

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

**AS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA
UFSM PARA A COMPREENSÃO E PRÁTICA DA
GESTÃO ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Josiane Rodrigues Canto Cesar

**Agudo, RS, Brasil
2012**

**AS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM PARA A
COMPREENSÃO E PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR**

por

Josiane Rodrigues Canto Cesar

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(a): Prof^a Ms. Neila Pedrotti Drabach

Agudo, RS, Brasil
2012

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

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

**AS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM PARA A COMPREENSÃO E
PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por
Josiane Rodrigues Canto Cesar

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Neila Pedrotti Drabach, Prof. Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Sílvia Guareschi Schwaab, Prof. Ms. (UFSM)

Lucia Bernadete Fleig Koff, Prof. Ms. (UFSM)

Agudo, 1º de dezembro de 2012.

Agradecimentos

Neste espaço reside a oportunidade imperdível para o registro do agradecimento e a demonstração de gratidão que desejo externalizar.

Muitas são as pessoas a quem desejo agradecer, em especial:

Ao corpo de Professores e tutores da Universidade Federal de Santa Maria, que com seus ensinamentos e orientações contribuíram para meu desenvolvimento como educadora e como idealista de um sistema de ensino de máxima qualidade que leve em conta primariamente o ser humano.

À Professora Neila, pela orientação e dedicação no desenvolvimento do trabalho, bem como seu exemplo de profissionalismo “temperado” com atitudes de amizade e compreensão.

Nunca deixando de lembrar-me da Professora Bete, pelo privilégio de me relacionar com pessoa tão dedicada no trabalho em prol da educação. Sua pessoa tem sido fonte de estímulo para a continuidade de minha reflexão e escrita.

Aos professores que se dispuseram a participar desta pesquisa, pelas suas contribuições de grande relevância.

À minha mãe Ana, pelo amor, carinho e compreensão que vem dedicando em todos esses anos de forma incondicional.

Aos meus filhos Rodrigo e William por terem sido muito compreensivos e amorosos em demonstrar apoio, muitas vezes renunciando a minha atenção.

Ao meu marido João de Deus, pelo apoio e estímulo. Agradeço a toda dedicação e empenho que fez em promover os meus estudos.

E por último, mas acima de todos, a meu Deus Jeová (Salmo 83:18) que sempre me deu força para superar as dificuldades e alegria para viver todos esses momentos.

*“Para todas as coisas tenho força
em virtude daquele
que me confere poder”*

Filipenses 4: 13

RESUMO

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

AS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM PARA A COMPREENSÃO E PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR

AUTORA: JOSIANE RODRIGUES CANTO CESAR
ORIENTADORA: PROF. Me. NEILA PEDROTTI DRABACH
Data e Local da Defesa: 1º de dezembro de 2012, Agudo/RS.

Considerando a importância da formação no processo de consolidação da democracia na escola e da necessidade de avaliação do alcance das propostas neste sentido, buscou-se analisar a forma como os egressos do curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM têm vindo a interpretar e implementar o conhecimento construído durante esta formação. Realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de multicasos entendendo-a como uma possibilidade de compreensão dos fatos, não deixando de contextualizá-los. De posse dos dados coletados através de questionário, o processo de análise deu-se a partir da técnica de análise de conteúdo, de modo a coletar e analisar os documentos que relacionam o perfil desejado do gestor democrático e a realidade investigada. Pode-se apontar que a formação proporcionada através do curso de especialização em Gestão Educacional possibilitou, principalmente, o reconhecimento do professor enquanto gestor escolar, independente da função desempenhada na escola, visto que na gestão democrática todos os sujeitos são gestores da escola. Esse é um primeiro passo para a participação na gestão escolar, condição essencial para a democratização.

Palavras-chave: Gestão Educacional; Egressos; Formação Continuada;

ABSTRACT

Monograph Specialization
Course of Specialization in Educational Management
Federal University of Santa Maria

THE CONTRIBUTIONS OF COURSE MANAGEMENT EXPERTISE IN THE EDUCATIONAL UFSM FOR UNDERSTANDING AND PRACTICE OF MANAGEMENT SCHOOL

AUTHOR: JOSIANE RODRIGUES CANTO CESAR

ADVISER: NEILA PEDROTTI DRABACH

Date and Local of Defense: Agudo/RS, December 1th, 2012.

Considering the importance of training in the process of consolidating democracy in school and the need to assess the scope of the proposals in this direction, we sought to examine how the graduates of the specialization in Educational Management UFSM have come to interpret and implement the knowledge built during this training. There was a qualitative research study of multicase studies to understand the facts and contextualize them. With the data collected through the questionnaire, the analysis process was accomplished by content analysis technique to collect and analyze documents relating the desired profile of democratic management and the reality investigated. Thus, it can be noted, that the training provided through the course of specialization in Educational Management enabled mainly the recognition of the teacher as the school manager, independent of the function performed in school, whereas in democratic management all teachers are managers of the school. This is a first step to participation in school management, an essential condition for democratization.

Keywords: Educational Management; Graduates; Participation.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
CAPÍTULO I.....	13
UMA VISÃO HISTÓRICA SOBRE O CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL	13
CAPÍTULO II.....	21
A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM	21
2.1 O Curso de Especialização em Gestão Educacional – situando sua proposta pedagógica	21
2.2 Da concepção de gestão democrática à prática escolar – análise das contribuições do curso de especialização em gestão escolar	24
CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS.....	31
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICE	36

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Depois de mais de três décadas da primeira tentativa de democratização do ensino com a primeira Lei de Diretrizes e Bases, Lei 4.024/61, surge o cenário propício para sua efetivação e desenvolvimento a partir da redemocratização do país, na década de 1980. Em termos de gestão escolar, a Constituição de 1988 estabelece o princípio da “gestão democrática do ensino público”, o qual é referendado pela LDB 9394/96, que avança para a normatização deste princípio. Os artigos 14 e 15 da LDB vigente apontam para possibilidades democráticas, ao regulamentarem a participação da comunidade escolar e local através dos conselhos escolares, a construção coletiva do projeto pedagógico da escola e a progressiva autonomia nos aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos no âmbito escolar.

Democratizar a educação significa, entre outras práticas, participar nas decisões sobre o processo educativo escolar com pais, alunos, funcionários e educadores. Pressupõe-se inegavelmente uma disposição para o diálogo. A partir desta perspectiva, a gestão democrática passa a ser vista como o meio de desenvolver relações cada vez mais democráticas entre os atores educativos envolvidos no processo coletivo produção e apropriação do saber.

É possível romper com o estatuto estabelecido pela racionalidade dominante até então de que os educadores, legisladores e governantes são os únicos detentores de conhecimentos no campo educativo. O confronto de saberes pode se transformar em práticas diferentemente sábias, contribuindo para um olhar mais amplo sobre o contexto escolar, auxiliando na compreensão desta realidade e no comprometimento dos sujeitos partícipes com a sua transformação.

Inserida em um campo historicamente marcado pela centralização do poder, a partir da importação de modelos centralizadores de administração e das marcas de governos ditatoriais, a gestão democrática deve ser encarada como uma prática em permanente construção, a partir do conhecimento do seu significado e de experiências voltadas a este princípio educacional. Frente a isso, uma demanda crescente dos sistemas de ensino e dos profissionais da educação é a formação continuada com vistas à compreensão desta nova forma de gestar a escola.

Visando atender a esta necessidade, que surge o curso de Especialização em Gestão Educacional, ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, RS. Conforme consta no Projeto Pedagógico do Curso, sua proposta visa a “reflexão em torno do cumprimento do princípio de implantação da gestão democrática” (PPP, 2006, p. 07) e a formação de gestores educacionais habilitados a desenvolver suas funções pedagógicas e administrativas na “perspectiva da gestão democrática como um processo de superação da divisão do trabalho na instituição escolar e nos sistemas educacionais aos moldes da organização fordista/taylorista.” (PPP, 2006, p. 06).

Considerando a importância da formação no processo de consolidação da democracia na escola e da necessidade de avaliação do alcance das propostas neste sentido, a fim de qualificá-las, esta monografia desenvolve-se a partir da seguinte questão: quais as contribuições do curso de Especialização em Gestão Educacional, ofertado na modalidade à distância pela UFSM¹, para a compreensão e prática da gestão escolar numa perspectiva democrática, a partir da visão dos egressos?

Para atender à problemática desta pesquisa, objetiva-se compreender a trajetória da gestão escolar no Brasil, com vistas a situar o contexto em que se insere a proposta de gestão democrática; como também analisar a proposta do curso de Especialização em Gestão Educacional em relação à concepção de gestão escolar/educacional, para então e investigar as contribuições do curso de gestão educacional para a compreensão e prática da gestão escolar numa perspectiva democrática, a partir de pesquisa realizada junto a egressos do curso.

Em atendimento a esses objetivos, o referido trabalho foi desenvolvido com os egressos do referido curso de Especialização, ofertado através do sistema UAB, em diferentes polos situados no estado do RS. Estes alunos foram das primeiras turmas (2009) da oferta deste curso na modalidade a distância. A partir das falas dos gestores egressos do Curso de Gestão Educacional da Distância da UFSM, propomo-nos a interpretar a forma como estes têm vindo a interpretar e implementar o conhecimento adquirido e construído durante a sua formação em Gestão.

Para atender as proposições elencadas neste projeto, a metodologia escolhida baseia-se na abordagem qualitativa. Neste sentido, a pesquisa qualitativa surge em resposta à necessidade de elaboração de um método diferenciado para a

¹ A Universidade Federal de Santa Maria, RS, também oferece o curso de Especialização em Gestão Educacional na modalidade presencial.

pesquisa e análise de fenômenos da sociedade. Pode ser entendida como uma forma de investigação social que procura ir além dos elementos objetivos da realidade concreta. Assim, o propósito deste tipo de pesquisa se apresenta como um caminho para a compreensão de “fatos socialmente construídos e que mantêm a consciência da distância que separa a interpretação da ‘realidade’” (MELUCCI, 2005, p. 34).

Com vistas a investigar os reflexos da formação do curso de Gestão Educacional na compreensão e prática do princípio da gestão democrática no âmbito escolar dos egressos do curso, propõe-se uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de multicasos, que segundo Triviños "sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc." (1987, p.136) entendendo-a como uma possibilidade de compreensão dos fatos, não deixando de contextualizá-la.

O Estudo de Caso na pesquisa qualitativa caracteriza-se fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados que ele apresentava, pelo emprego, de modo geral, de uma estatística simples, elementar. (...) É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. (TRIVIÑOS, 2008, p. 133)

Desta forma, pode-se conhecer e refletir sobre as práticas dos profissionais de modo mais detalhado e profundo. De posse dos dados coletados através de questionário, iniciou-se o processo de análise a partir da técnica de análise de conteúdo, de modo a coletar e analisar os documentos que relacionam o perfil desejado do gestor público e a realidade, método este comumente adotado no tratamento de dados de pesquisas qualitativas (MINAYO, 2003).

A análise de conteúdo constitui em

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas), o que, no âmbito das proposições desta pesquisa, representa uma possibilidade de resgatar, através dos conteúdos dos documentos

as concepções e conceitualizações de termos utilizados/vivenciados nas práticas cotidianas.

Neste sentido, o texto divide-se em dois capítulos correlatos: o primeiro capítulo discorre sobre história da Educação brasileira, desde o projeto de educação dos jesuítas até o processo de construção da gestão democrática, situando-a a partir das mudanças no padrão de gestão da educação.

No segundo capítulo, a partir da análise dos questionários aplicados a egressos do curso, apresentam-se algumas constatações sobre as contribuições do curso de gestão educacional para a compreensão e a prática da gestão escolar.

A título de considerações finais, o texto aponta algumas considerações conclusivas sobre a realidade investigada, tendo com ponto central a formação qualificada do gestor.

CAPÍTULO I

UMA VISÃO HISTÓRICA SOBRE O CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

O longo caminho desde a administração escolar até a gestão democrática foi marcado por embates, impasses, conveniências que ora contribuíam para o avanço da Educação, ora impediam seu desenvolvimento. Para compreendermos o desenvolvimento da educação e podermos fazer uma crítica relevante de seus fatos, precisamos compreender historicamente quais as necessidades que levaram a constituição da administração escolar e a sua atual configuração.

Na história da Educação brasileira, desde o projeto de educação dos jesuítas com sua proposta de aculturação dos índios, passando pela consolidação da administração escolar até a conquista legal da gestão democrática tem-se uma trajetória marcada por um longo processo de transformações históricas, culturais e políticas.

O Brasil colônia se submetia a mesma ordem dos padrões administrativos centralizados na metrópole portuguesa, sendo os colégios jesuíticos os primeiros espaços de formação regular. A “carta magna²” foi a base da política entre colônia e metrópole e continha orientações que limitavam a aprendizagens dos indígenas a apenas o necessário para sua catequização e conversão, enquanto a elite era fornecida a maior instrução (MENARDI, 2010, p. 33, *apud* RIBEIRO, 2003, p.23). Os jesuítas delinearam o caminho de espaços para a educação, embora ainda, restrito a elite. Conforme destaca Menardi:

Com sua política de instrução - uma escola, uma igreja-, edificaram igrejas e colégios nas mais diversas regiões da colônia, constituindo um sistema de educação e difundindo sua pedagogia por meio do uso do teatro, da música e das danças. (MENARDI, 2010, p. 33 *apud* RIBEIRO, 2003)

A sistematização do método educacional (*Ratio Studiorum*) dos jesuítas foi dada com base nas experiências pedagógicas da Europa. Considerado como um manual, o *Ratio* continha orientações detalhadas (MENARDI, 2010, p.34) sobre as funções a serem desempenhadas, a conduta desejável e a responsabilidade de

² Conjunto de normas e princípios que regeu a colônia brasileira em relação a Portugal.

cada um, desde o reitor³, professores, funcionários até alunos (BORTOLOTTI, 2003, p. 3).

Porém a extensa e variada realidade brasileira exigiu uma adequação ao trabalho educacional realizado. Contrariando as rígidas instruções do *Ratio*, houve mudanças no conteúdo a ser ensinado, a incorporação da língua nativa nas atividades das instituições, incluindo inovações como o ensino profissionalizante. Independente dos objetivos, a administração dos jesuítas foi eficiente e possibilitou a abertura ao desenvolvimento da educação no Brasil.

A expulsão dos jesuítas e a transição do período colonial para o período imperial foi marcado por mudanças políticas e culturais que influenciaram diretamente a escola pública. O jovem Estado Nacional seria o responsável por organizar e promover a existência de escolas públicas, dando início ao sistema público de ensino.

Essa centralização da legislação, base para a instrução pública, permaneceria em vigor até 1834, mudando apenas a partir da decretação do Ato Adicional, lei que reformou a Constituição do Brasil (...) A constituição garantiu a gratuidade da instrução e, na sua reforma, o Ato Adicional delegou às províncias a sua execução. (ANDREOTTI, 2010, p. 57)

Nessa época não existia o cargo de diretor, o próprio professor era responsável pelo funcionamento da escola, o que levou a criação do cargo de inspetor para fiscalizar todo o funcionamento da escola. Foi apenas em 1847 que o Estado criou o cargo e nomeou um diretor para acompanhar e apoiar o trabalho do professor. As leis deste período não alteraram a “condição das escolas em relação à sua administração” (ANANIAS, 2000, p.70), ou seja, vislumbravam um ideal, mas não o concretizaram.

Com a abolição da escravatura em 1888 e em 1889 com a proclamação da república, a escola passou a ser a esperança de um novo tempo (PENTEADO; BEZERRA NETO, 2010, p. 75). Algumas das reformas educacionais mais importantes se deram neste período da Primeira República (1889-1930), principalmente a constituição Republicana de 1891, caracterizado pela distribuição das responsabilidades referentes à educação. O ensino primário e normal a cargo dos Estados enquanto o nível secundário e o superior ficavam a cargo da união. Delineiam-se, assim, os primeiros passos para formação dos sistemas de ensino

³ A figura do reitor era autoridade máxima do colégio, seguido pelo prefeito de estudos, que exercia o cargo de assistente do reitor com poderes limitados.

brasileiro. A administração da escola ficou a cargo do diretor - escolhido entre professores diplomados - e nomeado ou destituído do cargo pelo governo.

No final do século XIX, com a transição do modelo de produção agrário para o início do modo de produção industrial, a escola ainda era elitista. Porém, na segunda república (1930-1945) com a demanda da industrialização e urbanização houve uma grande expansão do ensino. Havia a necessidade de mão de obra qualificada para impulsionar o desenvolvimento industrial e para isso a educação foi um segmento utilizado como provedor e controlador do mercado capitalista em desenvolvimento.

A necessidade de mão de obra para as indústrias demandava um trabalhador que atendesse as exigências de velocidade e de eficiência dos resultados, necessidades do modelo produtivo fordista/taylorista. A escolarização neste período, generaliza-se, passando a se constituir em processo decisivo tanto no âmbito do progresso individual, quanto social. (DRABACH, 2011, p. 13)

Até a década de 1930 a administração escolar não era preocupação, as escolas eram pequenas e isoladas, pois a educação também não era vista como prioridade. Com a industrialização a educação passou a ser demandada enquanto espaço de formação de mão de obra, as escolas tiveram sua clientela ampliada, complexificando o trabalho escolar e então se passou a ter a necessidade de um modelo de administração aplicado ao âmbito escolar.

Tendo em vista que nas fábricas o modelo de administração/produção taylorista-fordista⁴ garantia a eficácia e controlava o funcionamento da produção, o discurso sobre modernização e eficiência, advindos deste modelo administrativo foram levados para a escola. Essa importação do modelo de administração fabril para o meio educacional teve como 'pano de fundo' às necessidades do capitalismo, na formação de mão de obra para o trabalho, para a produção eficaz, para a busca de cada vez mais lucro, e não apenas para o seu meio de subsistência.

O ímpeto por cientificizar o campo educacional e as preocupações em torno da administração neste espaço conduzem alguns educadores a adequar os princípios da administração geral aos objetivos da educação, a exemplo do que já vinha ocorrendo com a administração pública em geral. (DRABACH, 2011, p. 15)

⁴ A abordagem Clássica da Administração é constituída por duas correntes que se desenvolveram no início do século XX, embora em países distintos: nos Estados Unidos a Escola de Administração Científica, tendo como principais expoentes Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947); na França desenvolveu-se a Teoria Clássica, a partir dos trabalhos de Henri Fayol (1841-1925). O fordismo desenvolveu uma teoria administrativa com ênfase nas tarefas, Enquanto no taylorismo a ênfase estava na estrutura (CHIAVENATO, 1983).

Este modelo de administração, com foco na divisão do trabalho e controle dos resultados, orientou o sistema educacional de forma hegemônica até meados de 1980. Durante o período da ditadura militar, o modelo de administração escolar pautado nas teorias da Administração Geral, foi utilizado como instrumento de controle e punição nos espaços escolares, interrompendo com o processo de democratização da educação iniciado na década de 1940 e 1950. Conforme destacam Viriato e Cêa (2008), a organização e a gestão educacional no período ditatorial foram marcadas pelo “autoritarismo e verticalismo, configurando um planejamento burocrático e centralizado (...) vinculados a órgãos oficiais das três esferas governamentais e por organismos internacionais” (p. 126).

Com a abertura político-democrática, a partir de 1985, impulsionado pelos movimentos populares de oposição ao regime ditatorial, em especial dos profissionais da educação, passa-se a criticar esse modelo de administração escolar, a partir do reconhecimento do caráter político da administração escolar e da importância da participação da população na definição dos rumos da educação.

A partir do processo constituinte, organizações⁵ voltadas à educação, em meio a inúmeros impasses e disputas⁶, possibilitaram a garantia do princípio educacional da Gestão Democrática. Naquele contexto, a gestão democrática era entendida em sentido amplo, envolvendo inclusive a qualidade do ensino, conforme destaca Cunha:

O ensino democrático não é só aquele que permite o acesso de todos que o procuram, mas, também, oferece a qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito às oscilações dos administradores do momento. Tem, isto sim, currículo, condições de ingresso, promoção e certificação, bem como métodos e materiais discutidos amplamente com a sociedade, de modo que os interesses da maioria, em termos pedagógicos, sejam efetivamente respeitados. O ensino democrático é, também, aquele cuja gestão é exercida pelos interessados, seja indiretamente, pela intermediação do Estado (que precisamos fazer democrático), seja diretamente, pelo princípio da representação e da administração colegiada (CUNHA, 1987, p. 06) [grifos do autor].

Em meio aos avanços democráticos, os movimentos populares se impulsionaram, porém com a crise global do capitalismo, seus avanços foram

⁵ Dentre estas organizações podemos citar: Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, Associação Nacional de Educação e Pós-Graduação (ANPED), Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), entre outras.

⁶ Para compreender melhor esse processo, pode-se consultar a obra: TAVARES, M. das G. M. Educação Brasileira e Negociação Política: o processo constituinte de 1987 e a gestão democrática. Maceió: EDUFAL, 2003.

restringidos, em virtude da adoção do neoliberalismo⁷ enquanto estratégia de superação da crise, o que limitou as lutas sociais pela democracia.

Vive-se no período em que o neoliberalismo está implantado e corroborado por interesses comerciais, mas o discurso é democrático. Os objetivos do projeto neoliberal e do projeto democrático se contrariam, pois a gestão democrática visa à educação de qualidade e o exercício da cidadania, diferente do sistema capitalista que tem a educação como instrumento de desenvolvimento econômico com fim último.

A administração empresarial foi importante no processo de desenvolvimento do capitalismo, mas a educação como “prática humana de formação de sujeitos históricos” (RUSSO, 2004, p. 37), exige uma política a parte, que contemple as necessidades do povo.

O que temos hoje, no país, é uma política educacional que visa subordinar integralmente a educação aos interesses ideológicos e econômicos do capital, ainda que contraditoriamente ao discurso oficial dos governos. A questão da gestão educacional passou a merecer, em anos recentes, a atenção que não vinha tendo anteriormente, ou seja, o aumento da atenção coincide com a emergência da educação como espaço para o qual se deslocou parte do capital com a expansão educacional promovida pelo neoliberalismo. (RUSSO, 2004, p. 38)

É neste terreno contraditório de forças que se instaura a gestão democrática, por isto aumenta a ainda mais o desafio da sua concretização. A gestão democrática abarca pressupostos de democracia, seja ela representativa ou participativa. Apesar das inúmeras transformações da sociedade, em sentido cultural, político, social, etc., as mudanças em relação às concepções de educação são resistentes, permeadas de influências de todos os tipos de governo vivenciados. Apesar do avanço da educação com a redemocratização do Brasil pós-ditadura militar, tendo a implementação de leis e princípios, como a constituição de 1988 e a LDB, ainda há um longo caminho a perseguir e a construir coletivamente. Para que não haja um retrocesso no desenvolvimento da educação é preciso que todos os espaços proporcionados ao ensino sejam preenchidos, construídos e aprimorados.

A gestão educacional compreende as responsabilidades compartilhadas por agentes da esfera nacional, estadual e municipal com o objetivo de criar ações para

⁷ O neoliberalismo está associado àquilo que é conhecido como ajuste estrutural, o que significa moldar-se a um conjunto de programas e políticas recomendadas pelo Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional e outras organizações financeiras mundiais. Entre outras ‘sugestões’, propõe-se a diminuição da participação financeira do estado no fornecimento de serviços sociais (entre eles a educação) e sua subsequente transferência para o setor privado.

o processo educacional, a gestão escolar são as ações desenvolvidas na escola. A Gestão Educacional existe em função da Gestão Escolar, e está tem a finalidade de fornecer o ensino e a aprendizagem a todos.

Durante todo(s) o(s) processo(s) do sistema educacional, há décadas, vemos a escola como instrumento de regulação de poder. Poder que ora esteve nas mãos da religião, ora nas mãos de políticos e governos ou de quem é detentor dos meios de produção do nosso sistema capitalista. O neoliberalismo se desdobra como único modo de vida para a sociedade dando ao Estado o papel de interventor e controlador do mercado. Apoiado por instituições internacionais (Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, etc.), o projeto neoliberal desresponsabiliza o Estado. Embora defenda ideias de liberdade como do livre comércio e da propriedade privada, esses objetivos não priorizam os problemas sociais, privilegiando ainda mais as classes economicamente abastadas.

O projeto neoliberal também influenciou diretamente a educação, buscando tornar os setores públicos, como a escola, em instituições eficazes e produtivas, descaracterizando o papel da escola na sociedade que visa à formação de cidadãos. A gestão escolar vê-se orientada por princípios econômicos que buscam aumentar a eficiência e a eficácia, como é o caso de programas e avaliações (SAEB, ENEM, IDEB) que buscam resultados, que muitas vezes, servem como parâmetro de financiamentos.

Devido a todo processo de globalização e de demandas do sistema capitalista a gestão democrática se encontra num processo de busca e construção em que os atores precisam se envolver na busca de uma educação que transforme, que contribua com ações voltadas a qualidade da educação e de uma sociedade melhor.

Embora a “cultura globalizada”, com sua tecnologia, tenha facilitado a comunicação e a disseminação de informações, ainda busca-se um modelo de gestão que satisfaça a todos, principalmente ao sistema capitalista. Em algumas realidades escolares nota-se a clara evidência de um esforço em utilizar um modelo de “administração” escolar utilizado nos anos 80, tendo como meta atingir médias de índices do país.

Essa cultura teve como consequência a despolitização do indivíduo que diz não gostar da política, das leis, da burocracia, e isso reflete na escola que na maioria das vezes reproduz o modelo de dominação e deixa para outras instâncias (diretor, coordenador, município, estado, etc.) decisões que cabem a todos. Acreditar que a educação é fundamental para que o homem viva em sociedade,

mantendo a ordem social, é desejável. Porém, é preciso considerar que essa educação não pode servir de objeto de coerção de um grupo sobre outro.

Proclama-se um novo patamar democrático no qual os atores articulam relações sem hierarquia numa constante mobilidade e o resultado passa a ser uma visão acomodada e conformada ao sistema vigente. A universalidade do saber apresenta-se asfixiada pela particularidade. (MOUSQUER, 2003, p. 110)

Por isso, há necessidade de qualificação para reconhecer nossa realidade, compreende-la e repensar nossas concepções e práticas porque elas têm uma repercussão muito grande na sociedade, e que isso, passa pela escola.

Vale ressaltar que para o contexto político, econômico e social da década de 1930, o modelo administrativo abria possibilidades de transcender o modelo tradicional de educação e ainda, a partir do modelo taylorista, buscava novas formas de conceber o processo educacional. Compreende-se que não havia, no apontar do horizonte formas específicas alternativas à administração. Buscava-se um modelo administrativo que garantisse resultados positivos.

Predominante até nossos dias, a hierarquização no ensino tem sido reproduzido, sob diversas formas de administração, ou mesmo denominadas de gestão, em que todos são convidados a participar, porém não de sua construção/criação, mas sob a forma de concretização do que já foi determinado, trazendo à pauta, novamente, o questionamento sobre o significado da gestão democrática no espaço escolar.

A fim de buscar romper com esta racionalidade instalada no campo educacional, é necessário compreender a gestão escolar como um processo político, conforme destaca Souza (2009),

[...] no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas (SOUZA, 2009, p. 125).

Para isso, é necessário conhecimento sobre o processo democrático, o qual é baseado em organização própria, que não dispensa critérios e normas. A diferença é que tais critérios e normatizações são frutos de construção coletiva e por isso devem ser respeitados e seguidos, e não por imposição unilateral.

Um espaço comprometido com uma formação de qualidade se torna realmente necessário para que se desenvolva uma sustentável e justa construção

democrática de forma a refletir toda a complexidade dos fenômenos intrínsecos da gestão. Os processos educacionais precisam articular-se com a realidade do sistema capitalista em que vivemos, mas também buscar ir além do que já está posto como verdade absoluta com vistas a emancipação social.

CAPÍTULO II

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA UFSM

Partindo da compreensão do histórico da administração escolar no Brasil, este capítulo visa analisar a proposta do curso de Especialização em Gestão Educacional em relação à concepção de gestão escolar/educacional, bem como apresentar e analisar os dados coletados através de pesquisa realizada junto a egressos do curso, com vistas a identificar as possíveis contribuições do curso de gestão educacional da UFSM para a compreensão e prática da gestão escolar numa perspectiva democrática.

2.1 O Curso de Especialização em Gestão Educacional – situando sua proposta pedagógica

A Universidade Federal de Santa Maria – UFSM promove o acesso à educação pública na modalidade a distância em nível superior e de especialização com o intuito de ampliar a promoção do ensino, pesquisa e extensão. O Núcleo de Tecnologia Educacional – NTE/UFSM, responsável pela promoção do ensino à distância, tem finalidades de

- I – democratizar o conhecimento científico para as diferentes camadas sociais;
- II – proporcionar a emancipação coletiva e oportunizar o acesso ao saber acadêmico, visando à redução das desigualdades sociais;
- III – implementar cursos e projetos de educação mediados por tecnologias educacionais, propostos pelas unidades universitárias da UFSM;
- IV – acompanhar e dar apoio tecnológico aos cursos de graduação, pós-graduação e extensão nas modalidades educacionais mediadas por tecnologias educacionais;
- V – promover a pesquisa sobre tecnologias educacionais, formas e instrumentos de ação em rede; (Regimento do Núcleo de Tecnologia Educacional – NTE/UFSM, p. 3)

O Curso de Pós-graduação Especialização à Distância em Gestão Educacional da UFSM proporciona Formação Continuada aos professores com o intuito de contribuir na reflexão e aprimoramento da atuação dos gestores escolares (PPP, 2006, p. 5), com vistas a contribuir na construção da gestão democrática na escola. O curso tem duração de 18 meses, sendo a seleção pública a forma de ingresso.

O sistema integrado por universidades públicas, a UAB⁸ (Sistema Universidade Aberta do Brasil), é um caminho para a democratização da educação, de forma a concretizar-se em qualificação profissional. São alguns dos objetivos do Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, que institucionaliza a UAB

- I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;
- II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;
- VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância; e
- VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação.

O oferecimento de cursos a distância tem possibilitado maior acesso a educação superior e maior oportunidade de formação continuada dos profissionais da educação com o objetivo de qualificar os professores para atuarem de forma eficiente na educação básica. O ensino a distância tem compensado o atraso de nosso sistema educacional em alcançar a população e satisfazer as necessidades de nosso sistema escolar. Conforme destaca o documento dos Referenciais de Qualidade para a educação superior a distância,

No Brasil, a modalidade de educação a distância obteve respaldo legal para sua realização com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 –, que estabelece, em seu artigo 80, a possibilidade de uso orgânico da modalidade de educação a distância em todos os níveis e modalidades de ensino. Esse artigo foi regulamentado posteriormente pelos Decretos 2.494 e 2.561, de 1998, mas ambos revogados pelo Decreto 5.622, em vigência desde sua publicação em 20 de dezembro de 2005. (REFERENCIAIS DE QUALIDADE, 2007, p. 5)

Com o aproveitamento das tecnologias, os cursos EaD ultrapassam barreiras de tempo, espaço e de distância por proporcionarem ao aluno uma maior

⁸ O Sistema UAB tem como finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no Brasil.

flexibilidade de horários, sem exigência de um espaço físico único ao ensino e sem o deslocamento para tais atividades de formação. O curso tem como base os princípios democráticos para a realização de uma educação de qualidade. A proposta é que o docente construa uma identidade própria e reflexiva como discorre o PPP (Projeto Político Pedagógico) do curso.

Esboçar uma formação que desenvolva, em todo docente egresso, características de sujeito reflexivo, questionador, aberto às inovações, supondo a construção de uma sólida formação científica na área específica aliada de consistente formação pedagógica e de formação humana e cultural, bem como atenda de modo mais amplo possível, com flexibilidade e autonomia os interesses prioritários do sistema educacional (PPP, 2006, p. 5)

O professor/gestor deixa de ter suas funções separadas, como no modelo de administração escolar pautados nas teorias administrativas empresariais, ou seja, todo seu conhecimento e responsabilidade exercida na escola são articulados, não há separação de funções com relação ao trabalho exercido dentro e fora da sala de aula. Supera-se a divisão do trabalho nos moldes da organização fordista/taylorista para desejar um profissional capaz de constituir-se gestor em todos os âmbitos do sistema escolar (PPP, p. 6).

O perfil do egresso almejado deve contemplar amplas competências e habilidades na área de Gestão Educacional, de modo que o concluinte, de fato, domine os conhecimentos referentes à construção da autonomia escolar em seus aspectos micro e macro, isso requer compromissos embasados na qualidade das atividades de ensino e da produção científica, bem como o estabelecimento de fortes relações entre a escola básica e o ensino superior, como meio de consolidar trocas que enriqueçam a ambos, pois os egressos dos cursos atuam em instituições escolares desde a docência que é feita nos Cursos de Graduação como os demais cargos que hoje necessitam estar dispostos interdisciplinarmente.(PPP, 2006, p. 9)

O Curso de Especialização em Gestão Educacional visa à formação de gestores numa perspectiva democrática, em que o professor possa desempenhar funções administrativas e pedagógicas, tendo em mente a participação nas decisões onde os professores, diretores e a comunidade em geral têm vozes nas decisões da escola, entendendo a gestão como um espaço que

[...] corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (LÜCK, 2008, p.25).

Partindo dessa compreensão da proposta do curso, analisaremos no tópico a seguir os resultados da pesquisa realizada com egressos do curso, com vistas a conhecer as contribuições do curso para a compreensão e prática da gestão escolar democrática.

2.2 Da concepção de gestão democrática à prática escolar – análise das contribuições do curso de especialização em gestão escolar

A pesquisa foi realizada com cerca de 20 egressos do Curso de Gestão Educacional a Distância da UFSM, a partir de questões (em anexo) enviadas por e-mail, sendo que retornaram apenas 5 questionários respondidos. As dificuldades de uma maior participação pelos professores, salvo exceções, apontam para formas de participação que são comuns dentro do processo escolar e que vem sendo reproduzida ao longo do tempo, originando uma “falsa democracia” (LÜCK, 2010, p.45), pois fica limitada ao sentido de uma participação representativa ou pela simples presença.

A gestão democrática, na proposta do Curso, é uma relação teórico-prática que deve envolver a participação de todos no desempenho administrativo-pedagógico e no compromisso sócio-político de modo que legitime a inserção da comunidade interna e externa nos planos e projetos da escola. (PPP, p.9)

Participar possui significado maior quando inserido no campo da gestão democrática, pois participação envolve estar inserido ativamente em todos os aspectos, desde o planejamento, passando por sua consecução, da avaliação até a reformulação dos objetivos da escola. O diretor não é o único responsável por cumprir com planos da escola, mas a comunidade escolar necessita estar comprometida em buscar e sustentar seus objetivos, o que exige um esforço e comprometimento por parte de todos, principalmente dos professores.

A partir das respostas foi observado que a maioria é graduada em licenciaturas, trabalham nas escolas e estão dando continuidade a sua formação. Os sujeitos da pesquisa serão nomeados da seguinte forma:

Prof. nº1 - Graduado em Licenciatura de Educação Especial desde 2009, atuou como interprete de libras durante o Curso de Gestão Educacional estando hoje trabalhando na rede municipal de Santa Rosa como educador especial, fazendo o curso de Mestrado em Educação nas Ciências.

Prof. nº 2 - Graduado em Licenciatura de Matemática, Cursa Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, não atuando como educador, mas como técnico administrativo.

Prof. nº 3 - Graduado em Licenciatura de História, exerce a atividade de orientador educacional, há 1 ano e 6 meses.

Prof. nº 4 - Graduado em Licenciatura de pedagogia, há seis anos é docente dos anos iniciais e pré-escolar.

Prof. nº 5 - Graduado em Licenciatura de Geografia, atuando no ensino fundamental com nove turmas; e Supervisor (coordenador pedagógico) de uma escola de Educação Infantil.

É relevante na pesquisa com este grupo, a descoberta de que a busca por uma formação continuada não tem apenas o objetivo de formação para o exercício da participação na direção e coordenação da escola, mas envolve a prática do professor como gestor, ou seja, como parte de todo processo educacional. Algumas questões discorreram sobre o significado do termo “gestão”, sobre os desafios encontrados na escola para o desenvolvimento da gestão democrática, também sobre quais as diferenças que o curso lhe proporcionou na prática escolar. Ainda, se há articulação do curso com a realidade vivenciada na escola e se os referenciais teóricos trabalhados no Curso foram utilizados para sustentar sua prática enquanto gestor.

Em suas respostas, percebemos que a contribuição do Curso foi de grande relevância por superar a concepção de que o professor de sala de aula não é gestor, e de que as decisões da escola devam ser tomadas apenas pela direção e coordenação, como cita o professor 1;

Para mim a gestão perpassa todos os âmbitos e momentos da escola, todos estão imersos em um meio que nos remete a gestão na escola. A organização do tempo de aula, do plano de aula, a avaliação e os direcionamentos que damos as atividades e aos acontecimentos da aula, a nossa participação enquanto professores de uma determinada instituição, o nosso pertencimento a este espaço, dizem da gestão. Fora da sala de aula, a gestão do espaço, dos episódios vividos na escola, dos recursos, enfim, do cotidiano da escola, tudo isso envolve a gestão escolar. Dessa forma, somos chamados a todo o momento por situações que implicam nossos entendimentos acerca da gestão (Professor 1).

Superar o modelo de que é a figura do diretor que deve “dirigir” (Lück, 2011, 34) o fazer escolar em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino é um dos objetivos do curso, pois reconhecer que o trabalho do professor vai além de cuidar de sua sala demanda conhecimento da gestão como um processo que

envolve todas as dimensões do processo educativo e todos os segmentos da comunidade escolar. Como citou o professor 5: “Gestão é estar articulando ações que envolva toda a comunidade escolar dando uma dinâmica nas atividades exercidas dentro e fora da escola”. O trabalho associado à cooperação vai contribuir com o êxito da ação escolar, pois, a gestão excede o delegar de responsabilidades.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. LÜCK (2010, p.21).

A concepção de gestão democrática evidenciada por um professor (3) que diz que “o principal significado de gestão é integração entre todos os setores da escola, professores, alunos e família.” O Art. 12 da LDB (9.496, Inciso VI), trata exatamente desta importante dimensão da gestão escolar em que a escola deve “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”.

Percebe-se que as falas dos entrevistados apresentam uma concepção ampliada do conceito de gestão, porém, ainda há professores que apresentam resistências em compreender a escola como uma instituição que necessita de mais que apenas métodos administrativos. As falas das professoras 2 e 4, mostram o entendimento sobre o conceito de gestão:

Para mim o termo gestão vem para romper, ao menos academicamente, com a ideia restrita de administração centralização e burocrática. Ainda temos muito que avançar para que o termo gestão assuma, na prática, toda sua potencialidade participativa de construção. (Prof. nº 2)

Penso que a gestão escolar refere-se a aspectos de gerir uma instituição, sala de aula, projetos, enfim..., todos os membros da instituição escolar que desenvolvem estratégias com determinada finalidade. (Professor 4)

A gestão abarca os aspectos administrativos que estão relacionados ao trabalho escolar e não ao contrário. Miguel Russo (2004, p. 36) explica que é preciso “não confundir o caráter ou a natureza burocrática da organização com a existência de tarefas administrativas a cargo dos dirigentes escolares”, pois os objetivos da educação são educacionais e primam por ações pedagógicas, sendo toda ação alvo de reflexão e avaliação de suas consequências para a comunidade escolar.

Apenas adequar as bases da administração na escola para torná-la o modelo de gestão não satisfaz, pois a gestão democrática prima pelos interesses e

necessidades do sujeito e não pelo resultado quantitativo. A prática escolar reflexiva vai produzir significado às ações administrativas e “dar o adequado valor na ordem das questões” (RUSSO, 2004, p. 36), não deixando de cumprir com a burocracia exigida no âmbito escolar, mas também não deixando de priorizar a contínua construção de uma gestão democrática na escola.

Na questão sobre os desafios para o desenvolvimento da gestão democrática, encontrados na escola, fica claro a posição e o reconhecimento pelos egressos de que a participação constitui um elemento de busca coletiva, essencial para não perpetuarmos práticas antidemocráticas que privilegiam a elite.

Muitos são os desafios... acredito que hoje, o principal, está em construir uma outra cultura de participação, em que os participantes realmente façam parte dos processos e sintam-se responsáveis pela gestão escolar. Porém, esta outra cultura passa pela construção de novas posturas dos gestores escolares, de compartilhamento de poder, pelos resultados da participação – as pessoas precisam perceber que sua participação, seus pronunciamentos são ouvidos e têm resultados no cotidiano, ajudando a transformar a realidade escolar conforme as necessidades dos atores locais. (Professor 2)

A escola também precisa de planejamento para lidar com as constantes mudanças em seu contexto. Para que a escola deixe de ter esse distanciamento tão grande entre a prática e a teoria, a gestão escolar deve estabelecer metas e desenvolver objetivos que possibilitem a concretização dessas. É essencial que o Projeto Político Pedagógico (PPP) seja construído com reflexão e planejamento para que o fazer pedagógico seja pautado por ações e pensamentos democráticos em que a autonomia e a participação fortaleçam a comunidade escolar.

No artigo 13º da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96), no inciso I é reconhecida a competência e a responsabilidade do docente em participar na elaboração da Proposta Pedagógica da escola. Mas o PPP não deve ser um projeto adornado de conceitos e frases que são agradáveis, mas sim um produto de questionamentos, reflexões e intenções que envolvem os atores/autores comprometendo a todos em desenvolver e superar as dificuldades e demandas do indivíduo e da sociedade.

A iniciativa da construção do PPP deve partir dos gestores da escola para que futuramente se atinja o grau de participação desejada, ou seja, abarcar toda comunidade escolar. O Projeto Pedagógico na sua dimensão política implica em romper com práticas de exclusão e formar cidadãos, conforme a Constituição de 1988, capazes de exercer seus direitos e deveres. Para tanto o planejamento, a

participação de todos, e o envolvimento e comprometimento com o projeto precisa ser organizado para alcançar os objetivos do processo escolar.

Por meio de posicionamentos como o de um professor (5) que defende que “todo o professor necessita ser um gestor, neste sentido, posso dizer que os referenciais teóricos sempre são as bases para os projetos que ajudam na aprendizagem, sustentando a prática educativa”, é que podemos identificar a contribuição do curso ao defender a concepção de que todos os sujeitos do processo educativo são gestores escolares, e não apenas o Diretor. Para isso, necessita dos referenciais como base para sustentar a sua prática educativa e, que a formação continuada é algo que o professor deve procurar constantemente no decorrer de sua profissão.

Este dado indica uma grande procura ao curso de gestão Educacional de professores que atuam exclusivamente em sala de aula, o que pode ser entendido a partir da necessidade de formação continuada destes educadores e ainda na perspectiva de que todo o educador constitui-se como gestor da educação que se dá no âmbito da escola ou dos sistemas de ensino. (MOUSQUER; OLIVEIRA; DRABACH, 2009 p.06)

Sabemos que há obstáculos em viabilizar o processo de democratização da educação, através dos interesses individuais e do democratismo que permeia os espaços coletivos. Muitos são os desafios encontrados na caminhada profissional enquanto educadores/gestores. Mas é no processo de gestão democrática que reside uma parcela significativa de alternativas para a melhoria da educação. Temos o diagnóstico da realidade educacional em que o Brasil ocupa o constrangedor 88º lugar no ranking mundial de educação medido pelo Relatório de Monitoramento Global da UNESCO entre 164 países, e para mudar essa realidade, cabe investir em processos democráticos em que a definição de gestão permitirá uma reflexão sobre a problemática educacional e a busca de alternativas viáveis para o avanço da educação. A concepção de gestão democrática aponta alguns caminhos para essa mudança, como aponta a fala do Professor 2,

Enquanto estive atuando em sala de aula procurei atuar de forma a articular os estudos do curso com a prática no sentido de ter uma atuação mais ampla dentro do cotidiano escolar, incidindo e participando para além da sala de aula de matemática. (Professor 2)

A falta de participação faz com que documentos escolares, como exemplo o Projeto Político Pedagógico nem sempre, seja de conhecimento de toda a escola e comunidade. Na maioria das vezes fica restrita a equipe diretiva.

A escola, acima de tudo, tem que ser um lugar de formação de sujeitos criativos e críticos, para que possam a vir a transformar o meio em que vivem. Nesse sentido, os professores pesquisados que atuam ou que estão atuando na escola percebem o Curso de Gestão Democrática como um aliado em seu percurso do dia a dia.

Possibilitou entender melhor o processo educacional dando mais firmeza nas minhas funções e também orientando os demais colegas. (Professor 5)

Principalmente, a forma de perceber-me enquanto parte de um projeto maior, corresponsável pela educação escolar como um todo, e não apenas pela minha área específica. (Professor 2)

O Curso de Gestão Educacional, através da sua organização curricular caminha no sentido de atender as expectativas do professor e da escola. Para tanto, entre seus objetivos está a necessidade de compreender criticamente os sistemas escolares em seus aspectos “administrativos, técnicos, pedagógicos, políticos, econômicos e culturais, com vistas a organização escolar mais democrática”. (PPP, 2006, p.08)

Propiciar que estes pós-graduados possam interferir nos modelos de gestão que hoje se apresentam, ainda com base em ações centralizadoras e autoritárias, reafirmando o compromisso com a gestão democrática, de forma a reintroduzir o debate sobre os processos de participação social e sobre as práticas de autonomia dos sujeitos e das instituições onde estão inseridos. (MOUSQUER; OLIVEIRA; DRABACH, 2009 p.11)

Em relação à necessidade de permanente estudo e reflexão teórica, os pesquisados assim se manifestaram:

Penso que sejam eles que sustentem as discussões realizadas e as práticas desenvolvidas e, assim, não há como distinguir o que faz parte de um referencial teórico e o que faz parte de outros momentos, a partir da leitura e da discussão assumimos para nós alguns princípios e os tomamos como norteadores para algumas ações. Entendendo dessa forma, não consigo fazer distinção entre o que é resultante de leitura e o que é resultante de discussão, tudo se mistura. (Prof. n°1)

Não tive prática enquanto gestora, porém continuei utilizando os referenciais no mestrado, até mesmo como contraponto a alguns dos apresentados no curso. (Prof. N°2)

Todos os referenciais utilizados durante o curso foram utilizados na prática escolar. (Prof. n°3)

Todo o professor necessita ser um gestor, neste sentido, posso dizer que os referenciais teóricos sempre são as bases para os projetos que ajudam na aprendizagem, sustentando a prática educativa. (Prof. n°5)

Através das falas dos egressos percebe-se a conscientização dos mesmos em relação à necessidade de teorização para a construção de novas práticas tanto em sala de aula como em todo âmbito escolar. O processo de formação do professor necessita ser constante.

Esse processo de reflexão exige uma proposta crítica da intervenção educativa, uma análise da prática do ponto de vista dos pressupostos ideológicos e comportamentais subjacentes. Isso pressupõe que a formação permanente deve estender-se ao terreno das capacidades, habilidades e atitudes e que os valores e as concepções de cada professor e professora e da equipe como um todo devem ser questionados permanentemente. (IMBERNÓN, 2010, p. 51)

Quando o professor desenvolve suas concepções e suas práticas apenas em fundamentos técnicos sua prática fica restrita e isolada, deixando de ser crítica e reflexiva. Há necessidade de um desenvolvimento profissional que qualifique o trabalho escolar, que justifique a prática do professor e que busque conhecimentos que contribuam para uma educação de qualidade.

CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

Este estudo teve como objetivo analisar quais as contribuições do curso de Especialização em Gestão Educacional, ofertado na modalidade à distância pela UFSM, para a compreensão e a prática da gestão escolar numa perspectiva democrática. Ao realizar esta pesquisa qualitativa utilizando como instrumento de análise o questionário aos egressos do curso de especialização em gestão educacional da UFSM, pode-se observar a importância de uma formação continuada que promova a construção do conhecimento sobre gestão democrática como base para a prática escolar e para o pleno desenvolvimento da educação.

A educação ainda é vista sob um ponto de vista hegemônico de sociedade. Precisamos pensar em um espaço escolar que valorize a formação e participação dos sujeitos na construção dos saberes. Para isso há necessidade de formação continuada consistente que supere as práticas de reprodução tradicionais na busca de uma escola que realmente trabalhe democraticamente.

As decisões de governo baseadas no mercado produzem resultados sérios na sociedade, principalmente acentuando as desigualdades. Veem-se os resultados da política neoliberal nos EUA e na Europa que hoje estão em crise, nos levando a refletir sobre tais acontecimentos. Se nos países desenvolvidos tais políticas não funcionaram como previsto, é necessário refletirmos sobre quais serão os resultados no nosso país para que não recaíamos no mesmo processo falho.

A formação desenvolvida através da modalidade a distância permite um caminhar mais rápido, eficaz e autônomo que contribua para a melhoria da educação brasileira. Cabe, no entanto, uma vigilância permanente para não recairmos no uso indevido de tecnologias em detrimento a construção do conhecimento.

O modelo de administração escolar, que presidiu durante décadas não obteve o sucesso desejado, nesse sentido, a gestão democrática necessita se desenvolver e quebrar esse paradigma capitalista que permeia todos os setores da sociedade, inclusive da educação, com o objetivo de produzir uma sociedade mais equitativa.

Reafirma-se cada vez mais a importância da formação continuada que supere os possíveis entraves decorrentes do cotidiano escolar bem como do compromisso da educação para com a formação do homem enquanto sujeito construtor de sua história. A participação qualificada nas decisões do cotidiano escolar é o meio mais

eficaz para combater o senso comum de que o que está decidido não é passível de mudanças. A história da humanidade nos dá amostras de que através de lutas e debates muitas mudanças foram realizadas, e estas servem como impulso para buscar cada vez mais aperfeiçoamento e incluir uma verdadeira cultura de participação, com objetivos de promover a desejável democracia.

REFERÊNCIAS

- ANANIAS, M. **As escolas para o povo em Campinas (SP)1860-1889**. Origens, ideário e contexto. Campinas, SP, 2000. (Dissertação de mestrado)
- ANDREOTTI, A., LOMBARDI, J. e MINTO, Lalo Watanabe Minto (orgs.) **História da Administração Escolar no Brasil: do Diretor ao Gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BORTOLOTTI, K. F. S.O Ratio Studiorum. **Revista História hoje**, v. 1, n. 02, dez. 2003. Disponível em http://www.anpuh.org/revistahistoria/view?ID_REVISTA_HISTORIA=3.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.
- _____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases para Educação Nacional.
- _____. **Decreto-lei nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art.80 da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1995, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. In: Diário Oficial da União, nº266. Brasília, 19 de dez, 2005.
- _____. **Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006**. Disponível em: < http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=60:decreto-no-5800-08062006-decreto&catid=14:decretos&Itemid=44>. Acesso em: 16 out. 2012.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. 2007. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/seed/indexar?option=com_content&task=view&id=248&Itemid=426> Acesso em: 15 maio 2010.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.
- CUNHA, L. A. A Educação na Nova Constituição. **Revista da Associação Nacional de Educação – ANDE**, Ano 6, nº 12, p. 5-10, 1987.
- DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículos sem fronteiras. V. 9, n. 2, p. 258 – 285, jul./dez. 2009. Disponível em: < <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2011.
- DRABACH, Neila Pedrotti. **Perfil do Gestor Público**, Instituto Federal de Educação,

Ciência e Tecnologia do Paraná. Educação à distância, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão Volume II).

_____, Heloísa. **A Gestão Participativa na escola**. 8. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

_____, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação Docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. – 8. Ed. – São Paulo: Cortez, 2010.

MELUCCI, A. **Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2005.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOUSQUER, M. E. L.; OLIVEIRA, O. S.; DRABACH, N. P. **O Curso de Especialização à Distância em Gestão da UFSM/UAB: discussão e implementação de uma proposta**. Artigo. 2009.

PENTEADO, Ana Elisa de Arruda; BEZERRA NETO, Luiz. Educação na primeira

República (1889-1930). IN: FONSECA, Sônia Maria, MENARDI, Ana Paula S.

História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor. Campinas/SP: Editora Alínea, p. 29-54, 2010.

_____, Ana Elisa de Arruda; BEZERRA NETO, Luiz. Educação na primeira

República (1889-1930). IN: ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei;

WATANABE, Lalo. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas/SP: Editora Alínea, p. 75-102, 2010.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de Gestão. **ECCOS - Revista Científica**. Centro Universitário Nove de Julho, v. 6, n. 1, p. 25-42, jun. 2004.

SOUZA, A. R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educar em Revista, Belo Horizonte | v.25 | n.03 | p.123-140 | dez. 2009.

TAVARES, M. das G. M. **Educação Brasileira e Negociação Política:** o processo constituinte de 1987 e a gestão democrática. Maceió: EDUFAL, 2003.

TRIVIÑOS. A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____ **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. 16. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto político Pedagógico do Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional.** 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Regulamento de funcionamento de Curso.** 2009.

VIRIATO, Edaguimar O.; CÊA, Georgia S. **As Implicações da Perspectiva Gerencial Aplicada à Organização e à Gestão Escolar.** In: FIGUEIREDO, I. M. Z.; ZANARDINI, I. M. S.; DEI-TOS, R. A. (org.). **Educação, políticas sociais e Estado no Brasil.** Cascavel: EDUNIOESTE; Curitiba: Fundação Araucária, 2008.

APÊNDICE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

**Questões dirigidas aos egressos do Curso de Especialização em
Gestão Educacional- EaD**

1. Qual a sua formação profissional? (graduação, técnico, pós-graduação, etc.).
2. Você está exercendo atualmente a sua atividade de formação profissional? Qual a função? Há quanto tempo?
3. O curso de Gestão Educacional contribuiu para sua atuação? Como?
4. Para você, qual o significado do termo gestão?
5. Quais os desafios encontrados na escola para o desenvolvimento da gestão democrática?
6. Se já atuava na escola antes de cursar o Curso de Gestão Educacional, quais as diferenças que ele lhe proporcionou em sua prática?
7. Em que aspectos o Curso não atingiu o desejado ou o necessário para uma atuação de qualidade no âmbito escolar?
8. Na sua prática escolar há articulação do curso com a realidade vivenciada na escola?
9. Os referenciais teóricos trabalhados no Curso foram utilizados para sustentar sua prática enquanto gestor?