

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIALATO-SENSU
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL**

NÁDIA BRAGA DE BRAGA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: OS DESAFIOS ENCONTRADOS NO
MUNICÍPIO DE MAÇAMBARÁ - RS**

Santa Maria, RS
2016

NÁDIA BRAGA DE BRAGA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: OS DESAFIOS ENCONTRADOS NO
MUNICÍPIO DE MAÇAMBARÁ - RS**

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

Orientadora: Prof^a Mara Denize Mazzardo

Santa Maria, RS
2016

Nádia Braga de Braga

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: OS DESAFIOS ENCONTRADOS NO
MUNICÍPIO DE MAÇAMBARÁ - RS**

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

Aprovado em 8 de agosto de 2016:

Me. MARA DENIZE MAZZARDO
Presidente - Orientador

Prof. Me. JULIANA SALES JACQUES
UFSM

Prof. Dr. LUIS FELIPE DIAS LOPES
UFSM

Santa Maria, RS
2016

RESUMO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: OS DESAFIOS ENCONTRADOS NO MUNICÍPIO DE MAÇAMBARÁ - RS

AUTORA: Nádia Braga de Braga

ORIENTADOR: Professora Mara Denize Mazzardo

O presente trabalho aborda a gestão democrática, sua implementação no município de Maçambará/RS e os desafios enfrentados pelo Dirigente Municipal de Educação (DME). Os objetivos são: identificar os desafios enfrentados pelo Dirigente Municipal de Educação na implementação da gestão democrática; identificar ações realizadas na gestão educacional municipal que caracterizam a gestão democrática; destacar a importância da gestão democrática para melhoria da qualidade de educação. Utilizou-se a metodologia de pesquisa de estudo de caso e os dados foram obtidos através de questionários respondidos pelo dirigente municipal e por dois gestores escolares. Os resultados evidenciam que na secretaria de educação, embora existam algumas ações que caracterizam a gestão democrática, a mesma não acontece de fato, sendo necessário avançar, descentralizando a gestão. Os gestores escolares demonstraram que há interesse e vontade de realizar um trabalho direcionado à gestão democrática, mas que precisam da participação efetiva de todos os envolvidos no processo para tentar solucionar os desafios que enfrentam. O referencial teórico e os dados obtidos na pesquisa indicam que há muito que se fazer para que a gestão democrática aconteça de fato. Os principais desafios da gestão democrática no município de Maçambará são: conselhos municipais não atuantes, falta de espaço físico adequado para as reuniões dos conselhos, diretores indicados pelo executivo, não participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, oferecer uma educação pública de qualidade, cumprimento das metas dos planos educacionais, efetivação do princípio da gestão democrática.

Palavras-chave: Educação. Dirigente Municipal de Educação. Gestão Democrática. Desafios.

ABSTRACT

DEMOCRATIC MANAGEMENT: THE CHALLENGES FOUND IN Maçambará MUNICIPALITY – RS

AUTHOR: Nádia Braga de Braga
ADVISER: Mara Denize Mazzardo

This paper addresses the democratic management, its implementation in the city of Maçambará / RS and the challenges faced by the Municipal Director of Education (DME). The objectives are to identify the challenges faced by the Municipal Director of Education in the implementation of democratic management, identify actions carried out in the municipal educational management that characterize democratic management; highlight the importance of democratic management to improve the quality of used education is the case study research methodology and data were obtained through questionnaires answered by the municipal manager and two school managers. The results show that the education department, although there are some actions that characterize democratic management, the same does not happen in fact, progress is needed, decentralizing management. The school managers have shown that there is interest and willingness to carry out work aimed at the democratic, but they need the active participation of all involved in the process to try and resolve the challenges they face. The theoretical framework and the data obtained in the study indicate that there is a lot to do for the democratic management actually happens. The main challenges of democratic management in Maçambará municipality are not active municipal councils, lack of adequate physical space for meetings advice, directors appointed by the executive, not employee participation in decision-making, provide a quality public education, achieving the goals of educational plans, realization of the principle of democratic management.

Keywords: Education. Municipal Chief of Education. Democratic Management. Challenges.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA	Avaliação Nacional de Alfabetização
CAE	Conselho de Alimentação Escolar.
CE	Conselho Escolar
CF	Constituição Federal do Brasil
CME	Conselho Municipal de Educação
CPM	Círculo de Pais e Mestres
DME	Dirigente Municipal de Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e da Valorização dos Profissionais da Educação
GD	Gestão Democrática
GE	Gestores Escolares
PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PRADIME	Programa Nacional de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SMECT	Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Turismo
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	OBJETIVOS	09
1.1.1	Objetivo Geral	09
1.1.2	Objetivos Específicos	09
2	GESTÃO DEMOCRÁTICA	10
2.1	CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	14
2.2	DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	16
2.3	IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO	23
3	METODOLOGIA	28
3.1	CONTEXTO DA PESQUISA	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICES	37

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a gestão democrática e os desafios enfrentados pelo Dirigente Municipal de Educação (DME) nos setores político, pedagógico, administrativo e financeiro, na busca de transparência e unidade do trabalho e na implementação das políticas públicas educacionais. A gestão democrática e a atuação do DME são fatores que podem contribuir para melhorar o aproveitamento dos alunos e a educação municipal como um todo.

Atualmente as políticas públicas e o contexto social esperam do DME o desenvolvimento do trabalho visando uma gestão democrática e que esteja preparado para responder aos desafios que irá encontrar no desenvolvimento da função. A educação em nosso país está passando por várias mudanças e um dos grandes desafios é buscar uma educação de qualidade para os educandos, visando o aperfeiçoamento pessoal e profissional destes. Neste sentido, o dirigente municipal tem uma grande responsabilidade, pois a sua atuação, capacidade de mobilização e envolvimento de todos no processo educacional, podem contribuir para melhorar a qualidade da educação no município. Destaca-se também a importância de desenvolver um trabalho de forma eficiente, ou seja, um gestor inteirado dos assuntos administrativos e pedagógicos, agindo com responsabilidade e compromisso buscando sempre, na tomada de decisões, a participação de todos os envolvidos no processo educacional e o apoio do executivo municipal, também conseguir que o executivo, ao ter conhecimento de suas ações, as aprove. Desta forma, o trabalho busca respostas para a questão: quais são os desafios enfrentados pelo DME de Maçambará para desenvolver uma gestão democrática?

A fundamentação teórica é sobre gestão democrática, a importância da gestão democrática para a melhoria da qualidade do ensino público e os desafios do DME para implementar a gestão democrática. A investigação foi realizada através de um Estudo de Caso, no município de Maçambará, Rio Grande do Sul, e os dados foram obtidos através de questionários respondidos pelo DME e por gestores escolares

É neste direcionamento que apresentamos este Trabalho de Conclusão de Curso. Entendemos que o tema é relevante, pois envolve um assunto de interesse dos que se preocupam em fazer uma gestão democrática voltada para a integração de todos, com a finalidade de melhorar a qualidade da educação municipal, visando

a formação integral dos discentes, com profissionais capacitados de acordo com sua área de atuação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral:

- Identificar os desafios enfrentados pelo Dirigente Municipal de Educação na implementação da gestão democrática.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Identificar ações realizadas na gestão educacional municipal que caracterizam a gestão democrática
- Destacar a importância da gestão democrática para melhoria da qualidade de educação.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática do ensino público, na forma da lei é um dos princípios da educação, determinados no Art. 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Da mesma forma é citada no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

A Gestão Democrática “é uma forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia...” (GESTÃO DEMOCRÁTICA, WIKIPÉDIA, 2014, p. 1). Portanto, o dirigente municipal deve observar esses itens para promover dentro da secretaria de educação, uma gestão democrática, conduzindo seu trabalho com transparência, observando a legislação vigente e buscando parcerias para que algumas de suas metas sejam atingidas, pois, sabemos que os recursos disponíveis não são suficientes para atender todas as demandas. Baseados no conceito acima citado, concluímos que a gestão democrática nada mais é que a busca por caminhos que nos ajudem, coletivamente, a atingir os objetivos traçados nos planos educacionais.

O gestor deve proporcionar um ambiente acolhedor, onde todos os envolvidos sintam-se estimulados. Tentar manter um bom relacionamento com os profissionais de educação, procurando atender suas solicitações dentro do possível, isso os motivará a realizar um bom trabalho com responsabilidade e compromisso, buscando atingir as metas traçadas.

Ao contrário, se o dirigente, não for acessível, sendo um agente centralizador, que procura impor suas ideias, não respeitando a opinião dos demais, não terá apoio de todos os colaboradores no processo e, com certeza, seu planejamento não atingirá o objetivo principal que é a melhoria da qualidade da educação no município. Como um processo de ação coletiva, a gestão democrática deve envolver todos que fazem parte do mesmo.

Neste sentido, Bianchini (2005, p.42) define gestão democrática como:

Gestão Democrática da educação pública nacional passa a ser entendida como algo relacionado à participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar no processo de tomada de decisão e resolução de conflitos. Para que esse movimento ocorra, é de central importância o diálogo entre aqueles que se tornam responsáveis por gerir as instituições escolares.

Segundo a Wikipédia (2014) os princípios que norteiam a gestão democrática são os seguintes:

- Descentralização – administração não hierarquizada.
- Participação – todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola e toda a comunidade ao redor da escola.
- Transparência – todas as decisões e ações devem ser de conhecimento de todos.

Considerando os princípios que norteiam a educação democrática escolar, o dirigente municipal não deve ser autoritário, impondo aos outros suas opiniões e decisões, sem admitir contestação ou posicionamentos diferentes. Ao contrário, deve ser um gestor que busque o envolvimento de todos na gestão.

Durante o exercício do cargo, o dirigente municipal tem várias funções a desempenhar e, quando o mesmo propõe-se realizar o seu trabalho buscando a implementação da gestão democrática em sua rede de ensino, é aconselhável que o mesmo desempenhe funções que o levem a atingir seu propósito.

As funções do Dirigente Municipal de Educação são destacadas pela UNDIME (2012, p.18):

- elaborar, implementar e gerir políticas públicas educativas que garantam o desenvolvimento físico, social, econômico, político e cultural de crianças, adolescentes, jovens e adultos;
- deve ter clareza sobre as responsabilidades administrativas, políticas e sociais com a causa que abraça, isto é, a causa do gestor público, devendo compreender que a Educação é um direito humano fundamental;
- a gestão deve garantir acesso e permanência na escola e aprendizagem com qualidade social;
- incluir a população que se encontra fora da escola;
- Conhecer as normas – Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e acordos internacionais -, as políticas, os programas e os projetos educativos públicos nas esferas municipal, estadual e federal, e focar suas ações na busca permanente da redução das desigualdades sociais e no alcance da equidade;
- promover o desenvolvimento humano, bem como a superar desafios de uma rede ou de um sistema de ensino que precisa responder aos anseios dos municípios da região cuja política educacional administra.

O dirigente tem várias funções a serem observadas durante o exercício de seu cargo como as apresentadas pela UNDIME, na citação acima. O mesmo deve conhecer e implementar as políticas públicas existentes, buscando respostas para necessidades da população escolar, procurando diminuir a evasão e facilitando o

acesso com qualidade social, conduzindo seu trabalho com clareza e responsabilidade, procurando superar as dificuldades que surgirem durante a implementação da gestão democrática..

Segundo o Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004, p. 15) “A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.” Para que o dirigente municipal possa realizar um bom trabalho, a contribuição de ideias dos colaboradores no processo da gestão democrática é imprescindível. É importante que os envolvidos participem na tomada das decisões, visto que, o processo é o resultado de uma construção coletiva. Nem todos os processos, aparentemente participativos, garantem a tomada de decisões e de poder. “A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomada de decisões” (BRASIL, 2004, p. 25). De acordo com as informações citadas acima, acreditamos que é importante que todos participem na construção de uma sociedade mais justa, procurando tornar realidade uma educação transformadora, igualitária e de qualidade. Para isso, o dirigente municipal não deve centralizar o poder e, sim desenvolver seu trabalho com a participação dos envolvidos no processo.

Em um determinado momento o mesmo terá que decidir sem a presença dos demais, qual o melhor caminho a ser seguido para aquela determinada situação. Em qualquer ocasião, para realizar um bom trabalho, objetivando uma gestão democrática, ele deve compreender a diferença entre autoridade e autoritarismo. O DME, ao assumir a secretaria, terá a autoridade inerente ao cargo ao cargo, isto é, assumirá a liderança, as responsabilidades a ele concedidas. Sobre o autoritarismo (Freire, 1996) destaca que não existe motivação, existe medo, restrições de liberdades, práticas antidemocráticas, imposição, tomada de decisões restritas ao próprio agente.

Freire (1996, p. 99) afirma também:

Outro saber indispensável à prática educativo-crítica é o de como lidaremos com a relação autoridade-liberdade, sempre tensa e que gera disciplina como indisciplina. Resultando da harmonia ou do equilíbrio entre autoridade e liberdade, a disciplina implica necessariamente o respeito de uma pela outra, expresso na assunção que ambas fazem de limites que não podem ser transgredidos. O autoritarismo e a licenciosidade são rupturas do

equilíbrio tenso entre autoridade e liberdade. O autoritarismo é a ruptura em favor da autoridade contra a liberdade e a licenciosidade, a ruptura em favor da liberdade contra a autoridade. Autoritarismo e licenciosidade são formas indisciplinadas de comportamento que negam o que venho chamando a vocação ontológica do ser humano.

Ao contrário do autoritarismo é importante que o dirigente municipal seja uma pessoa flexível, que saiba administrar democraticamente, valorizando o trabalho dos seus colaboradores, buscando no coletivo o sucesso das metas e objetivos traçados nos planos educacionais.

É essencial que o dirigente tenha um bom planejamento estratégico, que envolva toda a comunidade escolar em sua construção mantendo-se atento as modificações necessárias que possa atender as exigências que surgirem.

Durante a execução, o administrador deve ter uma postura de acompanhamento, apoio e cobrança, bem como de coordenação de esforços, visando o alcance do objetivo comum. Nesta etapa, o administrador deve utilizar-se dos melhores recursos da comunicação, do bom senso, da empatia e, acima de tudo, integrar-se ao grupo, pois o autoritarismo e a omissão são abomináveis (MARTINS, 2010, p. 36).

Como a educação está sujeita a mudanças, cabe ao dirigente ficar atento aos anseios da comunidade escolar do sistema educacional do seu município. Daí a importância de um planejamento construído coletivamente com todos que fazem parte do processo, que este seja flexível e que possa atender as necessidades de mudanças durante o seu desenvolvimento, oferecendo subsídios que possa auxiliá-lo nas correções necessárias que ocorrerem durante o desenvolvimento do seu planejamento.

A educação é uma ação política, e todo planejamento educacional é decisão de Estado. Os planos educacionais são os instrumentos que o Governo utilizará para alcançar as metas estabelecidas para a educação no País. Essas metas decorrem da necessidade que a sociedade tem de preparar crianças e jovens, por meio de uma educação de boa qualidade para que possam superar as dificuldades que encontrarão durante a vida. A educação de boa qualidade não prescinde de um bom planejamento, que tem como resultado o Plano de Educação (MARTINS, 2010, p. 79).

Nesse sentido, a autor fala sobre os planos educacionais que visam, através de suas metas, capacitar seus educandos para que possam estar preparados para enfrentar os desafios encontrados no decorrer de suas vidas, partindo de uma educação de boa qualidade. O dirigente municipal, ao planejar suas ações, metas do

planejamento estratégico e observando as já existentes nos planos educacionais (nacional, estadual e municipal) deve levar em conta as necessidades de seus educandos, do sistema educacional do seu município e estar aberto ao diálogo, sabendo ouvir, discutir e realizar as mudanças que se fizerem necessárias durante a construção e desenvolvimento o processo.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na sociedade que vivemos a atuação dos governos deve ser em consonância como o que determinam as políticas públicas, Da mesma forma, ao desempenhar sua função frente à secretaria de educação, o gestor deve estar atento à legislação vigente e observar as características da Gestão Democrática.

Falar em gestão democrática nos remete aos quatro princípios constitutivos dessa prática: autonomia, participação, transparência e pluralidade. A gestão democrática das redes ou dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca hoje como um dos fundamentos da qualidade da Educação – e como exercício efetivo da cidadania, que, assim como a democracia, se fundamenta na autonomia. E uma Educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática, que, na Educação Pública, passa pela sala de aula, pelo Projeto Político-Pedagógico (PPP) e pela autonomia da escola (UNDIME, 2012, p. 64/65).

Uma das características da gestão democrática é a participação ativa de todos os envolvidos no processo. A participação pode ocorrer, por exemplo, através dos conselhos municipais, a frente de uma direção de escola, entre outras. Para que essa participação seja efetiva é necessário que o dirigente saiba proporcionar a construção da autonomia a todos, dentro das responsabilidades que assumiram. Neste sentido Freire (1996, p.69), referindo-se ao educador, destaca qualidade que o mesmo deve ter em relação a sua função:

Saber que devo respeito à autonomia, à dignidade e à identidade do educando e, na prática, procurar a coerência com este saber, me leva inapelavelmente à criação de algumas virtudes ou qualidades sem as quais aquele saber vira inautêntico, palavreado vazio e inoperante. De nada serve, a não ser para irritar o educando e desmoralizar o discurso hipócrita do educador, falar em democracia e liberdade, mas impor ao educando a vontade arrogante do mestre.

As qualidades citadas por Freire podem ser observadas também pelo DME ao respeitar a dignidade das pessoas que com ele trabalham, a autonomia de cada um e a sua identidade no processo. .

A participação pode ocorrer, por exemplo, através dos conselhos municipais, a frente de uma direção de escola, entre outras. Para que essa participação seja efetiva é necessário que o dirigente saiba proporcionar a construção da autonomia a todos, dentro das responsabilidades que assumiram.

Os conselhos municipais auxiliam os dirigentes no desenvolvimento de sua gestão, ajudando-o na resolução dos conflitos encontrados e, buscando, juntos, uma solução que beneficie a educação municipal. Sabe-se que nem sempre haverá consenso entre os conselheiros, gestores, dirigente e demais envolvidos, que as deliberações nem sempre ocorrerão em conjunto, neste caso, o dirigente municipal de educação deverá tomar decisões que vão de encontro com as necessidades e prioridades da educação.

Nos municípios, onde o dirigente municipal queira desenvolver suas atividades e responsabilidades democraticamente é preciso que ele saiba trabalhar em conjunto com os conselhos existentes e, estes precisam ser atuantes e desenvolverem suas funções com responsabilidade e transparência. Podemos citar o Conselho Municipal de Educação, o Conselho do Fundo de Manutenção de Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação, o Conselho da Alimentação Escolar.

O Conselho Municipal de Educação tem uma grande responsabilidade na busca da qualidade da educação do município. Cabe a ele, além de participar da elaboração do Plano Municipal de Educação, desenvolver suas atribuições deliberativa, consultiva, fiscalizadora e mobilizadora, acompanhando o desenvolvimento das atividades desenvolvidas na secretaria (BRASIL, 2004).

Os conselhos escolares existentes nas escolas devem ser atuantes e visarem sua função principal que é a de buscar a qualidade da educação dentro do âmbito escolar. A eleição de diretor já é uma realidade em vários municípios, é uma condição de se ampliar a democracia na escola e nos sistemas de ensino e, de certa forma, aproxima o diretor das necessidades e dos anseios da comunidade escolar, que foi escolhido por eles através do processo da eleição. A escolha de diretor realizada por sua comunidade, embora necessária não garante, por si só, uma gestão democrática. Portanto, ela deve estar presente no planejamento estratégico

do dirigente municipal e, este deve dar aos diretores das escolas autonomia financeira e pedagógica para conduzir os trabalhos nas escolas, priorizando a democracia, a participação e transparência.

Em síntese as principais características da gestão democrática são: escolha de diretores, através de eleição, existência de conselhos que sejam atuantes, como o Conselho Municipal de Educação, Conselho do FUNDEB, Conselho da Alimentação Escolar, Conselho Escolares, Circulo de Pais e Mestres nas escolas, compartilhamento de decisões e informações, agindo com transparência em suas atitudes e preocupação com a qualidade da educação, participação ativa de todos os envolvidos no processo, autonomia e transparência.

2. 2 DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática só terá êxito se todos que fazem parte do processo possam participar da construção e desenvolvimento dos objetivos traçados nos planos educacionais e, da mesma forma que deve despertar o interesse da administração pública, também deve motivar os demais sujeitos envolvidos.

Os desafios estão presentes em qualquer ação que nos propomos realizar. Na gestão democrática o gestor se depara com vários desafios e que, ao serem resolvidos, auxiliam no alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico.

Nos dias de hoje é de suma importância que o dirigente municipal se utilize dos recursos tecnológicos para ajudá-lo no desenvolvimento do seu trabalho. É imprescindível que em uma gestão democrática, o gestor saiba buscar no conjunto soluções para as dificuldades encontradas no decorrer de sua gestão. Os recursos tecnológicos serão uma eficaz ferramenta a ser utilizada.

A encruzilhada para os educadores de hoje é como utilizar os novos meios tecnológicos de modo a atender às expectativas de mudança. A discussão entre os profissionais de ensino de que a informática irá robotizar os alunos e a máquina substituirá os professores está ultrapassada. Deve-se reconhecer que existe um descompasso entre a velocidade da evolução das diferentes tecnologias e o ritmo das mudanças na escola. A preocupação dos educadores concentra-se agora na busca do melhor aproveitamento do computador no processo ensino-aprendizagem. Como utilizar o fácil acesso às informações, a autonomia na busca do conhecimento e a racionalização do tempo em prol da qualidade educacional (BARBOSA, 2004, p. 186)

Esse também é um desafio a ser enfrentado pelo dirigente municipal, pois, mesmo nos dias de hoje, encontra-se muita resistência por parte dos educadores em utilizar os recursos tecnológicos, preferem a maneira tradicional o que não cabe mais na atualidade.

O professor é o grande agente de mudança na escola. Um grande desafio para o dirigente municipal é o de propor situações que elevem a autoestima dos professores da sua rede de ensino. Nesse sentido, o dirigente municipal, deverá proporcionar meios onde os professores possam relacionar sua prática pedagógica com as tecnologias que podem auxiliá-los em sala de aula favorecendo o processo ensino-aprendizagem. Por isso é importante que o dirigente seja aberto e desenvolva seu trabalho frente à secretaria democraticamente.

Laranja (2004, p. 239) diz que “Educação é, por essência, uma atividade de interesse público. Escola pública de qualidade para todos é um ideal de indiscutível valor, porém um enorme desafio”. Diante disso, o dirigente municipal vê-se frente a uma grande dificuldade, pois enfrenta no dia a dia de seu trabalho barreiras, principalmente as burocráticas, que tornam difícil o desenvolvimento de suas atividades que objetivam a qualidade de educação para todos.

Acreditando que todo trabalho desenvolvido na secretaria de educação, sustenta a ideia da democracia, pois envolve de certa forma toda a comunidade que faz parte das escolas municipais, o dirigente municipal vê-se frente ao desafio de tentar conscientizar a todos da importância da participação. Onde todos participem e sentem-se valorizados e comprometidos com processo ensino-aprendizagem, os resultados serão benéficos. Mas toda essa ação desafia o gestor no decorrer da realização de sua gestão.

O dirigente municipal deve estar sempre atento no que diz respeito aos recursos humanos de sua secretaria, adaptando, reorganizando, capacitando, valorizando, dando condições para realizarem seu trabalho e participando de todo processo. Diante das barreiras encontradas, está a burocracia que o mesmo enfrenta no decorrer de sua gestão. Muitas vezes, o que é programado, visando à melhoria da qualidade de ensino no município, com a participação de todos os envolvidos no processo, precisa ser aprovado pelo legislativo, que nem sempre tem a resposta que esperávamos, sem falar na grande dificuldade financeira que todos os órgãos públicos estão enfrentando. Sobre isso, Martins (2010, p.35) destaca:

Nos serviços públicos, estas tarefas quase sempre são prejudicadas pela burocracia. A estrutura dos sistemas educacional já está estabelecida e qualquer alteração necessita de aprovação do Poder Legislativo. O pessoal é selecionado por meio de concursos públicos que possuem um aspecto positivo, a democratização de oportunidades, mas por sua vez, possuem um aspecto negativo, ou seja, nem sempre selecionam os mais capazes para o cargo. As atribuições, quase em sua maioria, já fazem parte do estatuto das categorias.

Todo órgão público deve observar se há vontade política do governo em desenvolver um plano de educação. Por isso a importância deste ser bem planejado, para que desperte o interesse no administrador e que o mesmo sinta-se comprometido, junto com o dirigente, visando à melhoria da qualidade da educação no município. É muito importante também que a comunidade escolar sinta-se interessada e comprometida com o plano. Na gestão democrática, onde todos participam na elaboração do trabalho que será desenvolvido e o dirigente seja o coordenador do mesmo, com certeza terá muito mais aceitabilidade do que aquele que é criado dentro da secretaria de maneira centralizadora e autoritária. Esse plano deve visar também às outras áreas, visto que, precisa justificar algumas demandas de recursos nacionais que visam à aplicação com outros serviços sociais.

O primeiro aspecto que o planejador da educação deve perceber é se há disposição política do Governo para desenvolver um plano educacional e se há aceitabilidade da população em relação ao plano, isto é, se o mesmo é coerente com suas necessidades e expectativas. Em outras palavras, se o plano não sensibilizar o Governo, este não autorizará sua execução e, se a população não se aperceber de que o plano irá satisfazer suas necessidades e aspirações, dificilmente sua implantação terá êxito (MARTINS, 2010, p. 99).

Outro fator importante quando se desenvolve um plano de educação é observar o nível econômico da população do município. Maçambará é um município novo, com a maioria da população residente na zona rural, com baixo poder aquisitivo e com muitos carentes em todas as áreas. Portanto, o planejamento deve estar de acordo com os recursos disponíveis, visando um crescimento em todos os aspectos. A população carente, vê na educação uma forma de seus filhos melhorarem o nível de vida econômico da família. Isto também se torna um grande desafio para o dirigente, que precisa ter uma visão geral da população da qual seus educandos fazem parte.

É preciso que haja condições para o êxito do planejamento educacional. O dirigente municipal deve possuir capacidade de liderança, capacidade de saber

conduzir o trabalho buscando a participação de todos, que sinta o desejo de realmente buscar junto com a população, mecanismos para a melhoria da educação no município, não se esquecendo de estar atento aos recursos disponíveis para atingir as metas traçadas nos planos de educação, devendo observar, através de pesquisa, quais são as prioridades e necessidades imediatas para serem devolvidas em seu planejamento, observando todos os aspectos que o sistema educacional abrange.

Em todo trabalho que, para ser desenvolvido necessite da participação de muitos, cabe ao planejador buscar pessoas comprometidas que o ajudem no desenvolvimento das tarefas. Nem sempre é fácil devido à dificuldade de comprometimento das pessoas com funções que exijam uma disposição maior de tempo e de trabalho, principalmente quando essas exercem outras atividades, como as que trabalham em outros setores.

[...] o processo educacional a ser desenvolvido em um sistema de educação requer tarefas de diversas naturezas e que serão desempenhadas por muitas pessoas. Cabe ao planejador estabelecer a estrutura das atividades, relacionar e descrever as tarefas e, ao mesmo tempo, verificar entre as pessoas disponíveis quais as que têm as melhores condições para desempenhar cada tarefa (MARTINS, 2010, 105).

Segundo Bruno (2015, p. 40):

Diante da complexidade crescente do funcionamento dos sistemas educacionais, em razão da diversidade de situações com que se defrontam e das diferenciações quanto aos perfis sociais de alunos e profissionais, a estrutura burocrática e altamente centralizada existente torna-se inoperante. [...] Faz-se necessária a descentralização administrativa, inclusive dos recursos financeiros, o que confere maior autonomia às unidades escolares, permitindo a elas maior capacidade de adaptação às condições locais, sem riscos de alterações substantivas ou perturbações indesejadas em todo o sistema [...] Ao mesmo tempo, é necessária uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola na exata medida em que suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional. [...] No âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias.

Neste sentido, o dirigente municipal enfrenta o desafio de, principalmente, em municípios que ainda não exista a autonomia financeira nas escolas, implantá-la. Para isso, ele terá que, juntamente com os demais, procurar a melhor maneira de

introduzir na sua rede de ensino a autonomia financeira. Não há mais espaço, nos dias de hoje para uma gestão centralizada e autoritária. Precisamos tomar atitudes para que isso não ocorra mais.

A noção prevalecente na atualidade é a de planejamento descentralizado, onde as orientações gerais indicam o norte que a organização deve seguir e, concomitantemente, atribuem mobilidade as unidades do sistema para que possam adequar as especificidades da realidade circundante. Daí a importância que a autonomia adquire nos novos modelos de gestão (OLIVEIRA, 2015, p. 88).

Observa-se que não há mais espaço para uma gestão burocrática e centralizada. É preciso que o dirigente municipal saiba conduzir os trabalhos da Secretaria de Educação de forma democrática, onde todos possam participar, sem nunca deixar de observar a legislação vigente e os recursos disponíveis para atingir as metas traçadas no seu planejamento.

Outro desafio enfrentado pelo dirigente, durante sua gestão é tentar organizar seu trabalho de maneira que os recursos financeiros disponíveis, que não são suficientes para suprir as necessidades essenciais para o desenvolvimento integral do educando, sejam utilizados da melhor forma possível, visando atender as demandas para garantir o acesso e permanência de seus educandos em seu sistema de ensino.

O processo de regulamentação do art. 206 da Constituição Federal vem se transformando numa arena onde diferentes projetos disputam sua mais adequada interpretação. Por isso, a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação. A leitura que se faz dos termos gestão e democracia e, ainda mais, da combinação de ambos, varia conforme os projetos em disputa (OLIVEIRA, 2015, p. 95).

Oliveira (2015, p. 95) destaca as controvérsias entre descentralização e participação efetiva da sociedade no processo de gestão democrática:

Porém, o aspecto mais curioso deste processo está no fato de que determinados métodos de gestão, considerados mais democráticos, porque são mais participativos, que contemplam a desconcentração de certas decisões, a descentralização dos serviços, a participação da sociedade na condução dos processos, vem sendo sistematicamente incorporados às reformas administrativas no setor educacional, sem, no entanto, incorporar efetivamente os segmentos sociais e suas representações.

Esse avanço considerável em relação ao processo de democracia no âmbito da educação é de grande valia, mas, como diz Oliveira (2015, p. 95) “só isso não

garante a efetivação de uma gestão democrática”. É preciso muito mais. Precisa primeiramente da vontade de fazer diferente, de concretamente realizar essa democratização educacional pensando no bem comum e na melhoria da qualidade educacional do município. Precisa-se juntar os termos gestão e democracia e buscar a colaboração de todos que buscam a melhoria social da educação no município. Precisa-se descentralizar o poder que muitos acreditam ter e não admitem a participação dos demais na tomada de decisões.

Barroso (2013) fala sobre a importância das leis que regulamentam o ensino, mas que elas, por si só, não são suficientes para as pessoas se transformarem e nem mesmo haja mudança nas atitudes para que a autonomia nas escolas seja uma realidade. Isso se aplica também em nível das secretarias de educação. A autonomia agrega vários interesses, como: políticos, gestores, profissionais e pedagógicos que recebem influência interna e externa. O dirigente municipal que busca uma gestão, onde todos participem, deve estar consciente que sua autonomia tem limitações, pois o mesmo ao desenvolver seu trabalho terá que observar a legislação e os interesses políticos. Por isso é muito importante que seu projeto de trabalho seja bem elaborado para despertar interesse do executivo e do legislativo do município para que, estes o apoiem.

. Muito se fala, nos dias de hoje em gestão democrática, alguns fazem o planejamento estratégico envolvendo todos os segmentos, mas, em alguns casos, após a conclusão do plano, o mesmo é esquecido propositalmente, o dirigente age de maneira centralizadora e autoritária. O mesmo ocorre com o Plano Municipal de Educação. A gestão democrática só acontecerá de fato se todos os envolvidos participarem em todos os momentos, de acordo com as necessidades, objetivos e metas traçadas.

Por isso, o desenvolvimento de uma política de reforço da autonomia das escolas, mais do que “regulamentar” o seu exercício, deve criar as condições para que ela seja “construída” em cada escola, de acordo com suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objetivos que enformam o sistema público nacional de ensino. [...] A construção da autonomia enquanto mudança organizacional exige que os seus membros aumentem o seu conhecimento sobre os seus modos de funcionamento e sobre as regras e estruturas que a governam. Esta aprendizagem organizacional (da e pela organização) constitui um instrumento necessário para que os atores de uma organização conheçam o seu próprio campo de autonomia e o modo como está estruturado, condição para fazer das “autonomias coletivas” Além disso, torna-se necessário, igualmente, qualificar todos os que desempenham cargos de gestão e em particular os que desempenham funções de gestão de topo (BARROSO, 2013, p.41).

Encontra-se no âmbito da educação uma grande distância entre o discurso e a prática. Fala-se muito em gestão democrática, até mesmo criam-se planos, proferem discursos, mas muitas vezes, a realidade é diferente. Saber conduzir na realidade uma gestão democrática, ter a grandeza de saber “dividir o poder” e a consciência do que nada se faz sozinho é para poucos. Neste sentido, uma boa formação profissional, cursos de capacitação, principalmente onde há uma troca de experiências, erros e acertos ajudarão muito ao dirigente conduzir seu trabalho visando à gestão democrática.

Uma responsabilidade fundamental do DME, tanto como do ponto de vista técnico quanto político, é a de dar organicidade à rede de escolas municipais em suas múltiplas dimensões, sem perder de vista que o foco de convergência deve ser a gestão pedagógica e em relação a esta, a permanência e o sucesso dos alunos na escola (PRADIME, 2006, p.16).

O gestor que está à frente da secretaria de educação, deve ter uma definição clara do projeto educacional que pretende desenvolver em seu município.

Na sua função de coordenar o trabalho e promover o desenvolvimento da rede escolar, o DME deve buscar garantir: o desenvolvimento de uma série de atividades em nível de escola; o cumprimento das atividades docentes consideradas prioritárias; o cumprimento da gestão democrática nas escolas; progressivos graus de autonomia às unidades escolares, sem perder de vista a perspectiva da rede; o desenvolvimento das habilidades gerenciais aos integrantes de sua equipe. “O aluno não é sozinho, é da rede, o professor não está sozinho, participa da rede. [...] prover suporte ao processo educacional e, cada vez mais, o assessoramento às escolas” (PRADIME, 2006, p. 16).

“A gestão de pessoas demanda habilidade para coordenar o esforço coletivo com vistas à obtenção dos resultados desejados em termos de formação, aprendizagem e cidadania.” (PRADIME, 2006, p.17). O dirigente sente-se desafiado a coordenar seu trabalho visando e valorizando o esforço de todos na busca da melhoria da aprendizagem e da formação da cidadania dos educandos.

Os principais desafios destacados na revisão são os seguintes:

- Utilizar recursos tecnológicos na gestão e incentivar a integração nos processos de ensino-aprendizagem;
- elevar a autoestima dos professores;
- busca de escola pública de qualidade para todos;
- envolvimento de todos nas ações e decisões (participação na gestão);

- proporcionar formação para os recursos humanos;
- burocracia existente;
- planejamento educacional envolvendo toda a comunidade escolar;
- planejar e definir objetivos e metas de acordo com a realidade do município;
- buscar alternativas para proporcionar autonomia financeira para as escolas;
- aplicação responsável dos recursos financeiros;
- observar a legislação e os interesses políticos;
- obter apoio do executivo e do legislativo municipal;
- realizar planejamento estratégico;
- agir com autoridade e não autoritarismo;
- realizar gestão das dimensões pedagógicas, financeiras e administrativa;
- gestão democrática nas escolas;
- melhorar a qualidade da educação e a aprendizagem dos alunos.

2.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

A qualidade da educação é tema de vários debates atualmente através de vários autores, das políticas públicas e de todos que buscam uma melhor formação para os estudantes de nosso país. O DME deve primar por uma educação de qualidade em seu município, realizando um trabalho em conjunto com todos que fazem parte do processo. Para a educação ser de qualidade deve começar desde a educação infantil e se estender ao longo da vida dos estudantes. Neste processo, o professor é um dos principais responsáveis, para isso ele precisa ter uma boa formação e estar em constante atualização. Ele precisa ter prazer em ensinar e se sentir comprometido com a causa que abraçou. Precisamos formar cidadãos reflexivos, críticos e que saibam agir com autonomia. Também é muito importante oferecer um ambiente escolar em boas condições físicas e materiais pedagógicos adequados a cada nível de ensino.

Neste sentido, Gadotti (2013, p.11) nos diz:

A educação é de boa qualidade quando ela forma pessoas para pensar e agir com autonomia. E isso deve começar na primeira educação, na creche, na pré-escola, na educação infantil e deve continuar ao longo da vida. Isso depende fundamentalmente do professor. Ele é a referência ética-política e

estratégica dessa qualidade [...] Uma escola, uma universidade, precisa pouco para ser de qualidade, mas nelas não podem faltar ideias. Precisa basicamente de três condições: professores bem formados, condições de trabalho e um projeto [...] Para se formar bem, o professor precisa ter paixão de ensinar, ter compromisso, sentir-se feliz aprendendo sempre; precisa ter domínio técnico-pedagógico, isto é, saber contar histórias, isto é, construir narrativas sedutoras, gerenciar a sala de aula, significar a aprendizagem, mediar conflitos, saber pesquisar. Precisa ainda ser ético, dar exemplo. A ética faz parte da natureza mesma do agir pedagógico. Não competente o professor que não é ético. Ser humilde, ouvir os alunos, trabalhar em equipe, ser solidário. A qualidade do ensino depende muito da qualidade do professor [...] Quanto à escola: ela deve oferecer as condições materiais físicas, pedagógicas e humanas para criar um ambiente propício à aprendizagem. No ambiente oferecido a alunos e professores de hoje, em muitas escolas, eu me pergunto como eles podem aprender alguma coisa. Os professores são competentes; faltam-lhes as condições de ensinar. A escola deve oferecer ao professor formação continuada da sua equipe, principalmente para refletir sobre a sua prática.

O planejamento estratégico é uma ferramenta eficaz, quando bem elaborado e que vise atender as necessidades em todos os aspectos que se referem à educação municipal para alcançar a qualidade de educação esperada por todos que dela fazem parte. É nele que colocaremos tudo o que almejamos para a educação de nosso município.

Colombo (2004, p.17) ressalta que: “O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seu processo decisório na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino”. Neste sentido, é imprescindível que o gestor tenha planejamento estratégico bem elaborado, visando atender a toda rede municipal. O planejamento deve ser construído em conjunto com todos que fazem parte do processo com o intuito de melhorar a qualidade de educação no município.

Sendo a participação de todos os envolvidos no processo que visa à qualidade da educação, um dos princípios da gestão democrática, o Dirigente Municipal de Educação, não pode desenvolver seu trabalho, frente à Secretaria de Educação, centralizando o poder e procurando tomar decisões isoladamente. Portanto, ele deve realizar seu planejamento em conjunto com todos os envolvidos, observando a legislação vigente, os recursos disponíveis, os desafios encontrados e as estratégias traçadas com o objetivo de atingir suas metas. O trabalho em conjunto é substancial para o sucesso do planejamento coordenado pelo dirigente que propõe-se desenvolver suas atividades visando à gestão democrática.

Ao assumir cargo, o DME deverá conclamar todos à participação, uma vez que o princípio da gestão democrática estabelece que todos são responsáveis pela qualidade social da educação. É nesse sentido que a escola torna-se um espaço apropriado e privilegiado para o desenvolvimento de ações e de atividades que concretizarão a tão almejada qualidade social da educação. (UNDIME, 2012, p.118).

O Dirigente Municipal de Educação deve pensar em estratégias que visem uma transformação em longo prazo, deixar de pensar em caminhos que não corram riscos por medo de fracassar. Ele deve ter uma visão de futuro, procurando traçar metas, pelas quais possa atingir os objetivos traçados. Ao traçar a missão, a mesma deve ser objetiva e específica para que todos a compreendam e a pratiquem.

Visando um trabalho direcionado a gestão democrática, os indicadores e metas são muito importantes num planejamento estratégico, pois esses dados ajudarão a medir os resultados do desempenho quantitativo, que auxiliará o dirigente na verificação do sucesso de suas metas. Faz-se necessário também o acompanhamento, participativo e ativo na realização dos objetivos traçados. Com o acompanhamento, o dirigente pode verificar se suas metas estão sendo atingidas, quais precisam ser reformuladas ou, se no decorrer do processo, vão surgir novos caminhos, não esperados.

O dirigente municipal ao primar pela gestão democrática deve estar fundamentado nos princípios de legitimidade, ética, transparência do processo de participação durante sua gestão. Para realizar a avaliação do seu planejamento, juntamente com os demais que fazem parte do processo, ele terá vários indicativos que o levarão a concluir como está sendo atingidas suas metas. Uma das formas é observar os indicativos quantitativos das avaliações aplicadas no corpo discente de seu município. Existem várias formas de avaliação oriundas do Governo Federal, como: o SAEB, Prova Brasil, Provinha Brasil e Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), as quais auxiliam o dirigente para verificar os índices de aproveitamento dos alunos da rede municipal. Em Maçambará, temos também a Prova Maçambará, aplicada no 3º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e no 2º Ano do Ensino Médio.

Colombo, P. (2004, p.51) diz: “Um sistema de gestão de qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com base na política e diretrizes estabelecidas para alcançar os objetivos determinados no planejamento estratégico”.

Nota-se que a concepção de gestão democrática no âmbito do Sistema de Ensino, entendida como o processo de participação dos diferentes setores da comunidade escolar nas decisões da política educacional em nível de sistema, justifica-se também, do ponto de vista da eficiência, pois não há nada mais “ineficiente” do que políticas educacionais abandonadas a cada mudança de governo ou mesmo de ministro ou secretário de educação (OLIVEIRA, 2015, p. 192).

Essa é uma questão muito comum encontrada nos municípios. Como diz Oliveira, (2015) nada mais ineficiente do que as políticas sociais abandonadas, mas infelizmente é o que muitos fazem. O importante seria que o novo dirigente, ao iniciar sua gestão, tenha a grandeza de saber valorizar os pontos positivos da gestão anterior, após um trabalho de pesquisa, realizado em conjunto com os demais que fazem parte do processo e, partindo daí, criasse seu planejamento, buscando alternativas para os pontos negativos encontrados e novas metas a serem atingidas durante a sua gestão.

O dirigente municipal juntamente com todos os envolvidos, precisa encontrar uma maneira de modificar os resultados do ensino no município, visando uma melhoria da qualidade da educação municipal.

O dirigente municipal deve ter consciência que precisa tomar decisões que visem à melhoria da educação, frente os desafios que surgirão durante o decorrer de sua gestão. Para isso ele deve criar um planejamento estratégico em coerência com o Plano Nacional de Educação, o Plano Estadual de Educação e o Plano Municipal de Educação. Mesmo na gestão democrática, onde ele terá vários colaboradores, em certas ocasiões, precisará tomar as decisões necessárias.

Ao se pensar em uma gestão democrática, que busque a qualidade da educação no município, terá que ter um bom planejamento que envolva todos, pois, a participação e comprometimento dos envolvidos no processo contribuirão para alcançar o sucesso. Todo planejamento precisa estar fundamentado nas políticas públicas, na realidade do município, buscando a melhoria das práticas didáticas e relações sociais entre gestores e comunidade escolar:

Melhorar a qualidade da educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício de poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais (BRUNO, 2015, p.44).

Para criar essas novas formas de organização nas escolas, o dirigente precisará tomar atitudes que envolva todos no processo de construção pela busca de uma melhor qualidade de educação em seu município.

3. METODOLOGIA

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa, de abordagem qualitativa, classificada como Estudo de Caso foi desenvolvida do município de Maçambará, localizado na região da Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Yin (2001, p.17) define estudo de caso como:

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos (como em estudos de economia) são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real

O estudo de caso possibilita o conhecimento de realidades específicas e o aprofundamento do tema.

A população Maçambará, em 2010, segundo o IBGE era de 4.738 habitantes. O município possui quatro escolas onde atuam noventa e oito (98) professores efetivos, todos com habilitação na área de atuação. Três escolas estão situadas na zona rural e uma na zona urbana, sendo que o número de alunos é em torno de setecentos e cinquenta.

Nos dias de hoje torna-se um grande desafio para o DME oferecer uma educação pública de qualidade para os estudantes de sua rede de ensino, principalmente em um município pequeno, que possui apenas quatro escolas, mas com grandes distâncias entre elas, sendo uma apenas na sede e as demais no interior. A mais distante fica a 106 quilômetros da sede.

Embora o município tenha uma merenda de qualidade, professores habilitados, escolas em boas condições físicas, as atividades de integração, principalmente quando envolve a comunidade é bastante prejudicada. Também há dificuldade de participação em outras atividades como oficinas, gincanas, feiras de ciências, feira do livro, etc.. Também a pesquisa realizada na biblioteca só pode feita durante o

horário de aula. A pesquisa realizada através da internet para obter novos conhecimentos é bastante dificultada porque a maioria dos alunos não possui computadores e ainda muitos moram em granjas e fazendas, sendo que algumas não possuem a rede.

A obtenção de dados ocorreu através de questionários, os quais foram respondidos pelo Dirigente Municipal de Educação e por dois gestores de escolas municipais. O questionário organizado para o DME contém seis perguntas e o questionário para os gestores escolares possui sete questões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o questionário respondido pelo dirigente municipal, no município ainda há muito a ser feito, pois embora tenha pontos positivos como o Sistema Próprio de Ensino, os conselhos municipais (de Educação, da Alimentação Escolar e do FUNDEB), os diretores são indicados pelo prefeito e as decisões são tomadas por ele e pela secretária e em alguns casos são consultados os conselhos ou o jurídico.

São vários desafios enfrentados na secretaria de educação, pois os conselhos existentes reúnem-se esporadicamente, geralmente quando solicitado pelo dirigente. O Conselho Municipal de Educação deveria ter um espaço físico para reunir-se e pelo menos o presidente com carga horária disponível para esta tarefa. Outro desafio enfrentado, segundo ele, é em relação aos gestores escolares que são indicados pelo executivo, dificultando, de certa forma as tomadas de decisões. Os conselhos escolares também necessitam participar ativamente, pois não são atuantes. O dirigente se envolve com vários outros setores, que deveriam ser separados da Secretaria Municipal de Educação Cultura e Turismo, pois muitas vezes deixa de fazer reuniões periódicas, com demais gestores. Outro fator é a distância entre as escolas e secretaria que dificulta a tomada de decisões com a participação da maioria dos interessados.

Segundo o dirigente, as práticas que caracterizam a gestão democrática na SMECT são a criação e manutenção do sistema próprio de ensino, do Conselho Municipal de Educação, conselhos do FUNDEB E CAE, Plano de Carreira do Magistério, incentivo aos conselheiros municipais de aperfeiçoamento em reuniões que ocorrem periodicamente, capacitação de professores promovida semestralmente sem custo aos profissionais, parceria com a Cooperativa SICREDI, através do Programa União Faz a Vida e assessorias pedagógicas.

De acordo com o dirigente municipal de educação existem várias maneiras de participar nas tomadas de decisões, como por exemplo: participando nos conselhos municipais, na organização dos eventos (jornadas, seminários, feiras como a do livro, de ciências), no planejamento estratégico, no acompanhamento das ações que visam atender as metas dos planos (Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação e Plano Municipal de Educação).

A função do Dirigente Municipal de Educação, frente à gestão democrática é ter prioridade ao atendimento dos alunos matriculados na rede municipal de ensino com atendimento de qualidade, tendo conhecimento das leis que normatizam a educação, buscando sempre a redução das desigualdades, sem levar em conta ideologias políticas, religiosas e raciais. A principal função é desenvolver um trabalho, voltado para todos, sem distinção.

Quanto aos atributos que o dirigente de ter para administrar democraticamente a Secretaria Municipal de Educação, ele pensa que o gestor deve estar aberto a escutar, discutir e implementar mudanças quando necessárias por isso deve ter conhecimentos técnicos, clareza de suas responsabilidades administrativas, sociais e entender a educação como algo em constante mudança. Por isso, acredita que deve buscar alternativas para a resolução dos problemas com os demais envolvidos na educação. O importante é a qualidade do ensino e a aceitação da comunidade. Para isso, deve conhecer a situação que se encontra a rede de ensino e promover diálogo com as pessoas que fazem parte do contexto escolar.

Segundo os gestores escolares que responderam o questionário sobre a gestão democrática nas duas escolas há bastante dificuldade de desenvolver um trabalho neste sentido.

Primeiramente foi questionado sobre o que caracteriza a gestão democrática na escola. Segundo as respostas, a gestão democrática é caracterizada pela participação do corpo docente e discente e pelo Circulo de Pais e Mestres (CPM). Por mais que a escola tente incluir a comunidade no espaço escolar, a mesma ainda se mantém distanciada.

Sobre os desafios enfrentados, um deles é o de chegar a um consenso para a tomada de decisões para a melhoria da escola. Mas o principal desafio do gestor é conseguir envolver todos os segmentos do educandário, bem como, os pais nas realizações de atividades extraescolares.

Sobre a opinião de como o gestor pode realizar a gestão democrática na escola os mesmos responderam que o diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele poderá dificultar ou facilitar a implementação de procedimentos participativos.

Portanto, é necessário que o gestor esteja aberto ao diálogo, firme, calmo, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência. Portanto, ele necessita de um perfil profissional

que lhe possibilite várias características pessoais e funcionais dignas ao cargo, trazendo para a comunidade escolar, qualidade no funcionamento do educandário que dirige. Um bom gestor deve observar, pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do trabalho foram explorados diversos livros sobre gestão democrática, dos quais foram selecionados alguns. Também houve a participação do dirigente municipal e dos gestores escolares através de um questionário. O desenvolvimento do tema permitiu um maior conhecimento sobre o assunto. Foram identificados os desafios enfrentados para a aplicação da gestão democrática e busca de qualidade para a educação municipal.

No município de Maçambará/RS, o Dirigente Municipal de Educação enfrenta vários desafios para implementar a da gestão democrática:

- a efetivação do princípio da gestão democrática;
- a participação de seus colaboradores nas tomadas de decisão;
- a descentralização do poder;
- oferecer uma educação pública de qualidade para os estudantes;
- o cumprimento das metas do Plano Nacional, Estadual e Municipal de Educação,;
- conhecimento da política educacional, acompanhando as mudanças no decorrer de sua gestão;
- uso dos recursos tecnológicos;
- conselhos não atuantes;
- falta de espaço físico adequado para as reuniões dos conselhos;
- indicação de diretor por parte do executivo.

Ficou evidente durante a realização do trabalho que o administrador que pretende desenvolver a gestão democrática não deve ser um gestor centralizador e autoritário. O mesmo deve buscar através da participação coletiva, atingir as metas traçadas, enfrentando os obstáculos que surgirem e buscando a solução para os problemas enfrentados.

Com o objetivo de melhorar a qualidade da educação no município, através desta pesquisa, foram identificados alguns aspectos importantes sobre a gestão democrática. Constatamos que apesar dos grandes desafios que precisam ser enfrentados, principalmente nos dias atuais, devemos buscar uma gestão, onde todos os envolvidos no processo participem ativamente. Para isso é necessário

repensar algumas práticas e, modificá-las se for necessário, fazendo acontecer o que realmente norteia os objetivos da gestão democrática e dos profissionais que comungam da qualificação da educação e continuam motivados a fazerem parte desta conquista. Neste sentido é imprescindível a participação e a valorização das ideias que surgirem das pessoas que participam, para que os mesmos sintam-se parte do processo e motivados a participar.

Os dados obtidos através dos questionários que o dirigente municipal e os gestores escolares responderam, evidenciam que no município a gestão democrática não é plena. Os conselhos existentes não são atuantes e não participam ativamente das tomadas de decisão na Secretaria de Educação e, suas reuniões são esporádicas. Nas escolas acontece o mesmo em relação ao CPM e Conselho Escolar, sendo que, em uma escola apenas o CPM é atuante e participa das decisões juntamente com o gestor escolar. Outro fator é de não haver eleição de diretores e sim, esses serem indicados pelo executivo. O Dirigente Municipal demonstrou que gostaria de desenvolver seu trabalho democraticamente, mas que ainda enfrenta desafios. O mesmo ocorre com os gestores escolares que citam como exemplo a necessidade de mais apoio para as escolas, de diálogo, troca de ideias e experiências com a Secretaria de Educação.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jânia do Valle – Do Giz ao Mouse – A Informática no Processo Ensino-Aprendizagem – Capítulo 11 – In. COLOMBO, Sonia Simões...[et.al. **Gestão Educacional: Uma nova visão/**– Porto Alegre: Artmed, 2004

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal In. FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) – **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios** – 8 ed. – São Paulo: Cortez, 2013.

BIANCHINI, C. Os princípios de Gestão Democrática da educação presentes na Legislação Federal e nas Políticas Públicas 2005, p. 42. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de São Carlos – Centro de Educação e Ciências Humanas, Curso de Licenciatura em Pedagogia - Disponível em: <http://www.ufscar.br/~pedagogia/novo/files/tcc/tcc_turma_2005/261042.pdf> Acesso em 20 de jun. 2016.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/ 96. Disponível em:<www.mec.gov.br/legis/default.shtm> Acesso em: 14 de jul. de 2016

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica – **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**, Gestão de Educação Escolar – Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. (IBGE) Contagem Populacional. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=431171>> Acesso em 18 de jun. de 2016.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 14 jul. 2016.

BRUNO, Lúcia. Poder e Administração no Capitalismo Contemporâneo – In. OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.) – **Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos** – 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

COLOMBO, Paulo Heitor. Gestão da Qualidade no Sistema Instituição de Ensino – In. COLOMBO, Sonia Simões, et.al. **Gestão Educacional: Uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004

COLOMBO, Sonia Simões; et.al. **Gestão Educacional: Uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) – **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios** – 8 ed. , São Paulo: Cortez, 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**- Saberes necessários à prática educativa. 9. ed. São Paulo:Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na Educação** – Uma nova abordagem. Florianópolis. COEB. 2013.

GESTÃO DEMOCRÁTICA. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em:<https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_democr%C3%A1tica>Acesso em: 16 jul. 2016.

LARANJA, Mirza. Discutindo a Gestão do Ensino Básico – Capítulo 14. In...COLOMBO, Sonia Simões, et.al. **Gestão Educacional: Uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 4. ed., rev., atual. e ampliada. – Rio de Janeiro: Wak Ed., 2010

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.) – **Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos**. 11 ed., Petrópolis, Vozes, 2015.

OLIVEIRA, Emanuele. Info **Escola Navegando e aprendendo**<<http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>>. Acesso em 18 de jun. de 2016

PRADIME. Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006. 192p: il. – (Caderno de Texto; v.3) ISBN: 85-98171-28-X.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. Orientações ao dirigente municipal de educação; fundamentos, políticas e práticas – São Paulo, Fundação Santilana, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em: 03 set. 2016

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário dos Gestores

Universidade Federal de Santa Maria

Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME

Curso de Especialização a Distância em Gestão da Educação Municipal

Tema: GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS ENCONTRADOS NO MUNICÍPIO DE
MAÇAMBARÁ/RS

Autora: Nádia Braga de Braga

Orientadora: Mara Denize Mazzardo

Objetivo: o objetivo do questionário é obter informações sobre a Gestão Democrática nas escolas municipais.

Sigilo. As informações fornecidas terão privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Nomes do respondente, da escola e do município não serão identificados em nenhum momento.

1. Na sua escola, que caracteriza a Gestão Democrática?
2. Quais são os desafios enfrentados pelo Gestor Escolar para realizar uma gestão democrática?
3. De que forma o gestor pode realizar a gestão democrática em sua escola?
4. Qual o perfil do Gestor Escolar Democrático?
5. Em sua escola existe Conselho Escolar e Circulo de Pais e Mestres atuantes?
6. Como é construído o Projeto-Político-Pedagógico da escola?
7. Considera democrática a gestão do Sistema Municipal de Educação?

Apêndice 2 – Questionário do DME

Curso de Especialização a Distância em Gestão da Educação Municipal

Tema: GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS ENCONTRADOS NO MUNICÍPIO DE
MAÇAMBARÁ/RS

Autora: Nádya Braga de Braga
Orientadora: Mara Denize Mazzardo

Objetivo: o objetivo do questionário é obter informações sobre a Gestão Democrática na Secretaria Municipal de Educação.

Sigilo. As informações fornecidas terão privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Nomes do respondente e do município não serão identificados em nenhum momento.

1. O que caracteriza a Gestão Democrática na Secretaria Municipal de Educação?
2. Quais são os desafios enfrentados pelo Dirigente Municipal de Educação (DME) para realizar uma gestão democrática?
3. Destaque ações práticas que caracterizam a gestão democrática da Secretaria Municipal de Educação
4. Qual é a função do Dirigente Municipal de Educação, frente à gestão democrática?
5. Que atributos o dirigente deve ter para administrar democraticamente a Secretaria Municipal de Educação?
6. No seu município existe: (marcar as opções que caracterizam a realidade do município)

 Conselho Municipal de Educação ativo

 Eleição de Diretores

 Conselhos Escolares ativos nas escolas

 Associações de alunos nas escolas

 Associações de Pais e Mestres (CPM – ACPM – ou similar)

Agradecemos a gentileza de responder o questionário. As informações são importantes para qualificar o trabalho.