 2012 apresenta uma visão diferente do papel dos gestores em comparação ao dos anos anteriores. Já na primeira atribuição do diretor verifica-se isso, pois no PPP de 2009-2011 uma das atribuições da direção era consultar a comunidade escolar sobre as necessidades e dificuldades na escola. No PPP atual aparecem os termos “planejamento”, “discussão”, “socialização”:

Garantir espaços para planejamento, discussão, estudos, cursos que oportunizem a formação permanente dos trabalhadores em educação e dos demais segmentos da comunidade escolar, enriquecendo o trabalho pedagógico da escola; socializar informações entre os diversos segmentos da escola; promover a participação da comunidade no desenvolvimento das atividades escolares com vistas à integração da escola em seu ambiente; (PPP, 2012, p. 37)

No PPP de 2009-2011 percebe-se que apesar da preocupação com a qualidade da educação, não há uma menção direta à participação de todos os segmentos escolares, apenas em um tópico no qual é atribuída ao diretor a tarefa de “promover a integração e o respeito mútuo entre todos os segmentos da escola” (PPP, 2009, p. 30). Em contraposição, o PPP atual já menciona e estimula isso, é o que refere a seguinte atribuição dada ao diretor:

Propiciar, juntamente com o Conselho Escolar, a realização de estudos e avaliações definida no plano político-administrativo-pedagógico-cultural da escola com todos os segmentos da escola sobre o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e sobre os resultados ali obtidos, visando à melhoria da qualidade da educação na unidade escolar; (PPP, 2012, p. 38).

Em outro tópico desse documento observa-se a seguinte atribuição: “Promover a mobilização da comunidade escolar com vistas à busca de novos caminhos na educação (envolvendo todos os segmentos: pais, alunos, professores e funcionários)” (PPP, 2012, p. 38). Verifica-se que há necessidade de demonstrar quem são os segmentos escolares envolvidos na mobilização e que é preciso buscar um novo caminho que vise a qualidade da educação.

Com as observações realizadas sobre as atribuições do diretor nos dois Projetos Político-Pedagógicos pode-se afirmar que esse gestor é visto como o articulador da gestão, é aquele que precisa buscar, mobilizar e integrar os demais elementos escolares. Conforme Drabach (2011):

A partir da concepção de gestão democrática, há um redimensionamento na função do Diretor, de administrador, responsável pelo andamento da escola passa a se constituir em mediador na construção e execução da proposta político-pedagógica, construída coletivamente. (DRABACH, 2011, p.57)

Enquanto no PPP 2009-2011 uma das funções do diretor se resumia a solicitar recursos e adquirir material didático, o PPP 2012, além de trazer essas

atribuições refere que cabe ao diretor “programar a distribuição e o adequado aproveitamento dos recursos humanos, técnicos, materiais, institucionais e financeiros” (PPP, 2012, p.37). O diretor da escola, ao ser questionado sobre o que mudou desde que assumiu a função, enumera todos os equipamentos e acessórios adquiridos, além de apontar a sala de recursos multifuncionais equipada como a principal conquista.

O que é possível destacar que a escola é bem equipada, mas muitas vezes, esses espaços poderiam ser mais bem ocupados com a realização de eventos e estudos extra-classe.

Cumpramos ressaltar também duas atribuições do diretor enumeradas no Projeto Político-Pedagógico de 2012 que não estavam referidas no de 2009-2011: “consultar a comunidade escolar sobre necessidades e dificuldades encontradas na escola; conscientizar professores, alunos, funcionários e pais para se engajarem na luta pela qualidade do ensino” (PPP, 2012, p. 38). Essa alteração de um documento para outro demonstra, novamente, que a escola vai incorporando princípios da gestão democrática.

A equipe diretiva foi também questionada sobre como observa a participação dos segmentos da escola e como atua nesse sentido. Com a resposta do diretor pode-se afirmar que trazer os pais à escola é o principal desafio:

Os professores da escola ‘dá’ o máximo de si num propósito de avançar, qualificar o conhecimento repassado para os alunos e nas atividades da escola. Os alunos no segmento deles, é preciso reconhecer que os resultados da escolarização em termos de aprendizagem ainda são muito insuficientes e que esse enfoque se apresenta como um eixo norteador para a melhoria pedagógica na educação básica. No segmento funcionários a dedicação é a melhor possível que pode haver dentro de uma escola. Já no segmento pais existe uma grande falta de comprometimento com a escola. Não podemos nos omitir das responsabilidades que temos como pai.

A vice-diretora refere: “de forma geral estamos todos um pouco afastados do que seria o ideal de participação. Acredito que é preciso mudar conceitos de uma forma geral quanto ao ensino da escola pública”. A supervisora afirma:

Acreditamos que a falta incentivo na realização de atividades extra-classes envolvendo temas de estudo. Percebo que os alunos, professores e funcionários estão sempre envolvidos e dedicados na realização das atividades e projetos desenvolvidos.

De acordo com essas posições, pode-se afirmar que independente dos motivos citados, ainda há muitas lacunas a serem preenchidas para que a participação se efetive. Com essas declarações, foi possível perceber que apesar de os gestores estarem cientes do quanto é necessário o envolvimento, não há um planejamento específico no sentido de promover e incentivar os segmentos mais distanciados do ambiente escolar.

Melo (2001) trata da importância dos pais no que tange à participação na escola:

A democratização da gestão produz resultados positivos nos índices de aprovação e permanência do aluno na escola, e a participação dos pais, em um processo que não vise à mera cobrança ao professor, mas à efetiva integração no processo de ensino e aprendizagem, contribui para dividir uma carga que muitas vezes pesa enormemente nas costas dos professores. (MELO, 2001, p. 250)

Sabe-se que uma boa escola é aquela que além de proporcionar aos alunos a aprendizagem, guia-lhes no caminho da cidadania. Para que isso aconteça na prática, é necessário que o aluno sinta-se envolvido em todas as atividades da escola. No Regimento Escolar referente ao ano de 2007 pode-se analisar que a filosofia da escola busca atingir o aluno na sua totalidade:

Promover uma educação dialética entre a realidade existente e a realidade desejada, baseada na liberdade de opiniões com responsabilidade, resgatando e reorganizando os valores éticos, espirituais, sociais, políticos e familiares, possibilitando a formação de indivíduos transformadores e construtores da sociedade. (REGIMENTO ESCOLAR, 2007, p. 06)

Conhecer a realidade do aluno, trabalhar com valores, despertar a cidadania são princípios que precisam estar presentes em uma escola que busca a democracia. No que diz respeito a isso, de acordo com a justificativa do PPP (2012), os aspectos nos quais o fazer pedagógico se pautará condizem com os princípios de uma gestão democrática e participativa. O documento afirma:

Nele definimos o nosso fazer (currículo, planos de estudos, projetos pedagógicos, propostas pedagógicas) dentro de uma postura que utilizará sempre: autonomia, articulação, igualdade, flexibilidade, liberdade, participação, coletivo, pluralidade, formação da cidadania, qualificação para o trabalho, padrão de qualidade e diversidade. (PPP, 2012, p. 05)

Para o desenvolvimento desses princípios, a escola define como prioridades: reuniões com professores, pais, alunos, funcionários, reuniões de unidocência, dias

de formação, conselho de classe participativo, avaliação trimestral de todos os segmentos da escola, laboratório de recuperação, realização de atividades e eventos que integrem alunos, professores, pais e funcionários, diagnóstico da aprendizagem dos alunos, através da elaboração do perfil de entrada e saída a fim de observar o crescimento do processo ensino-aprendizagem.

Essas prioridades foram elencadas no sentido de tornar realidade o objetivo do estabelecimento escolar, conforme o Regimento Escolar:

Garantir o acesso e a permanência do aluno na escola, desenvolvendo aprendizagens e praticando valores indispensáveis para o exercício da cidadania, sendo consideradas as diferenças individuais e a bagagem histórico-cultural de cada um. (REGIMENTO ESCOLAR, 2007, p. 06)

No que se refere ao entendimento da gestão democrática, pode-se concluir que a equipe diretiva tem clareza sobre o significado do termo como é possível verificar na passagem da supervisora:

Todos envolvidos e sabendo a real situação da escola em todos os sentidos: pedagógico, recursos humanos, autonomia financeira... Todos participando das decisões para o crescimento da escola e a equipe gestora tendo clareza nos seus propósitos.

Convém também, transcrever a resposta do diretor que enfatiza a gestão democrática como o caminho para construção da cidadania:

Gestão democrática é uma experiência que nos faz refletir sobre alguns aspectos com o propósito de qualificar e democratizar ainda mais as relações do conjunto da comunidade escolar, fazendo com que a escola pública seja cada mais pública, controlada pela comunidade e um espaço mais eficiente para abrir caminhos de construção da cidadania.

A vice-diretora direciona sua posição com base no êxito dos alunos: “Gestão democrática é onde todos atuam juntos com o mesmo objetivo, pensando sempre no êxito da vida escolar de nossos alunos”.

A principal função da equipe diretiva do modelo de gestão democrático é articular a participação dos demais segmentos escolares. Segundo Drabach (2011):

Enquanto a busca pela unidade do processo educativo na concepção da administração escolar se dava através do controle do trabalho pelo supervisor, na gestão escolar a unidade é alcançada através da

participação de todos na construção consciente da proposta que norteará as atividades educativas no ambiente escolar. (DRABACH, 2011, p.57)

Cabe também à supervisão estimular a participação, de acordo com o PPP (2012):

Articular junto ao Coordenador / Cultural a integração das atividades alternativas e complementares com o planejamento didático-pedagógico na escola favorecendo intercâmbios culturais e sociais entre a escola e outros órgãos os culturais da comunidade e da cidade;(PPP, 2012, p.45).

Ao retomar as respostas dadas pela supervisora, pode-se afirmar que há um grande empenho pela participação de todos os segmentos da escola e também no estímulo à aprendizagem. Quando questionada sobre o que mudou na escola ao entrar para equipe diretiva, tem-se:

Sempre tentamos ouvir e estar abertas às críticas e sugestões dos colegas professores. Procuramos desenvolver atividades prazerosas como gincanas, brincadeiras...Muitas vezes fomos o “elo”, as “porta-vozes” entre a direção e professores, hoje não mais o podemos.

Nesse momento, cumpre referir que na escola esse ano por ocasião das eleições para direção, há certo descontentamento e discórdias entre alguns membros da equipe diretiva. Com isso, já é possível perceber que a escola tem muito ainda a avançar, principalmente em diálogo, pois nos últimos meses isso não ocorre mais entre alguns membros da direção, o que causa na escola atualmente um desconforto geral.

Com isso, percebe-se que a escolha da equipe diretiva que seria um momento de democracia na escola, é motivo de desconforto e desavenças, o que faz transparecer que ainda há um percurso a ser moldado para a democratização nesse ambiente.

Drabach (2011) traz a questão da escolha do dirigente como sendo competência e direito de toda a comunidade escolar:

A democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população aos seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito aos seus interesses, o que inclui o seu envolvimento do processo de escolha do dirigente. A escolha do dirigente por eleição também conduz a uma identificação da comunidade com o eleito e vice-versa, o que favorece a autonomia e o trabalho coletivo. (DRABACH, 2011, p.64)

Ainda no que diz respeito ao questionamento sobre o que mudou desde que assumiu sua função, a vice-diretora descreve: “Acredito que a relação professor/equipe diretiva está mais flexível e harmoniosa. Procuramos criar eventos na escola, que antes não existiam, que aproxime mais a comunidade escolar (pais, alunos) para o ambiente da escola.”

Os gestores também foram questionados sobre a avaliação da equipe diretiva. Nesse aspecto, as respostas foram bastante diversificadas, tem-se a posição do diretor que refere: “ A atuação da equipe diretiva da escola articula as políticas pedagógicas, administrativas e financeiras com boa vontade, esforços e muita dedicação”.

Já a supervisora define a equipe diretiva como atuante, porém faltando comunicação entre as partes, principalmente direção e vice-direção. A vice-diretora refere que “na medida do possível, todos tentam fazer o melhor”.

Quando questionados sobre a maneira como são tomadas as decisões pela equipe diretiva, o diretor afirma que “as decisões são tomadas em conjunto pela equipe diretiva”. Já a supervisora refere: “ no início do mandato, tudo era decidido e discutido em conjunto. Atualmente, a coordenação pedagógica não está podendo “palpitar” muito nos assuntos burocráticos”. A vice diretora afirma:

Estar, fazer parte da direção de uma escola é um desafio. Precisamos lidar com estes desafios diariamente e, por muitas vezes, as decisões tomadas não são bem aceitas pela comunidade escolar (alunos, professores, funcionários), e nem sempre temos a certeza de que são as melhores.

Percebe-se que existem alguns desentendimentos na equipe gestora o que faz com que, muitas vezes, as atitudes e iniciativas que poderiam proporcionar momentos diferenciados aos alunos sejam motivos para discussões.

Quando os gestores foram questionados sobre como suas sugestões são recebidas pelos professores e colegas de trabalho novamente nota-se um quadro de tensão, como vemos na resposta da supervisora:

Com os professores sempre tivemos um bom diálogo. Acreditamos que com a direção não está mais um clima muito favorável em função do descontentamento de ambas as partes, e também, por haver eleições para a direção nesse ano, o que gera um desconforto geral na escola, por todos que dela participam.

O diretor afirma que as sugestões “geralmente são bem recebidas” e a vice-diretora opina: “nem sempre. Mas acredito que isso é característico do trabalho em equipe”.

Mesmo com a situação conflituosa, quando questionados sobre a experiência de atuar na equipe diretiva todos os membros mostram-se satisfeitos com o processo de aprendizagem que essa função proporciona, mesmo sendo uma tarefa difícil. Pode-se perceber isso na passagem da supervisora: “Aprendemos muito! E acreditamos que isso é o essencial: aprender e compartilhar com os colegas essa aprendizagem”. O diretor também descreve essa função no sentido da importância para a educação:

A experiência da equipe diretiva está sendo muito boa porque é por meio da educação, os povos evoluem e as populações ampliam seus valores. A educação tem um papel indispensável a desempenhar no balizamento das condutas sociais e no comportamento humano.

A vice-diretora deixa claro seu sentimento em relação à função: “Ser vice-diretora não é ser autônoma na tomada de decisões e isso é um processo angustiante”.

Com projetos político-pedagógicos analisados e os questionamentos colhidos, verificou-se que há uma evolução tanto nos documentos quanto nas atitudes dos gestores da equipe diretiva, mesmo com os conflitos, no sentido de descentralizar o poder e assim chamar a comunidade para a escola. Nesse momento, faz-se necessário retomar Lück (2006) quando trata da participação:

Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente ... A participação é um princípio a permear todos os segmentos, espaços e momentos da vida escolar e dos processos de ensino, de acordo com os postulados democráticos, orientadores da construção conjunta (LÜCK, 2006, p. 63).

Estimular a participação, o trabalho coletivo e a reflexão sobre práticas pedagógicas devem ser atitudes constantes de nossos gestores, pois somente assim as escolas avançarão na qualidade do ensino e na formação social de seus alunos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma pesquisa em que é possível analisar os documentos de um educandário e relacioná-los com os conceitos e entendimentos dos gestores da equipe diretiva têm dados importantes a apresentar sobre o modo como é entendida e implantada a gestão em uma escola pública. Além disso, um estudo em que é realizado um contraponto entre a teoria documental e o que é possível realizar no cotidiano de uma escola acrescenta muito na formação de um gestor educacional na atualidade, pois este precisa não só estar preocupado com a formação, mas também com a aproximação da família e da comunidade à escola.

Nesse contexto, a pesquisa realizada traz algumas reflexões, sendo que a principal revela que é possível uma organização escolar democrática, mas isso demanda esforços para incluir todos os envolvidos no cotidiano de um estabelecimento escolar. Além disso, a participação e a conquista da gestão democrática não é algo que ocorre instantaneamente, sendo que necessita de tempo e estratégias dos gestores.

Pautado nas análises dos projetos político-pedagógicos e nos questionários, é possível afirmar que um grande desafio enfrentado pela escola *Espaço do Conhecimento* é trazer os pais para participarem não só da vida escolar de seus filhos, mas também dos processos de tomada de decisões da escola. Acredita-se que isso aconteça porque estes ainda não estão conscientes de sua importância no andamento escolar do filho e também de que fazem parte da escola, que precisam participar de decisões.

Outro desafio que precisa ser superado é o conflito instalado entre os membros da equipe diretiva, pois isso passa a afetar o andamento das atividades da escola, o que prejudica aos alunos.

Quanto aos documentos pode-se afirmar que o percurso do Projeto-Político Pedagógico de 2009-2011 até o atual apresenta avanços significativos principalmente no sentido de democratizar a participação, de chamar os segmentos para assumirem sua parcela de compromisso com o educandário. Assumir a participação traz à escola uma nova realidade, como referem Coelho e Linhares (2008):

A vivência de uma metodologia participativa em que as relações solidárias de convivência pontificam, provocam, mesmo que lentamente, a

concretização de uma nova ordem social, iniciando pela parcela menor, que é a escola. Faz-se necessário propiciar à comunidade escolar a vivência de uma nova dimensão da vida social, na qual não participe só da execução, mas também da discussão dos rumos da instituição escolar. Em outras palavras, sendo presença ativa e criativa no ambiente escolar. (COELHO ; LINHARES, 2008, p.05).

Na escola *Espaço do Conhecimento*, há uma dificuldade em assumir a gestão democrática, porque isso implica em reavaliar e redefinir algumas práticas pedagógicas, como por exemplo, espaços de trocas de experiências. Apesar de constar nos Projetos Político-Pedagógicos, há poucos momentos nos quais é possível traçar planejamentos em prol do educandário.

Nota-se isso principalmente através dos questionários que trazem a participação de professores, alunos, funcionários, mas os pais ainda são pouco envolvidos nas questões da escola. Isso forma uma lacuna até mesmo para os gestores da equipe diretiva, que acabam também não conseguindo despertar a atenção dos pais para se fazerem presentes na escola. Essa presença acaba se resumindo apenas a momentos de entrega de notas ou algumas comemorações escolares.

Com essa situação, verifica-se que a busca pela qualidade da educação torna-se mais difícil, principalmente porque o aluno não sente a ligação entre a família e a escola e acaba vendo essas duas instâncias como separadas, o que dificulta a conquista de uma gestão democrática na qual o principal objetivo é a formação do aluno com base em princípios como cidadania e participação.

Por outro lado, a escola investe em projetos, atividades extra-classe para amenizar situações de exclusão e promover uma educação pautada na cidadania. Como a escola possui um público com situação econômica desfavorável, que na sua maioria não recebe incentivos em casa, precisa intensificar as ações no sentido de proporcionar conhecimentos que incentivem o tanto o desenvolvimento humano quanto o intelectual.

Além disso, há ainda na escola uma setorialização, pois a equipe diretiva ainda é vista de maneira segmentada com relação aos demais gestores, como aquela responsável pelas principais decisões. Os professores também são gestores e precisam ser vistos dessa maneira.

A segmentação na escola é um ponto bastante questionado na busca da democracia nos ambientes escolares, pois os membros da equipe diretiva são

gestores da mesma maneira que os professores, a diferença é que a primeira é responsável pela organização administrativa e quem responde pela escola.

Ser um membro da equipe diretiva não é uma tarefa fácil, pois é necessário lidar com as diferenças e estimular a superação destas. Apesar de os gestores da escola *Espaço do Conhecimento* possuírem o conhecimento teórico sobre a gestão, muitas vezes, esbarram no desânimo dos pais e na falta de recursos da comunidade escolar. Mas essas situações também não devem servir de pretexto para que a realidade não seja transformada, pois o gestor da equipe diretiva é o articulador, é ele, juntamente com os demais envolvidos, quem precisa buscar transformar a realidade escolar.

6. REFERÊNCIAS:

AZEVEDO, J.M.L.D. O Estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

BERALDO, F. ; PELOZO, R.C.B. **A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas**. In: Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, ano V, nº 10, jul de 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 05 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da República do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 02 mai. 2012.

BUSSMANN, A. C. O Projeto Político-Pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org) **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Papirus: São Paulo, 2010.

CAMARGO, R.B.D. ; ADRIÃO, T.M.D.F. **Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os conselhos escolares**. Disponível em: <http://www.upcme.org.br/site/docs/Rubens%20Carlos.pdf>. Acesso em 31 jul. 2012.

COELHO, S.B.R ; LINHARES, C. **Gestão participativa no ambiente escolar**. In: Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº 1, março de 2008. ISSN 1980-6116.

DOURADO, Luiz Fernando. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura C. (orgs). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DRABACH, N.P. **Perfil do gestor público**. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, 2011.

DRABACH, N.P. ; MOUSQUER, M.E.L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** In: Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp. 258-285, Jul/Dez 2009.

ESPAÇO DO CONHECIMENTO. **Projeto Político Pedagógico.** Candelária, RS, 2009. 82 p.

ESPAÇO DO CONHECIMENTO. **Projeto Político Pedagógico.** Candelária, RS, 2012. 78 p.

ESPAÇO DO CONHECIMENTO. **Regimento Escolar.** Candelária, RS, 2007. 16 p.

FERREIRA, Naura S . C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura C. (orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Naura S.C. Gestão democrática: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político-Pedagógico da Escola: Fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, M. ; ROMÃO, J. E. (Orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas.** São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, Dinair L. da. **Gestão Educacional Democrática.** Campinas: Ed. Alínea, 2007.

KLEIN, A.M. **Democracia na escola.** In: [WWW.ufmg.br](http://www.ufmg.br) Disponível em: <http://www.letras.ufmg.br/espanhol/pdf%5C%C3%89tica%20e%20cidadania%5CDe%20mocracia%20na%20esola.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática.** 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir da mudança paradigmática.** In: Revista Gestão em Rede, n. 3, p. 13-18, nov, 1997. Disponível em: <http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf> Acesso em: 11 jul. 2012.

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

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

MARQUES, L.R. **Democracia radical e democracia participativa:** contribuições teóricas à análise da democracia na educação. In: Educ. Soc., Campinas, vol. 29, n. 102, p. 55-78, jan./abr. 2008.

MASCARELLO, D. C. **História da Educação Brasileira:** os cursos profissionalizantes do Colégio Polivalente. Monografia de Especialização, UNIOESTE, Cascavel, 2006.

MEDINA, A.D.S. **Supervisão Escolar:** da ação exercida à ação repensada. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1995.

MELO, M.T.L.D. Gestão Educacional – os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

OLIVEIRA, J.F.D ; MORAES, K. N. D ; DOURADO, L.F. **Gestão escolar democrática:** definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf Acesso em: 25 jul. 2012.

OLIVEIRA, E. S.G.D. ; LIMA, E.C.D. ; SÁ, M.S.M.M. **Gestão Educacional:** Direção, Coordenação e Supervisão. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2010.

PAIVA, D. ; SOUZA, M.R. ; LOPES, G.D.F. **As percepções sobre Cidadania, Democracia e Direitos.** In: OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, Vol. X, nº 2, Outubro, 2004, p. 368-376. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/op/v10n2/22022.pdf> Acesso em 08 jul. 2012.

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

RODRIGUES, Neidson. **Colegiado: Instrumento de Democratização.** In: Revista Brasileira de Administração Escolar. Porto Alegre, v. 3, n. 1, jan./jul. 1985.

ROMÃO, J.E. ; PADILHA, P.R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, M. ; ROMÃO, J. E. (Orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2001.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SANTOS, B.D.S. **Democratizar a democracia – Reinventar a emancipação social: para novos manifestos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SILVA, Marilene Barbosa da. **Por que uma escola democrática? Será que não está faltando diálogo?** Publicado em: 27 de junho de 2012. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/41421/1/Porque-uma-escola-democratica-Sera-que-nao-esta-faltando-dialogo/pagina1.html>. Acesso em: 05 jul. 2012.

STEIDEL, R. ; VICENTINE, C.M. ; SANTOS, M.V. **A construção do projeto pedagógico como espaço de participação**. In: IX Encontro Nacional de Educação- EDUCERE- III Encontro Sul-Brasileiro de Psicopedagogia, PUCPR, 2009. Disponível em http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2912_1715.pdf. Acesso em 28 ago.2012.

VEIGA, I.P.A. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (Org) **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Papyrus: São Paulo, 2010.

WITTMANN, Lauro C. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor**. In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000.

7. APÊNDICES:

7.1 Apêndice A - Carta de apresentação da pesquisa

Caro Diretor:

Venho através desta solicitar a Vossa Senhoria a gentileza de disponibilizar os Projetos Políticos Pedagógicos do educandário que servirão de base de estudo para o trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação a distância - Especialização *lato-sensu* em Gestão Educacional pela UFSM - Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação do professor João Luis Pereira Ourique,.

O trabalho intitulado “O Projeto Pedagógico e o gestor educacional: um estudo sobre o percurso da gestão democrática” tem como metodologia a análise dos Projetos Pedagógicos, e num segundo momento, a aplicação de questionário aos gestores responsáveis pela direção do educandário. Através dessa análise busco verificar o percurso da escola em prol da gestão democrática, observar os termos que aparecem constantemente nos projetos, bem como investigar o que significa a gestão democrática para os gestores dessa escola. Salienta-se que a identidade da escola e dos gestores que responderão ao questionário será mantida em anonimato.

Sua colaboração é de extrema importância para os resultados finais desta pesquisa.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente.

Ketlin Elís Perske

Candelária/RS, 26 de junho de 2012.

7.2 Apêndice B - Modelo de questionário da pesquisa

Caro gestor:

Solicito, por gentileza, que você responda a este questionário, que é parte dos instrumentos da pesquisa: “O gestor educacional e o projeto pedagógico: um estudo sobre a gestão democrática”, que tem como objetivos verificar como a equipe diretiva enxerga sua gestão, como esta atua na escola, tendo como finalidade a participação coletiva na busca de uma escola democrática, bem como investigar o que significa a gestão democrática para os gestores da escola. A pesquisa é orientada pelo professor João Luís Pereira Ourique, do Curso de Pós-graduação a distância - Especialização *lato-sensu* em Gestão Educacional pela UFSM - Universidade Federal de Santa Maria. Fica resguardada a identidade do respondente da entrevista sendo desnecessário o nome ou algo que o identifique. As repostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradeço sua participação.

Ketlin Elís Perske

QUESTIONÁRIO:

- 1) Como você avalia a atuação da equipe diretiva na escola?
- 2) De que forma você observa a participação de cada um dos segmentos da escola (professores, alunos, funcionários, pais)? Como a equipe diretiva atua nesse aspecto?
- 3) De acordo com o PPP, o objetivo da escola é “preparar todos para a vida em sociedade”. O que você faz como integrante da equipe diretiva para colocar isso em prática?
- 4) De que maneira são tomadas as decisões na equipe diretiva?
- 5) Como está sendo sua experiência na equipe diretiva da escola?
- 6) O que mudou na gestão e organização da escola desde que você desempenha essa função?
- 7) O que você entende por gestão democrática?
- 8) Suas sugestões são bem recebidas pelos professores? E pelos seus colegas de direção?
- 9) Como foi elaborado e discutido o Projeto Político Pedagógico da escola? Por meio de reuniões? Quem participou?

7.3 Apêndice C - Questionários aplicados aos gestores

DIRETOR

1) Como você avalia a atuação da equipe diretiva na escola?

A atuação da equipe diretiva da escola articula as políticas pedagógicas, administrativas e financeiras com boa vontade, esforços e muita dedicação.

2) De que forma você observa a participação de cada um dos segmentos da escola (professores, alunos, funcionários, pais)? Como a equipe diretiva atua nesse aspecto?

A participação dos segmentos da escola: os professores da escola 'dá' o máximo de si num propósito de avançar, qualificar o conhecimento repassado para os alunos e nas atividades da escola. Os alunos no segmento deles, é preciso reconhecer que os resultados da escolarização em termos de aprendizagem ainda são muito insuficientes e que esse enfoque se apresenta como um eixo norteador para a melhoria pedagógica na educação básica. No segmento funcionários a dedicação é a melhor possível que pode haver dentro de uma escola. Já no segmento pais existe uma grande falta de comprometimento com a escola. Não podemos nos omitir das responsabilidades que temos como pai.

3) De acordo com o PPP, o objetivo da escola é “preparar todos para a vida em sociedade”. O que você faz como integrante da equipe diretiva para colocar isso em prática?

Preparar todos para a vida em sociedade nos dias de hoje é uma “utopia”, mas mesmo assim a equipe diretiva por meio do PPP diz que não basta obrigar a criança ou adolescente a ir à escola, dar merenda, material, computadores e professores de graça, se não houver a conscientização da importância do estudo.

4) De que maneira são tomadas as decisões na equipe diretiva?

As decisões são tomadas em conjunto pela equipe diretiva.

5) Como está sendo sua experiência na equipe diretiva da escola?

A experiência da equipe diretiva está sendo muito boa porque é por meio da educação os povos evoluem e as populações ampliam seus valores. A educação tem um papel indispensável a desempenhar no balizamento das condutas sociais e no comportamento humano.

6) O que mudou na gestão e organização da escola desde que você desempenha essa função?

O que mudou na gestão e organização da escola foi a sala de recursos que foi toda equipada, quando assumimos não havia quase nada, a biblioteca também recebeu muitos livros infantis e infanto-juvenis e um acervo para pesquisa, além das estantes novas. A praça de brinquedos recebeu brinquedos novos e outros restaurados. Recursos didático-pedagógicos com duas TVs, três rádios, duas máquinas fotográficas, duas caixas acústicas, seis armários, dois datashows, etc.

7) O que você entende por gestão democrática?

Gestão democrática é uma experiência que nos faz refletir sobre alguns aspectos com o propósito de qualificar e democratizar ainda mais as relações do conjunto da comunidade escolar, fazendo com que a escola pública seja cada vez mais pública, controlada pela comunidade e um espaço mais eficiente para abrir caminhos de construção da cidadania.

8) Suas sugestões são bem recebidas pelos professores? E pelos seus colegas de direção?

Geralmente são bem recebidas.

9) Como foi elaborado e discutido o Projeto Político Pedagógico da escola? Por meio de reuniões? Quem participou?

O PPP foi elaborado com reuniões que participaram pais, alunos, funcionários e professores na escola.

VICE-DIRETORA

1) Como você avalia a atuação da equipe diretiva na escola?

Na medida do possível tentando fazer o melhor.

2) De que forma você observa a participação de cada um dos segmentos da escola (professores, alunos, funcionários, pais)? Como a equipe diretiva atua nesse aspecto?

De forma geral estamos todos um pouco afastados do que seria o ideal de participação. Acredito que é preciso mudar conceitos de uma forma geral quanto ao ensino da escola pública.

3) De acordo com o PPP, o objetivo da escola é “preparar todos para a vida em sociedade”. O que você faz como integrante da equipe diretiva para colocar isso em prática?

Procuro colaborar em todas as ações educativas propostas, seja pelo grupo de professores, seja pela própria equipe diretiva.

4) De que maneira são tomadas as decisões na equipe diretiva?

“Estar”, fazer parte da direção de uma escola é um desafio. Precisamos lidar com estes desafios diariamente e, por muitas vezes, as decisões tomadas não são bem aceitas pela comunidade escolar (alunos, professores, funcionários) e nem sempre temos a certeza de que são as melhores.

5) Como está sendo sua experiência na equipe diretiva da escola?

Ser vice-diretora não é ser autônoma na tomada de decisões e isso é um processo angustiante.

6) O que mudou na gestão e organização da escola desde que você desempenha essa função?

Acredito que a relação professor/equipe diretiva está mais flexível e harmoniosa. Procuramos criar eventos na escola que antes não existiam que aproxime mais a comunidade escolar (pais, alunos) para o ambiente da escola.

7) O que você entende por gestão democrática?

Onde todos atuem juntos com o mesmo objetivo pensando sempre na vida escolar de nossos alunos.

8) Suas sugestões são bem recebidas pelos professores? E pelos seus colegas de direção?

Nem sempre. Mas acredito que isso é característico do trabalho em equipe.

9) Como foi elaborado e discutido o Projeto Político Pedagógico da escola? Por meio de reuniões? Quem participou?

Em reuniões com o grupo de professores.

SUPERVISORA

1) Como você avalia a atuação da equipe diretiva na escola?

É atuante, mas falta comunicação entre as partes (direção e vice-direção).

2) De que forma você observa a participação de cada um dos segmentos da escola (professores, alunos, funcionários, pais)? Como a equipe diretiva atua nesse aspecto?

Acreditamos que a falta incentivo na realização de atividades extra-classes envolvendo temas de estudo. Percebo que os alunos, professores e funcionários estão sempre envolvidos e dedicados na realização das atividades e projetos desenvolvidos.

3) De acordo com o PPP, o objetivo da escola é “preparar todos para a vida em sociedade”. O que você faz como integrante da equipe diretiva para colocar isso em prática?

Tentamos, aprendendo com colegas professores, pensar em atividades prazerosas que geram aprendizagem e desenvolver projetos que culminem com a mudança de pensamentos e paradigmas para o melhor e com foco na aprendizagem.

4) De que maneira são tomadas as decisões na equipe diretiva?

No início do mandato tudo era decidido e discutido em conjunto. Atualmente, a coordenação pedagógica não está podendo “palpitar” muito nos assuntos burocráticos.

5) Como está sendo sua experiência na equipe diretiva da escola?

Aprendemos muito! E acreditamos que isso é o essencial: aprender e compartilhar com os colegas essa aprendizagem.

6) O que mudou na gestão e organização da escola desde que você desempenha essa função?

Sempre tentamos ouvir e estar abertas às críticas e sugestões dos colegas professores. Procuramos desenvolver atividades prazerosas como gincanas,

brincadeiras... Muitas vezes fomos o “elo”, as “porta-vozes” entre direção e professores, hoje não mais o podemos.

7) O que você entende por gestão democrática?

Todos envolvidos e sabendo a real situação da escola em todos os sentidos: pedagógico, recursos humanos, autonomia financeira...Todos participando das decisões para o crescimento da escola e a equipe gestora tendo clareza nos seus propósitos.

8) Suas sugestões são bem recebidas pelos professores? E pelos seus colegas de direção?

Com os professores sempre tivemos um bom diálogo. Acreditamos que com a direção não está mais um clima muito favorável em função do descontentamento de ambas as partes, e também, por haver eleições para a direção nesse ano, o que gera um desconforto geral na escola, por todos que dela participam.

9) Como foi elaborado e discutido o Projeto Político Pedagógico da escola? Por meio de reuniões? Quem participou?

Foram discutidas as modificações em espaços cedidos durante o período de aula. Todos puderam palpitar. O mesmo encontra-se atualmente no computador, ainda, pois semanalmente está sendo revisado e reformulado pelos coordenadores nos itens dos recursos humanos, que mudam bastante (sempre entram e saem professores) e no desenvolvimento dos projetos. Desde sua primeira elaboração houve participação de todos os segmentos da escola: professores, coordenação pedagógica, equipe diretiva e funcionários.