

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

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO
NA FORMAÇÃO INTEGRAL PARA CONCRETIZAÇÃO
DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Janine Zucolotto

**Três Passos, RS, Brasil
2015**

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO
NA FORMAÇÃO INTEGRAL PARA CONCRETIZAÇÃO DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Janine Zucolotto

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

Orientadora: Prof. Ms. Lucia Bernadete Fleig Koff

**Três Passos, RS, Brasil
2015**

**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

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO
NA FORMAÇÃO INTEGRAL PARA CONCRETIZAÇÃO DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

elaborada por
Janine Zucolotto

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lucia Bernadete Fleig Koff, Ms.
(Presidente/Orientador)

Mariglei Severo Maraschin, Dr^a. (UFSM)

Janice Machado dos Santos Jensen, Ms. (UFSM)

Três Passos, 28 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o que aconteceu nesse intervalo de estudo, as coisas boas e as não tão boas, mas que levaram ao aprendizado. Ao levantar todas as manhãs e ter a possibilidade de crescimento intelectual, agradeço a Deus. De modo muito especial agradeço a minha colega Fabiana Alfing Matter que me desafiou a começar este estudo, sem ela não estaria finalizando mais essa etapa de minha caminhada acadêmica. Aos meus colegas e aos meus alunos que me desacomodaram com suas indagações e indignações quanto à escola em que trabalhamos, através de falas e das respostas para os questionários. Ao meu esposo Egon Eidt, pela paciência, organização, apoio e exemplo de vida na busca do conhecimento. A Ms. Lucia Bernadete Fleig Koff pela orientação, pela disposição em mostrar-me caminhos e pela liberdade que me concedeu. A Zenaide Tomm, tutora presencial, que não mediu esforços em cutucar a todo o momento, encorajando com palavras de ânimo. Enfim agradeço a todas as pessoas que ouviram meus desabafos nesse processo que me fez descobrir o quanto ainda preciso estudar, pois a profissão que assumi é um constante aprender.

RESUMO

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

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA FORMAÇÃO INTEGRAL PARA CONCRETIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: JANINE ZUCOLOTTO

ORIENTADORA: LUCIA BERNADETE FELIG KOFF

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 28 de novembro de 2015.

A Gestão Democrática é a iniciativa que abre as portas da escola para a participação da comunidade escolar na tomada de decisão, mas ainda é apontada como em construção. O objetivo desta pesquisa foi compreender a relação da formação do gestor com o processo de planejamento participativo. Após a contextualização do atual perfil da escola pública estadual, através da análise dos questionários que trazem o posicionamento do segmento pais, responsáveis, professores e funcionários sobre a participação no processo de gestão, avalia-se o processo analisando o cotidiano escolar e os maiores problemas apontados no contexto da gestão escolar. Constata-se que o pedagógico e administrativo em uma gestão democrática devem caminhar juntos, pois a instituição escolar se constitui de um trabalho harmônico. E o gestor necessita estar preparado para assumir a função, não apenas com o conhecimento específico, são exigidos do mesmo, leitura da realidade social, cultural e econômica macro e micro regional, assim como a sensibilidade para ouvir os diferentes segmentos escolares. Os instrumentos que o gestor possui que contribuem para que sua gestão seja caracterizada como democrática, são: a construção do Projeto Político Pedagógico no coletivo, a elaboração do projeto de formação continuada e o conselho de classe. O gestor ao valorizar as pessoas envolvidas no processo educativo, é o motivador, o encorajador, o mediador no processo de participação. Os sujeitos necessitam sentir-se valorizados para envolver-se ainda mais no processo. As respostas dos questionários vinculam a gestão democrática ao perfil e ao papel do gestor escolar.

Palavras-chave: Sensibilização. Mobilização. Gestão Democrática. Participação.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Distance Postgraduate course
Lato Sensu specialization in Educational Management
Universidade Federal de Santa Maria

AWARENESS-RAISING AND MOBILIZATION OF PARTICIPATORY PLANNING IN FULL TRAINING FOR IMPLEMENTATION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: JANINE ZUCOLOTTO

ADVISOR: LUCIA BERNADETE FELIG KOFF

Date and place of Defense: Três Passos/RS, November 28, 2015.

The Democratic Management is the initiative to open the school doors for the participation of the school community in decision making, but it is still identified as under construction. The objective of this research was to understand the relationship between the training manager with the participatory planning process. After the context of the current profile of the state public school, through the analysis of questionnaires that bring the positioning segment parents, guardians, teachers and staff on participation in the management process, we evaluate the process analyzing the daily school and the biggest problems pointed out in the context of school management. It appears that the pedagogical and administrative in a democratic management must go together, because the school body is composed of a harmonious work. And the manager should be prepared to assume the role, not only with the specific knowledge are required of it, reading the social, cultural and economic macro and micro regional, as well as sensitivity to hear the different school segments. The instruments that the manager has to contribute to their management is characterized as democratic, they are: the construction of the Pedagogic Political Project in the collective, the development of continuing education project and the class council. The manager value to those involved in the educational process, is the motivator, the encouraging, the mediator in the process of participation. The guys need to feel valued to further engage in the process. The responses to the questionnaire link the democratic management profile and the role of the school manager.

Keywords: Awareness. Mobilization. Democratic Management. Participation

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
1 O PERFIL ATUAL DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL	14
1.1 Aspectos gerais	14
1.2 O panorama da educação escolar no Rio Grande do Sul	22
1.3 Formação do gestor de Escolas Públicas Estaduais da 36ª CRE	28
2 O GESTOR COMO SENSIBILIZADOR E MOBILIZADOR DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	33
2.1 Construção da gestão democrática e participativa	33
2.2 O papel do gestor no processo democrático	38
2.3 Envolvimento para a elaboração do projeto político pedagógico	42
2.4 Relação da gestão com a formação contínua e permanente	47
3 A ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE IJUÍ/RS.....	51
3.1 A participação da comunidade escolar na Gestão Educacional	54
3.2 Profissionais da educação na Gestão Escolar	57
3.2.1 Planejamento participativo	58
3.2.2 Gestão Escolar democrática	62
3.2.3 Projeto Político Pedagógico	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICES.....	77

APRESENTAÇÃO

Não se nasce educadora assim como gestora, é uma construção através de estudo da teoria e a prática diária. Assim como muitas educadoras, minha formação inicial se deu através do curso normal, concluído concomitante ao antigo segundo grau em 1994, ano em que realizei o tão esperado estágio.

Nos quatro anos seguintes realizei a graduação em Ciências Plena com habilitação em Física do Ensino Médio e Matemática do Ensino Fundamental, na UNIJUÍ (Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul)- campus de Ijuí. Minha turma era formada de três estudantes, a opção dos universitários pela área da educação começava a enfraquecer.

Em 1996 fui chamada para atuar como contratada, na rede municipal de Jóia, com as turmas dos anos finais do Ensino Fundamental na disciplina de matemática, numa escola da zona rural, pois havia falta de educadores nessa área. Posso afirmar que minha formação se deu na interação da teoria e da prática, campo acadêmico e a ação da sala de aula caminharam juntos.

No ano que conclui a graduação iniciei com um contrato na rede estadual, ministrando aulas de Física no Ensino Médio, na qual atuo até hoje, uma experiência de quinze anos, mas agora como concursada dessa rede de ensino.

Como concursada, assumi mais vinte horas no Ensino Fundamental, na disciplina de matemática no município de Ijuí. Experiência essa desafiadora, pois não morando nesse município não conhecia as escolas as quais poderia escolher para iniciar meu trabalho. Ao assumir meu concurso a pessoa que me recebeu disse “vou lhe dar a melhor escola de Ijuí”, agradei e pensei como existem pessoas boas, pois não saberia escolher, por não conhecer as escolas e as realidades.

Realmente trabalhei na melhor escola de Ijuí, uma escola de periferia, vizinha do presídio, onde a maioria dos educandos possui algum vínculo com os detentos, eram filhos, netos ou irmãos. Onde a maioria dos educadores que conheciam a realidade, não ficava trabalhando por muito tempo. E outros que

não queriam trabalhar ficavam, pois afirmavam que para essa clientela não é preciso muita coisa. Nessa escola construí amizades incríveis com os educandos, crianças carentes socialmente e emocionalmente. Nessa escola tive certeza que estava trabalhando na profissão que faz a diferença, me constituí ainda mais educadora, tentando amenizar dores irreversíveis de abandono social e político de crianças sem voz e nem vez.

Nos primeiros confrontos em sala de aula precisei recuar e me reestruturar. Aprendi muito com a realidade desses educandos. A agressividade e hostilidade que usavam para se proteger do mundo qual viviam, precisei entender. Eu que vinha de uma realidade de interior, onde a comunidade via na escola o seu mundo, a valorização da educação era enorme, o educador era respeitado por todos. Agora eu estava em um mundo completamente oposto, a escola era saqueada todas as noites pela comunidade e os trabalhos dos educandos destruídos. Realidade difícil de trabalhar, mas conforme SAINT-EXUPÉRY (1988, p.84), “-Tu deves agora trabalhar. Ir em busca do teu aparelho. Espero-te aqui. (...) Mas eu não estava tranquilo. Lembrava-me da raposa. A gente corre o risco de chorar um pouco quando se deixou cativar...”. E eu me deixei cativar pela realidade dura desses educandos.

Senti-me responsável por essa realidade, não podia abandoná-los mesmo tendo sido enganada. Mas na realidade não acredito que fui enganada, apenas educador engajado com a causa social poderia ser enviado a esse local. Identifiquei-me ainda mais com Paulo Freire quando afirma:

O diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar idéias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de idéias a serem consumidas pelos permutantes. FREIRE (1987, p. 79)

Nessa realidade percebi que a educação precisa perpassar pelo diálogo entre a comunidade escolar, principalmente educador e educando. Entendi que não é aceitável fazer meu educando ser um depósito de conteúdos, é preciso “problematizar o homem em suas relações com o mundo”, conforme FREIRE (1987, p. 67). Vivenciei assim a frase “Ninguém educa ninguém, ninguém

educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (FREIRE 1987, p. 68). Eu possuía educandos que não se concentravam por estarem infestados de berne, piolho, bicho de pé, e com fome. A professora assistente social nasce nesse contexto, assim como a professora psicóloga para amenizar problemas.

Aprendi com essa escola durante cinco anos, realizei a experiência de dois anos com a uma turma de Educação Infantil e um ano na orientação escolar, além da sala de aula com matemática. As reflexões que trago, nesse momento, deste período são mínimas. Meu sonho é escrever a história desses anos duros, mas construtivos, afinal já plantei uma árvore, mas não escrevi um livro. Para finalizar o relato dessa etapa, conto como foi a minha saída, fui “convidada” a sair da escola, por não concordar com as ideias de uma nova gestão que não deu espaço à consciência crítica e considerou o educando como moeda de troca.

Mudança de escola traz novas realidades, novas aprendizagens, mas sempre carrego comigo que aluno do centro ou de bairro precisa ter as mesmas oportunidades de construção de conhecimento, continuei nesse propósito. Em 2008 fui convidada a substituir uma aposentadoria de vice direção, a qual possuía a função de realizar a aquisição da merenda escolar entre outras atividades, aceitei e estou até hoje realizando licitações e chamadas públicas e me indignando com os R\$0,30 por refeição/aluno, que para uma escola de bairro é insuficiente.

Em 2010 fui indicada como vice-diretora e em 2013 fui eleita para a mesma função e indicada nas outras vinte horas como coordenadora, pois a parte pedagógica estava em constantes mudanças na escola e não conseguíamos um trabalho contínuo.

Atualmente trabalho em duas escolas estaduais. Uma, 20 horas semanais, no componente de física, nos três anos do Ensino Politécnico e nas três etapas da Educação de Jovens e Adultos do Ensino Médio. Na outra 40 horas semanais na função de vice direção e coordenação, a qual me desafia para esse trabalho de pesquisa.

A equipe da qual pertenço, está na tentativa de conduzir uma gestão democrática, que possui desafios ímpares, conforme MORIN:

A democracia necessita ao mesmo tempo de conflitos de idéias e de opiniões, que lhe conferem sua vitalidade e produtividade. Mas a vitalidade e a produtividade dos conflitos só podem se expandir em obediência às regras democráticas que regulam os antagonismos, substituindo as lutas físicas pelas lutas de idéias, e que determinam, por meio de debates e das eleições, o vencedor provisório das idéias em conflito, aquele que tem, em troca, a responsabilidade de prestar contas da aplicação de suas idéias. MORIN (2003, p. 108)

Trabalhar de forma democrática implica respeitar a diversidade e trabalhar com a gestão exige tomar decisões algumas vezes não desejadas pela maioria, mas em prol do objetivo maior da escola que é o ensino e a aprendizagem. Esse desafio me levou a ampliar minha formação, e estou realizando este curso de Gestão Educacional, pois ser educadora é estar em movimento. Na física o movimento é que possibilita o equilíbrio, na escola o movimento realiza a construção. A Escola é o lugar de conjugarmos dentre outros os verbos: desafiar, buscar, pensar e principalmente não se acomodar. Lugar de se apaixonar a cada manhã pelo que se realiza, não tendo medo do novo.

Acredito que quanto maior o número de experiências, maior a compreensão do mundo e maior a descoberta de si mesmo. Estou me construindo educadora.

O desafio de refletir sobre a prática que envolva as atividades educativas de forma democrática e participativa impulsiona o estudo da gestão democrática, no desejo de apontar caminhos para ampliar as relações entre equipe diretiva e principalmente com o grupo de educadores, na conscientização de que o planejamento participativo é o melhor caminho para Educação Integral.

A gestão participativa precisa ser estimulada, em muitas escolas a gestão não é tão participativa como deveria. E o gestor é a pessoa ideal para realizar a sensibilização do grupo que está envolvido na gestão a continuar se envolvendo e mobilizar o grupo de educadores, pais, educandos e funcionários que não participam da gestão para contribuírem nesse processo.

Com minha experiência atual e a indignação com os relatos de colegas e alunos surge a necessidade da reflexão acerca de **como está a relação da formação do gestor com o processo de planejamento participativo na formação integral?** O gestor, com a contribuição de sua formação, é o sujeito capaz de sensibilizar a comunidade escolar a continuar com a sua participação e mobilizar o grupo de educadores para que ocorra o planejamento participativo em prol de uma Educação Integral na concretização da gestão democrática. Mas a gestão democrática necessita dos dois lados desejando o trabalho conjunto, equipe diretiva e comunidade escolar.

O objetivo geral dessa pesquisa é **compreender a relação da formação do gestor com o processo de planejamento participativo.** Apontando a construção do Projeto Político Pedagógico como uma das estratégias que o gestor pode lançar mão para que a gestão seja realmente democrática.

Após a reflexão das dificuldades enfrentadas, espera-se atingir alguns objetivos específicos: **avaliar o processo de gestão democrática de uma Escola pública e estadual de periferia; compreender através de entrevistas o posicionamento dos diferentes membros da comunidade escolar sobre a participação no processo de gestão; estabelecer relações entre o real e o ideal, em uma gestão democrática; apontar alternativas para uma gestão ser realmente participativa, onde o gestor se destaque como o mobilizador do processo de gestão participativa e democrática.**

A intenção, desse trabalho é analisar o cotidiano escolar com enfoque nas práticas da gestão escolar. Identificar os maiores problemas no contexto da gestão escolar, principalmente na função do gestor e apontar alternativas na implementação de soluções.

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa na intenção de contribuir para a compreensão da importância da participação em uma gestão democrática e o papel da formação do gestor. A abordagem qualitativa faz com que a pesquisa ganhe um novo significado, além do que se deseja compreender, não se centralizando apenas nas leis, princípios e nas

generalizações, busca olhar a qualidade dos elementos significativos para o pesquisador. Como a pesquisadora está inserida no ambiente a ser pesquisado, a abordagem pode dificultar as conclusões, mas possibilita a construção de resultados. De acordo com Lüdke & André a pesquisa se preocupa em:

1. [Ter] o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. [...] 2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. [...] 3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. [...] 4. O 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. [...] 5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p. 11-13).

A pesquisa tem abordagem de estudo de caso, pois o problema surgiu no contexto em que a pesquisadora está inserida, a experiência será direta com a situação de estudo. Os métodos utilizados foram a observação direta das atividades do grupo estudado, entrevistas e análise de documentos.

De acordo com Lüdke & André a observação será participante, pois será direta e exige um grande envolvimento do pesquisador na situação estudada. E a entrevista, por ser na área da educação terá grande flexibilidade, e estabelecerá uma interação maior entre pesquisador e pesquisado.

Os questionários foram divididos em dois grupos, um destinado a pais e responsáveis por alunos da escola e outro destinado a professores e funcionárias da escola de ensino fundamental, na qual a pesquisadora atua nos últimos sete anos e atualmente faz parte da equipe gestora. As entrevistas não foram destinadas aos alunos, por considerar os mesmos com pouca faixa etária. Por questões éticas os nomes das pessoas entrevistadas não serão divulgados nesse trabalho de pesquisa.

A organização deste trabalho de pesquisa está dividida em três capítulos:

O primeiro capítulo apresenta o perfil atual da escola pública acerca dos aspectos gerais com análise do relatório nacional realizado pelo Ministério

da educação através da Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem, assim como o panorama da educação escolar no Rio Grande do Sul, através da análise dos dados divulgados pelo IDEB e do ENEM, neste capítulo ainda, apresenta-se como está sendo oferecida a formação do gestor de Escolas Públicas Estaduais da 36ª CRE.

É abordada no segundo capítulo a reflexão do gestor como sensibilizador e mobilizador da gestão democrática e participativa, assim como se dá construção da gestão democrática e participativa, bem como se apresenta o papel do gestor no processo democrático, assim como o envolvimento para a elaboração do projeto político pedagógico e a relação da gestão com a formação contínua e permanente.

O terceiro capítulo traz a análise do processo de gestão em uma escola pública de Ijuí/RS, no qual em um primeiro momento caracterizo a escola. Divido a análise dos questionários onde pais e responsáveis ficam com no subcapítulo A participação da comunidade escolar na Gestão Educacional e educadores e funcionárias Profissionais da educação na Gestão Escolar. Esse último subcapítulo se subdivide em três conforme os assuntos abordados nas questões e o envolvimento dos profissionais da educação, sendo eles: Planejamento participativo, Gestão Escolar democrática, Projeto Político Pedagógico.

A análise dos questionários foi organizada, pela pesquisadora, através da leitura e seleção de ideias significativas e importantes na caracterização da escola, do grupo e na solução do problema desta pesquisa. Embasada no conhecimento da mesma do local de pesquisa.

CAPÍTULO 1 O PERFIL ATUAL DA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL

1.1 Aspectos gerais

Uma análise da educação, de um modo geral, torna-se necessária para pensar a gestão educacional, pois ela se dá a partir das demandas reais e do momento histórico vivido em cada contexto. O gestor precisa estar atualizado, trabalhar com dados da sua época. No momento, muito se tem falado e divulgado sobre educação, mas as constatações não são as melhores, principalmente nas avaliações externas. A educação passa por transformações na busca da implementação de novas estratégias, que visam o acesso e a permanência do educando na rede pública estadual, sem que ocorra tanta reprovação e abandono. De acordo com Lück:

O ensino público no Brasil está experimentando transformações profundas. Reformas nacionais juntamente com iniciativas em âmbito estadual e municipal estão alterando as práticas pedagógicas e a organização escolar, na tentativa de dar eficácia à escola e universalizar o seu acesso. Nunca antes na história do Brasil a questão da educação pública foi tão evidente na mídia, na vida, na política e na consciência do cidadão comum. Vem-se reconhecendo amplamente que a educação é um elemento fundamental no desenvolvimento social e econômico [...] (LÜCK. ET.al. 2005, p.9)

A existência de um plano nacional de educação não é suficiente. Permanece a necessidade de um planejamento com metas a curto, médio e longo prazo, que sejam conhecidas e reconhecidas por todas as estâncias, para que a preocupação pela educação seja consciência cultural. O Estado é responsável pela educação e, desta forma, deve investir em ações, tendo clareza que a educação não é um gasto a mais, um custeio e, sim investimento. Enquanto o ensino público brasileiro estiver desprovido de um planejamento global que perceba a educação como um todo, continuaremos assistindo as trocas de governos com ações fragmentadas, resolvendo problemas pontuais e momentâneos, os quais irão ressurgir a cada nova gestão.

Mesmo possuindo um Plano Nacional de Educação e um Estadual, cada governo procura deixar sua marca, assim a educação é vista como um projeto

de governo, e não realizam um trabalho pelo ideal da educação para todos. O planejamento pensado na e pela educação pública produziriam melhores resultados se as ações realizadas não almejassem o deixar traços de atuações com logotipo de governo.

A tecnologia faz parte da sociedade, sendo indispensável nas escolas. Para combater a evasão escolar, torna-se indispensável a adaptação e o domínio do fazer pedagógico. A educação precisa de mais recursos, visando às melhorias que as escolas necessitam, a valorização dos profissionais da educação e a formação continuada e permanente. Muito já foi conquistado. Um exemplo é a gestão participativa e democrática, mas muito precisa ser alcançado. As equipes de apoio, as coordenadorias de educação, devem ser formadas por pessoas competentes capazes de ajudar as escolas em seu espaço, garantindo as reformas do ensino. Os educadores, que são as peças-chaves do processo educacional e na melhoria do ensino, devem ser mais ouvidos. A valorização do profissional não se restringe apenas ao aspecto monetário, mas também de participação e de ser ouvido pelos seus governantes, pois os professores estão mais próximos da realidade educacional.

O Ministério da Educação divulgou um relatório nacional realizado a partir da Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem (TALIS-*Teaching and Learning International Survey*) que teve como objetivo a investigação do ambiente de ensino e aprendizagem em escolas de educação básica de trinta e quatro países durante os anos de 2012 e 2013. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) coordenou em âmbito internacional a TALIS e no Brasil a pesquisa foi realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), no qual incluiu questões nacionais.

Em 2009, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou os resultados da primeira pesquisa TALIS. Na segunda versão da pesquisa, o Inep decidiu manter a proposta de identificar a deseabilidade social, aqui no Brasil, questões opcionais internacionalmente.

A pesquisa foi realizada por amostragem, com educadores que atuam em turmas de 6º ao 9º ano do ensino fundamental e seus respectivos diretores,

nas diferentes redes de ensino: federal, estadual, municipal e privada. A mesma totalizou 14.291 professores que preencheram os questionários em outubro de 2012, com o lançamento internacional dos dados e resultados em junho de 2014.

Os dados analisados a seguir têm referência nacional a essa pesquisa realizada internacionalmente. Em um primeiro momento serão analisados o perfil dos gestores escolares e educadores do Brasil e em segundo momento a gestão e o clima escolar.

A análise comparativa com outros países mostrou que, no Brasil os diretores têm a menor média de idade (45 anos). Observa-se o segundo maior percentual de mulheres ocupando o cargo de direção (75%), sendo que no estado do Rio Grande do Sul esse índice chega a 82%. A formação no nível superior é outro aspecto a ser analisado. Em nível de país, são 2% dos diretores que não possuem essa formação e no nível de estado do RS, são 3%.

Em relação ao tempo dedicado à direção da escola, enquanto nos outros países pesquisados é de 62%, no Brasil são 53% dos diretores que trabalha em tempo integral sem obrigações docentes. Nessa condição, o maior percentual encontra-se no estado do Paraná (71%), o menor em Alagoas (22%). No Rio Grande do Sul, esse percentual é de (66%).

Quanto à formação, verificou-se que 96% dos educadores brasileiros concluíram algum curso de educação superior. Mas quando analisado apenas as redes municipais e estaduais, observa-se grande variação entre os estados, quanto à formação inicial. Dos que responderam a pesquisa, apenas o Distrito Federal e Paraná não possuem educadores sem o nível superior.

Uma parte significativa dos educadores (40%) afirma trabalhar com turmas onde 34% dos educandos são provenientes de lares socioeconomicamente desfavorecidos.

Antes de analisar os dados coletados pela pesquisa, quanto à liderança, torna-se importante citar que a TALIS descreve dois estilos principais de liderança, a instrucional e a administrativa:

O conceito de liderança instrucional relaciona-se com a capacidade do diretor de auxiliar e influenciar o processo de ensino e aprendizagem da escola. Essa influência pode ser feita tanto diretamente quanto indiretamente, através da valorização de avaliações e sistemas de incentivo, e promoção de atividades de capacitação docente. O conceito de liderança administrativa relaciona-se com a orientação do líder para atividades de controle dos processos burocráticos. (TALIS, 2014, p. 14)

A pesquisa constatou que, de acordo com a análise do estilo de liderança instrucional, nas escolas federais os diretores apresentam um maior envolvimento nas atividades educacionais. A atividade destacada foi o de apoio à cooperação entre educadores e com a responsabilidade dos educadores em melhorar suas habilidades de ensino. Já as escolas municipais, apresentaram o menor nível de envolvimento com a responsabilidade dos educadores em melhorar suas habilidades de ensino, e baixo envolvimento com a responsabilidade dos educadores pelos resultados educacionais. De acordo com a distribuição geográfica das médias do índice de liderança instrucional, o estado do Rio Grande do Sul está entre os setes estados que apresentam um maior envolvimento dos diretores nas questões educacionais.

Por meio dos resultados da pesquisa, ao analisar o estilo de liderança administrativa, constatou-se que quatro entre cinco diretores envolvem-se frequentemente com a verificação de erros de procedimento das escolas, sendo um percentual maior nas escolas privadas que nas redes públicas de ensino. O Rio Grande do Sul está entre os seis estados que apresentam as maiores médias de envolvimento nesse aspecto.

No Brasil, o Inep utilizou questões para analisar também o nível de participação de atores diversos (educadores, educandos, pais e conselho escolar) na gestão e na tomada de decisões dentro da escola, criando assim, o índice de gestão participativa. Nessa análise, observou-se que existe uma correlação positiva entre gestão participativa e o grau de satisfação médio dos educadores. Conforme TALIS:

Por meio do cruzamento dos questionários do diretor e dos professores, verificou-se que um nível maior de participação de atores diversos na gestão escolar, segundo o depoimento dos diretores, está associado a um nível médio maior de satisfação relatada pelos professores de sua escola. [...] As escolas nas regiões

Norte e Nordeste apresentaram maiores níveis de gestão participativa que aquelas mais ao sul do país. (TALIS, 2014, p. 15 e 16).

Segundo a pesquisa TALIS, a gestão participativa está acontecendo com maior intensidade nas escolas dos estados do Acre, Amazonas, Amapá, Maranhão, Alagoas, Sergipe e Bahia. E os estados com menor nível de gestão participativa nas escolas são Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, Tocantins, Paraíba e Pernambuco. Os demais estados encontram-se entre os dois níveis intermediários.

Além da gestão, que é um dos aspectos que define a organização do ambiente de ensino e aprendizagem, a pesquisa preocupou-se em investigar o clima escolar, analisando fatores como violência e indisciplina.

[...] os elementos comumente encontrados na discussão sobre clima escolar, estão práticas de ensino e aprendizado, normas disciplinares, processos de tomada de decisão, estruturas organizacionais, segurança, senso de comunidade e relações interpessoais. [...] o clima escolar pode ser influenciado por variáveis adicionais do nível da escola, como a forma de liderança do diretor, a formação do professor, as oportunidades de desenvolvimento profissional e o engajamento dos professores nos processos de discussão e planejamento. (TALIS, 2014, p. 16).

Para gerar um índice para clima escolar, o questionário dos educadores da pesquisa TALIS baseou-se em respostas onde diretores avaliam sobre a existência ou não de um bom relacionamento entre educadores e educandos; os educadores se preocupam com o bem estar dos educandos; os educadores estão interessados no que os educandos tem a dizer; e os educandos tem atenção extra da escola quando necessário.

O Brasil apresentou o maior percentual em relação aos outros países participantes da pesquisa, onde mais de 34% dos educadores estão em escolas onde ocorrem intimidação e ofensas verbais entre os educandos. O país apresenta o maior percentual com relação à frequência de ocorrência de vandalismo e furto, assim como os maiores percentuais de ocorrência de intimidação ou ofensa verbal a educadores ou membros da equipe escolar e uso ou posse de drogas ou bebidas alcoólicas.

Entre os países pesquisados, no Brasil é onde o educador dedica menor tempo em sala de aula com ensino e aprendizagem, gasta bom tempo

mantendo a ordem em sala de aula, em tarefas administrativas como registro da frequência e distribuição de informativos e formulários da escola.

A formação inicial, o desenvolvimento profissional e os processos de avaliação dos trabalhos dos educadores brasileiros é outro aspecto analisado pelo relatório nacional apresentado pelo ministério da educação, a partir da pesquisa TALIS.

O percentual de educadores que se sentem muito bem preparado no conteúdo das disciplinas que leciona é 60% e 54% sentem o mesmo na prática destas disciplinas em sala de aula e apenas 38% dos educadores se sentem muito bem preparados na pedagogia das disciplinas que ensinam.

O percentual de professores que se sentem preparados nos três aspectos da profissão docente é maior nas redes privada e federal, e menor nas redes estaduais e municipais. [...] Professores dos estados do Norte e Nordeste tendem a sentir-se menos preparados do que seus colegas do Sul e Sudeste em relação ao conteúdo e à pedagogia das disciplinas que lecionam, bem como à prática em sala de aula. (TALIS, 2014, p.20).

Quanto ao desenvolvimento profissional, a pesquisa constata através das respostas dos educadores, que nos doze meses que antecederam a pesquisa, 39% esteve em conferências e seminários sobre educação, 38% participaram de formação continuada em locais de trabalho, organizações governamentais e ONGs e 37% em programas de qualificação, como cursos de graduação e de pós-graduação.

A maioria dos educadores brasileiros (60%) avaliou como positivo o impacto das atividades de desenvolvimento profissional, em relação às competências pedagógicas na área de ensino e 38% percebem que as mesmas tiveram impacto sobre seu conhecimento disciplinar.

Outro dado interessante é que no Brasil 58% dos educadores não paga para participar de atividades de desenvolvimento profissional, sendo um percentual maior nas redes federal e estadual de ensino (65% e 61%, respectivamente), 57% da rede privada e 56% da rede municipal. Na Inglaterra esse percentual chega a 93%.

No Brasil 22%, dos educadores financiam parcialmente sua formação continuada e 20% arca com todos os custos da formação.

A pesquisa TALIS analisou *feedback* (retorno) recebidos por educadores na escola:

De acordo com os próprios docentes, o retorno mais recebido por eles sobre seu ensino resulta de uma análise das notas dos alunos (83%) e de observação direta do ensino em sala de aula (81%), seguido de retorno de pesquisas ou discussões com os pais ou responsáveis (70%), de avaliação do conhecimento docente sobre o conteúdo (67%), de pesquisas com estudantes sobre o ensino (67%) e, por último, resulta de uma autoavaliação do trabalho docente. [...] 76% dos professores relatam que os temas de maior importância neste processo são: o desempenho dos estudantes (76% dos professores), o conhecimento da área de ensino (69%) e as competências pedagógicas para lecionar (68%). (TALIS, 2014, p.24 e 25).

Ao captar o impacto desse tipo de avaliação docente, medido pela capacidade de gerar mudanças positivas em aspectos relacionados à carreira e ao cotidiano docente. A pesquisa TALIS no Brasil, constatou que 56% dos educadores relataram que o *feedback* recebido resultou em uma maior confiança como professor, 36% dos educadores apontaram que essa prática aumentou sua motivação. E quase 47% aponta que houve impacto evidente nas suas responsabilidades de trabalho na escola e 39% dos educadores afirmaram que houve uma grande mudança no conhecimento de sua principal área de ensino e em suas práticas de ensino. O impacto desse retorno sobre o trabalho do educador é maior no Brasil quando comparado com os demais países onde a pesquisa foi realizada.

A pesquisa TALIS investigou as formas como os educadores enxergam o processo de ensino e aprendizagem. O que pode ser observado nesse aspecto foi que 77% dos educadores brasileiros entrevistados nunca observaram as aulas de outros educadores. E, com relação ainda sobre esta observação, avaliaram que a prática de lecionar para uma turma em parceria com outros colegas é infrequente.

O percentual de educadores brasileiros, quanto às práticas de avaliação adotadas frequentemente ficou assim dividido: 93% elaboram e aplicam a própria avaliação; 48% aplicam um teste padronizado; 36% aplicam questões orais para os educandos responderem individualmente na frente da turma. Considerando que esses percentuais variam de estado para estado.

O questionário da pesquisa inclui perguntas sobre a visão do educador em relação à sua profissão. Na análise, observa-se que os educadores brasileiros apresentam uma média de satisfação com o seu ambiente de trabalho acima da média dos outros países, contrariando o índice de satisfação com a profissão que é a mais baixa que a média. Os educadores mais satisfeitos, tanto com seu ambiente de trabalho, quanto com sua profissão, se concentram nos estados do Rio Grande do Sul, Ceará e Paraná.

Nas escolas privadas, o índice de satisfação com o ambiente de trabalho é maior se comparado às médias das redes públicas. Com relação à satisfação com a profissão, a média do índice apresenta-se mais alta para os professores da rede federal de escolas públicas. (TALIS, 2014, p.30)

Ao colocar questões específicas do sistema educacional brasileiro na TALIS, o Inep buscou investigar a visão dos educadores e diretores das avaliações externas, da reprovação, do exame de ingresso na carreira docente, do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), entre outros.

Quando questionados sobre “a participação dos professores em programas que avaliem o seu trabalho”, 80% dos professores acreditam que ela tem impacto bom, enquanto 20% deles acreditam em um impacto ruim ou nenhum impacto. Para 69% dos professores, haveria um impacto positivo com a criação de um exame nacional de ingresso na carreira docente. Ainda sobre impactos, 81% dos professores acreditam que a “divulgação do Ideb por escola” tem impacto positivo sobre a educação no país.

No tema da avaliação, quando perguntados se concordam com a afirmação de que “Os resultados de avaliações externas, como Prova Brasil, SAEB e avaliações estaduais, tem ajudado a melhorar o processo de ensino e aprendizagem nesta escola”, 64% dos professores concordam (54% “concordam” e 10% “concordam totalmente”). Esse percentual é de 68% entre os professores de escolas municipais e de 50% entre professores de escolas federais. (TALIS, 2014, p.31).

O percentual de concordância com os resultados das avaliações externas varia entre os estados, enquanto no Acre é de 90%, no Ceará de 81%, no Rio Grande do Sul de 51% e Paraná é de 53%.

Considerando a reprovação e repetência no sistema educacional brasileiro, 68% dos educadores dos anos finais concordam que “é bom para a formação do aluno que ele repita o ano/série caso tenha recebido notas baixas durante o ano todo” (TALIS, p.32).

De acordo com a pesquisa, 69% dos educadores concordam que a dedicação deveria render salários maiores e 82% discorda que os salários deveriam estar vinculados ao desempenho dos educandos nas avaliações externas.

Ao final, a pesquisa questionou sobre a percepção do educador em relação às melhorias da educação em sua escola. No Brasil, 83,6% dos educadores afirmam que a educação em sua escola está se aprimorando. Mas, apenas 53,3% deles acreditam que a educação no Brasil está melhorando.

1.2 O panorama da educação escolar no Rio Grande do Sul

Após apresentar os dados do relatório nacional da pesquisa internacional, sobre ensino e aprendizagem, realizada com educadores dos anos finais do Ensino Fundamental, trago uma análise dos resultados do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), dos últimos anos no estado do Rio Grande do Sul e de escolas estaduais, pertencentes a 36ª CRE (Coordenadoria Regional de Educação). A avaliação do processo de gestão que apresentarei mais adiante neste trabalho, através da análise dos dados obtidos através dos questionários, será de uma das escolas que faz parte desta coordenadoria.

Em 2007 o Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O qual sintetiza aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática e é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) e a Prova Brasil.

O IDEB indica metas bienais de qualidade a serem atingidas não apenas pelo País, mas também por escolas, municípios e unidades da Federação, aponta o objetivo que cada instância evolua de forma a contribuir, em conjunto, para que o Brasil atinja o patamar educacional da média dos países da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Ou seja, o

IDEB do ensino fundamental possui meta seis para ser atingida em 2022, ano que será comemorado o bicentenário de independência.

De acordo com nota técnica do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira):

O IDEB é resultado do produto entre o desempenho e do rendimento escolar (ou o inverso do tempo médio de conclusão de uma série). Indicadores educacionais como o IDEB permitirão o monitoramento do sistema de ensino do País. Sua importância é o diagnóstico e o norteamento de ações políticas focalizadas na melhoria do sistema educacional. O IDEB tem como objetivo detectar escolas e/ou redes de ensino cujos alunos apresentem baixo desempenho em termos de rendimento e proficiência, e monitorar a evolução temporal do desempenho dos alunos dessas escolas e/ou redes de ensino. (Inep, 2015, p.1-2).

Os índices do IDEB em 2013, em nível de Brasil, para os anos iniciais do Ensino Fundamental, comparando as diferentes redes de ensino, apresentaram resultados razoáveis. No geral, pontuou 5,2 com uma meta de 4,9. Na rede estadual pontuou 5,4 com uma meta de 5,0, na rede municipal 4,9 com uma meta de 4,5 e na rede privada totalizou 6,7 de uma meta de 6,8.

Ao analisar os índices dos anos finais do Ensino Fundamental os resultados não foram tão bons, nenhuma das redes atingiu as metas projetadas. No geral pontuou 4,2 para uma meta de 4,4, na rede estadual chegou a 4,0 para uma meta de 4,2, na rede municipal obteve 3,8 para meta de 3,9 e na rede privada alcançou 5,9 de uma meta de 6,5.

No Ensino Médio, também não obteve bons resultados em nível de Brasil. O nível geral obteve 3,7 para uma média de 3,9, na rede estadual pontuou 3,4 para uma meta de 3,6 e na rede privada obteve 5,4 de uma meta de 6,0.

No Rio Grande do Sul, ao analisar os resultados do IDEB para o 5º ano, etapa final dos anos iniciais do Ensino Fundamental, constata-se que o Estado se manteve desde 2007 acima das metas projetadas. Em 2013 apresentou 0,2 acima da meta.

O Rio Grande do Sul em 2007 e 2009 esteve acima das metas projetadas para a 8ª série/9º ano, etapa final dos anos finais do Ensino Fundamental. Mas, em 2011 e 2013, se manteve abaixo das metas, sendo 0,3 a diferença no último resultado para alcançar os objetivos.

A 36ª CRE, situada a noroeste do estado do Rio Grande do Sul é formada por doze municípios: dois do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) Celeiro, Chiapeta e Inhacorá e dez do COREDE Noroeste Colonial, Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Ijuí, Jóia, Nova Ramada e Panambi. De acordo com os dados divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2010, a população atendida por essa coordenadoria está 78% no meio urbano e 22% no meio rural.

Seis dos municípios atendidos pela 36ª CRE possui taxa de alfabetização entre 90% e 95% e os outros seis a taxa está entre 95% e 98%, conforme os dados do IBGE 2010.

Os municípios compreendidos pela 36ª CRE possuem na rede estadual sessenta e dois estabelecimentos (34%), na rede municipal noventa estabelecimentos (50%), um estabelecimento da rede federal e da rede particular vinte e sete estabelecimentos (15%).

A estrutura física das sessenta e duas escolas da rede estadual na 36ª CRE podem ser avaliadas assim: cinco não possuem sala para educadores realizarem seus planejamentos, o que é chamado de sala dos professores (8%); quatro escolas não possuem laboratório de informática (7%); trinta e cinco escolas não possuem laboratório de ciências (57%); trinta e sete escolas possuem quadra de esportes descoberta (60%); quatorze escolas possui sala de recursos multifuncionais (23%); sete das escolas não possuem biblioteca (11%); apenas quatro possuem sala de leitura (6%) e apenas dez possuem acessibilidade (16 %).

Na análise do diagnóstico de 2013, publicado em dezembro de 2014, pela 36ª CRE, observa-se que o município de Ijuí sedia 48% das escolas da rede estadual da coordenadoria em questão, Panambi 11%, Jóia 10%, Catuípe 8% e os demais municípios estão com 2% a 5% das escolas.

O diagnóstico aponta que para o Ensino Fundamental das escolas estaduais da 36ª CRE a taxa de aprovação registrada foi de 92%, considerando que os municípios de Chiapeta, Coronel Barros e Inhacorá não apresentaram dados nesse nível de ensino. A taxa de reprovação foi de 7,3% e a taxa de abandono de 0,7%, tendo o município de Augusto Pestana com o

maior índice, seguido por Bozano e após Ijuí. Apresentando nesse nível de ensino uma taxa de distorção idade-série de 17,5%.

No Ensino Médio, o mesmo diagnóstico aponta que as escolas da rede estadual dos municípios compreendidos pela 36ª CRE, estão com a taxa de aprovação de 84,4%, considerando que o município de Chiapeta não apresentou dados para esse nível de ensino. A taxa de reprovação foi de 9,7% e a de abandono de 5,9%, tendo o município de Condor com o maior índice (9,6%), seguido por Ijuí (8,3%) e após Ajuricaba e Catuipe (8%). A taxa de distorção idade-série apresentada nesse nível de ensino foi de 23,2%.

Ao analisar os índices do IDEB das escolas estaduais da 36ª CRE, constata-se que apenas trinta e duas, ou seja, 51,6% das escolas estaduais dessa coordenadoria possuem dados registrados pelo IDEB.

Vinte e oito escolas apresentam dados agregados pelo IDEB para índices do 5º ano do Ensino Fundamental Anos Iniciais onde seis não manifestaram índices em 2013 por não participar ou não atenderem aos requisitos necessários para ter o desempenho calculado. Destas dezoito (82%) mostraram atuação acima das metas projetadas pelo IDEB e 18% das escolas se mantiveram abaixo dos objetivos estabelecidos para 2013. Apenas oito escolas, 28,5%, conservaram o comportamento acima dos objetivos estipulados para os anos de 2007, 2009, 2011 e 2013.

São vinte e oito as escolas que expressam dados registrados pelo IDEB, para 8ª série/9º ano do Ensino Fundamental. Onde 96% das escolas estaduais da 36ª CRE em 2013 não alcançaram as metas preestabelecidas pelo IDEB. Nesse nível de ensino apenas uma escola da 36ª CRE, no município de Panambi, se manteve os quatro anos que o IDEB apontou metas, com desempenho acima das metas inicialmente planejadas.

Os dados do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) de 2014, mostram que os índices em matemática diminuíram 7,3% em relação ao ano anterior e em redação diminuiu 9,7%. Neste mesmo intervalo de tempo, quinhentos e vinte e nove mil candidatos tiraram nota zero em redação (8,5%), e apenas duzentos e cinquenta obtiveram a nota máxima, que tinha como tema “Publicidade infantil no Brasil”. A redação do Enem exigia cinco competências:

Competência 1: Demonstrar domínio da norma padrão da língua escrita.

Competência 2: Compreender a proposta de redação e aplicar conceitos das várias áreas de conhecimento para desenvolver o tema dentro dos limites estruturais do texto dissertativo-argumentativo.

Competência 3: Selecionar, relacionar, organizar e interpretar informações, fatos, opiniões e argumentos em defesa de um ponto de vista.

Competência 4: Demonstrar conhecimento dos mecanismos linguísticos necessários à construção da argumentação.

Competência 5: Elaborar proposta de intervenção para o problema abordado, respeitando os direitos humanos. (Enem, 2014, p.4)

O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) existe desde 1998. Criado pelo Governo Federal, seu objetivo era apenas avaliar o desempenho dos concluintes da educação básica, contribuindo com a melhoria do nível médio de ensino. Em 2009 o exame passou por grandes mudanças. Atualmente, é um instrumento avaliativo da educação básica e pré-requisito para a participação em alguns programas do Governo Federal.

O Enem é gerenciado pelo Ministério da Educação (MEC) em parceria com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), sendo exigido nos processos seletivos da maioria das instituições federais do ensino superior no Brasil. Com a nota do ENEM o estudante pode participar da seleção do Sisu (Sistema de Seleção Unificada), concorrer a bolsas do ProUni (Programa Universidade para Todos). Também pode recorrer ao financiamento de cursos superiores por meio do Fies (Fundo de Financiamento Estudantil), participar de intercâmbios no exterior através do programa Ciência sem Fronteiras e obter o certificado de conclusão do ensino médio.

Os dados e índices apresentados deveriam estar presentes no plano do gestor educacional de cada instância, inclusive no plano de ação da equipe gestora de cada estabelecimento de ensino. Na análise das contribuições realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, MARANHÃO (2005), afirma:

[...] avaliações como o Saeb e o Enem são muito boas, principalmente porque se preocupam em pesquisar todos os fatores possíveis e imagináveis que interferem no desempenho dos estudantes. No entanto, as políticas públicas não são formuladas de acordo com as conclusões tiradas nessas avaliações. Elas já alertaram, por exemplo, que estudantes que freqüentaram a educação infantil se saem muito melhor no ensino fundamental, e

nem por isso o governo está investindo pesado no atendimento à primeira infância. Ao contrário, alega que esta responsabilidade é dos municípios, quando a Constituição diz claramente que é uma responsabilidade conjunta da União, estados e municípios. Alertaram, também, que os alunos de escolas que dispõem de bibliotecas e computadores têm mais facilidade de aprender, mas menos de metade delas dispõem desses recursos. (MARANHÃO, 2005, p.4)

A educação passa por reformas e mudanças, mas a mesma não é mantida como prioridade de um governo em suas ações, um plano com metas de curto, médio e longo prazo são urgentes, de acordo com MARANHÃO (2007):

É por essa e muitas outras que estamos nesse apagão educacional. As pessoas que deveriam ser as responsáveis pela educação já faz tempo são nomeadas, em muitos casos, por questões políticas, e não por seu conhecimento técnico. Os governantes, em todos os níveis, precisam ter a consciência da necessidade de colocar nos cargos públicos os melhores quadros possíveis. E se não em todos, por causa da tal política, pelo menos nos setores considerados de fundamental importância, como a educação, a saúde [...]. É preciso encarar de frente essa necessidade, antes que seja impossível uma mudança. É claro que sabemos que é um processo lento, mas é preciso dar a partida. Chega de discursos pessimistas [...]. É óbvio que a situação é delicada e que muito tempo já foi perdido com discussões que não levaram a nada, mas é necessário acertar de uma vez por todas. E não basta o governo ficar apresentando protocolos de boas intenções, [...], pois se as ações forem mal conduzidas tudo será jogado pelo ralo, como muitos dos recursos públicos. (MARANHÃO, 2007, p.1)

As ações precisam ser bem conduzidas, segundo Maranhão. Portanto, o gestor administrativo precisa estar bem informado e possuir conhecimento técnico para realizar uma gestão democrática.

O diretor necessita conhecer a realidade de sua escola, a comunidade que envolve a mesma e ser capaz de apontar caminhos de mudança para essa realidade, pois, de acordo com PEREIRA e KIRCH (1993):

Para ser diretor, todavia, é necessário, prioritariamente, ser um professor conhecedor das dinâmicas pedagógicas. Deverá ser um estudioso das questões e da problemática escolar, capaz de sugerir alternativas de solução no enfrentamento das questões do rendimento escolar e da busca da qualidade do ensino. (PEREIRA e KIRCH, 1993, p. 56)

A parte administrativa deve estar envolvida com o pedagógico da escola, os dois devem caminhar juntos, sem apontar mais ou menos importância para um ou outro. A escola se constitui do trabalho harmônico entre administrativo e pedagógico, e cabe ao gestor transitar entre esses espaços com conhecimento e autonomia.

1.3 Formação do gestor de Escolas Públicas Estaduais da 36ª CRE

A 36ª CRE (Coordenadoria Regional de Educação), a partir dos últimos anos, passou a exigir a todos os candidatos, indicados e/ou concorrentes ao cargo de direção e vice, o compromisso de realizar curso de formação específica para gestor. A carga horária deve ser de vinte horas, ministrado pela própria coordenadoria, no decorrer do primeiro ano de mandato. A exigência desta formação está sendo realizada neste ano de novas eleições para que seja realizada antes da posse.

A novidade neste ano é a formação que está sendo oferecido na modalidade EaD (Educação a Distância) pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, com o apoio da Contadoria e Auditoria Geral do Estado e a Secretaria de Educação, através da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena. A capacitação tem a pretensão de habilitar os candidatos no que se refere a temas básicos, como administração pública, licitações, fiscalização de contratos e prestação de contas.

Uma das primeiras edições, apesar de não ser obrigatória, teve suas quinhentas vagas preenchidas em aproximadamente vinte minutos, devido a grande procura nas edições do curso, como afirma o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. O mesmo pretende abrir mais vagas para esta habilitação, antes das novas eleições que ocorrerão em trinta de novembro.

Considerando que esta formação não é uma exigência para concorrer a um mandato na equipe diretiva de uma escola estadual, destaco a importância desta capacitação específica ao cargo. A grande procura por esta habilitação reflete a angústia que muitos educadores sentem ao assumir um cargo na equipe diretiva, pois não recebem informações sobre este cargo específico na formação inicial.

No decorrer, apresento uma breve análise do Curso a Distância de Gestão para Diretores de Escolas da rede Pública, que está sendo oferecido em seis módulos.

No primeiro módulo, com o título “Atribuições do Diretor Escolar”, trata das atribuições do diretor da escola estadual, com conteúdo elaborado pela Secretaria Estadual de Educação (SEDUC), o qual trata das rotinas administrativas e dos principais desafios da direção escolar.

Neste módulo, o tema abordado é o pedagógico, onde é salientado que a gestão deve ter ações concretas, planejadas para um determinado período. Bem como, precisa ter objetivos claros, metas a realizar e um projeto eficiente desencadeador de um processo de ensino aprendizagem, que seja consciente e que garanta a identidade de uma escola e sua gestão. O Projeto Político Pedagógico (PPP) deverá nortear a gestão democrática, em sintonia com os conselhos de educação escolar, de pais e de alunos.

O material de estudo do primeiro módulo, afirma que o gestor precisa pensar o trabalho coletivamente, construindo mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismo e que as diferenças não impeçam a ação educativa coerente, responsável e transformadora. Na busca do desenvolvimento integral do educando e do sucesso da escola através da implantação do PPP que traduza os interesses e anseios coletivos, trazendo presente o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Desta forma, o diretor de escola precisa acumular conhecimentos que permitam sua eficácia no trabalho colaborativo com sua equipe.

De acordo com Peter F. Drucker, citado como referência no primeiro módulo, a eficácia pode ser aprendida, pois ser eficaz é uma das funções do diretor, espera-se desse que as coisas sejam feitas e da melhor maneira.

Ser eficaz exige muito conhecimento, além da apropriação de meios. Um dos apontamentos que esse primeiro módulo faz é que o gestor deve potencializar as formas de explorar o mundo, através da internet, por exemplo, olhar para além dos muros da escola e tornar a produção do conhecimento ainda mais democrática e criativa. Valer-se das possibilidades que as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) proporcionam, auxiliando na resolução de problemas pessoais, estudantis, profissionais e intelectuais. A

execução de projetos educativos é uma necessidade, através da aprovação da inter-relação educação/tecnologia/ comunicação, compartilhada com a infinita rede social.

Além do já mencionado, o primeiro módulo apresenta outros sete tópicos com as seguintes nomenclaturas: “LICITAÇÕES E CONTRATOS – Contratação Pública”; “DEPLAN”- Departamento de Planejamento Governamental (trata do Censo escolar, do PDDE(dinheiro direto na escola), das vagas escolares, do IDEB); “SUEPRO” – Superintendência da educação Profissional (trata da Educação Profissional); “LOGÍSTICA” (trata dos bens tombados, pagamento de água, luz, telefone e suprimentos); “AJU” – Assessoria Jurídica (trata dos deveres e irregularidades no uso do EPI (equipamento de proteção individual)); “DAM” – Departamento de Articulação com os Municípios (trata do transporte escolar) e “DRH” – Departamento de Recursos Humanos (trata do ponto, faltas, férias, e leis relacionadas).

No final, o módulo apresenta uma questão interrogando a opinião do cursista sobre qual o maior desafio do diretor de escola pública, se o mesmo está na parte administrativa ou pedagógica. Assim como no final de cada um dos módulos é realizada uma avaliação dos assuntos tratados no mesmo, que possui valor de dez pontos. O cursista, para adquirir certificado de conclusão desse curso, precisa obter nota final cinco ou superior. A mesma se dará pela soma das notas obtidas nas seis atividades avaliativas apresentadas no final de cada um dos seis módulos, divididas pelo número total destas atividades.

O segundo módulo com o título “Atuação do Controle Interno”, discorre sobre a Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) e a Autonomia Financeira, propondo o estudo da história, funcionamento e estrutura organizacional externa e interna da CAGE, do processo de execução da despesa pública e autonomia financeira. Assim como do plano de aplicação financeira, destinação e suprimento de recursos, procedimentos gerais para utilização dos recursos, prestação de contas da autonomia financeira e breves considerações sobre a Lei nº 13.019/2014.

O terceiro módulo estuda sobre os “Fundamentos da Administração Pública e a Atribuição da Direção da Escola”, elaborado pelo Tribunal de

Contas do Estado – RS, o qual aponta o diretor de Escola Pública como sendo, acima de tudo, um administrador. Uma vez que terá a tarefa de administrar o público, recai sobre o gestor todo o regime jurídico diferenciado, tanto nas contratações, bem como na gestão de bens e na prática dos atos administrativos.

Nessa perspectiva, a compreensão e conhecimento de alguns fundamentos que regem a administração pública são imprescindíveis para o adequado desempenho do cargo ocupado pelos gestores.

O terceiro módulo citado propõe o estudo e reflexão do que significa a administração pública; a diferenciação de uma administração pública direta e indireta; os princípios básicos que regem a administração pública: legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade, eficiência (da qual destaco que o administrador deve procurar a solução que melhor atenda ao interesse público, levando em conta o ótimo aproveitamento dos recursos públicos, conforme análise de custos e benefícios), assim como a compreensão de alguns artigos da Lei da Gestão Democrática, destacando o artigo oitavo que trata das atribuições do diretor; estudo da Lei nº 10.576, de novembro de 1995 e a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, como demais legislações.

O quarto módulo compreende a “Fiscalização de Contratos”, elaborado pelo Tribunal de Contas do Estado – RS. Neste módulo, são definidos os aspectos administrativos e legais do gestor e a função de gerenciar, administrar, orientar, gerir, instruir. O estudo deste módulo se baseia na Lei Federal nº 8.666/93 (art. 54 a 80 – licitações e contratos da administração pública), do decreto estadual nº 52. 215/14 e da resolução do Tribunal de Contas do Estado (TCE) nº 971/13.

O quinto módulo expõe sobre a “Prestação de Contas”, elaborado pelo Tribunal de Contas do Estado – RS (TCE-RS). Através deste, se aprofunda o estudo e reflexão sobre o porquê de prestar contas; o que é e quem deve prestar contas, a qual exige um sistema de controle interno da escola. Também relata as impropriedades/irregularidades mais comuns em relação à desobediência e/ou desvirtuamento da legislação relativa aos convênios. E exige a produção de prova de boa fé, comprovada através de documentos dos atos administrativos, e a prestação de contas pelo sucessor. O estudo

desenvolvido neste módulo é baseado na Lei nº 10.576, de novembro de 1995 (atualizada até a Lei nº 13.990, de 15 de maio de 2012).

O sexto módulo aborda sobre Licitações e Contratos Públicos elaborado pelo Tribunal de Contas do Estado - RS. Estudo do conceito de licitação; as principais leis que regulam as licitações; os diretores de Escola e a sua relação com o tema de licitações e contratos; a lei Federal nº 8666/93 (seu objeto e os seus destinatários); os princípios jurídicos aplicáveis às licitações, aprofundando os princípios mais relevantes: o princípio da legalidade, o da impessoalidade, o da moralidade, o da publicidade, o da igualdade, o da probidade administrativa e o princípio da vinculação ao instrumento convocatório. Assim como, o estudo dos tipos, modalidades e procedimentos licitatórios e as características do contrato administrativo.

Dos seis módulos, apenas um está voltado ao aspecto pedagógico da gestão escolar. Essa constatação pode ser justificada por ser o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, o órgão que promove a formação, ou ainda, porque o estudo administrativo não faça parte da formação inicial dos gestores, antes educadores, em suas graduações. Mesmo com essas considerações, volto a afirmar que a parte pedagógica está com menor quantidade de horas de estudo, além da reflexão sobre as relações pessoais não está contemplada nessa formação, a qual julgo de extrema importância na resolução de conflitos no ambiente escolar.

CAPÍTULO 2 O GESTOR COMO SENSIBILIZADOR E MOBILIZADOR DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.

2.1 Construção da gestão democrática e participativa

As políticas educacionais, no Brasil, encontram-se em processo de mudança. A partir dos anos 90, a educação começa a ser apresentada como promotora da cidadania e a escola como espaço de construção de uma sociedade com qualidades sociais.

Em 1996, com a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que completará 19 anos nesse ano, destaca-se a formação que o gestor deve apresentar, e o termo usado continua sendo o de administração:

Art. 64º. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (LDB, p.23)

No Plano Nacional da Educação (PNE), especificamente, não consta o termo gestor. O que mais se aproxima é a meta número quinze, que aponta a formação dos profissionais da educação, referindo-se aos incisos do artigo sessenta e um da LDB, que trata dos fundamentos da formação desses profissionais, para atender os diferentes níveis e modalidades de ensino e as características de cada fase do desenvolvimento do educando.

Meta 15: garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam. (PNE, 2014, p. 48)

As teorias na área da educação reconhecem veementemente a importância da formação no exercício da docência. O PNE argumenta a meta citada anteriormente, reafirmando que a formação é requisito para o exercício profissional da docência e em atividades relacionadas a esse exercício, entende-se aqui o gestor.

A formação acadêmica do professor é condição essencial para que assuma, efetivamente, as atividades docentes e curriculares em todas as etapas e modalidades, seja no ambiente escolar, seja nos

sistemas de ensino. A formação, portanto, é um requisito indispensável ao exercício profissional docente e em atividades correlatas. A conjugação desse requisito com outros fatores que incidem na profissão contribuíram, ao longo do tempo, para que a formação acadêmica passasse a ser vista como um direito do professor. (PNE, 2014, p. 48)

Os artigos terceiro e décimo quarto da Lei de Diretrizes e Bases, LDB 9394/96 normatizam e oficializam a prática da gestão democrática no ensino público, como podemos constatar:

[...] Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

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

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes [...] (LDB, p.1, 2,7)

A importância da formação do gestor não é focada de forma direta na LDB e no PNE. Este fato causa estranhamento, pois para que uma gestão seja reconhecida e caracterizada como democrática, é destacado a formação da equipe diretiva, a participação dos professores e da comunidade escolar.

O processo de democratização que estamos vivenciando é recente, apesar de ter sido pensado e almejado há muito tempo. Conforme SÁ (2011), a escola ainda encontra-se num contexto de práticas autoritárias, pois em decorrência do legado histórico, a centralização ainda está no interior da mesma.

Nesse sentido, a gestão escolar é algo que precisa ser estudada e compreendida, principalmente no contexto em que se insere. Ao incluirmos o caráter participativo à gestão escolar, o poder e a autoridade são ampliados para todos os envolvidos no processo educativo. O gestor continua administrando, organizando, dando a direção e tomando decisões, mas os envolvidos são chamados a pensar juntos e as decisões são tomadas no grupo. Ou seja, a gestão escolar deve pensar o humano e o social da educação.

A democratização da gestão é um apelo da atual sociedade, que tem a escola como uma das mais importantes instituições sociais, considerando o estado democrático. Para MOUSQUER (1998) a descentralização organizacional permitiu autonomia institucional, administrativa e financeira. Esta se define como uma prioridade para democratização da gestão e, em consequência, a melhoria da qualidade da educação, sonho esse iniciado no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova em 1932.

De acordo com MOUSQUER (1998),

Baseado no pensamento de Dewey, o Manifesto dos Pioneiros defende a qualidade das instituições formada pela qualidade de seus sujeitos, da mesma forma que a qualidade dos sujeitos produzidos por uma instituição social é representativa da qualidade da própria instituição. A crença nas capacidades humanas, na inteligência humana e no poder da experiência acumulada e cooperativa são os fundamentos da visão de democracia de Dewey. Portanto, cabe às escolas a grande responsabilidade no desenvolvimento de atitudes e responsabilidades apropriadas e necessárias para que as pessoas tomem parte e desenvolvam atitudes mais participativas. (MOUSQUER, 1998, p. 42)

A gestão escolar vem sendo pensada há muito tempo, mesmo que não com os termos usados atualmente. Para MOUSQUER (1998), cabe à escola, ou aos gestores escolares, a responsabilidade de desenvolver atitudes mais participativas. São eles que, por sua vez, educam os sujeitos para que sejam capazes de participar das ações como cidadãos. Um dos sonhos apontados por muitas escolas é o desenvolvimento dos seus alunos, para que sejam capazes de transformar a sociedade que fazem parte.

Ao participarem da gestão escolar, estarão aprendendo na prática o que isso significa, ou seja, o espaço escolar deve estimular a formação de sujeitos críticos e autônomos. Assim, serão capazes de decidir o seu próprio futuro, sentindo e assumindo a responsabilidade pelo destino da comunidade na qual estão inseridos.

Considerando o ponto de vista de MOLL (2015) onde “a escola não prepara para a vida, ela é a vida”, a gestão deve priorizar uma formação humana e integral, a qual se aproprie do conjunto de possibilidades humanas no campo do conhecimento. Segundo a autora, a escola precisa se organizar como uma grande sociedade de convivência, onde fazemos aprendizados

fundamentais para a vida, num grande desafio de nos tornarmos uma sociedade democrática. As diferentes áreas do conhecimento estariam em consonância com as vivências humanas, de cada educando.

A sociedade contemporânea aponta para um envolvimento ainda maior entre escola e família, integração essa que tem por finalidade levar o educando a aprender a conhecer, aprender a agir, aprender a viver em comunidade e aprender a ser. Não representaria o tempo de permanência no espaço físico da escola. De acordo com MOLL (2015), seria integral no sentido de ter um horizonte de diferentes dimensões da formação humana contempladas na escola, ou seja, educar o corpo, a mente e o espírito representaria a educação integral.

Para a autora, a escola que permanecer com o processo formativo se encerrando dentro de suas salas de aula, numa postura autoritária e vertical, do educador em relação aos estudantes, está marcada pelo fracasso. Desta forma, o fracasso que existe na educação, não necessariamente está relacionado com a aprendizagem, mas com a incapacidade de construção de pontes entre os saberes estabelecidos e os interesses, desejos e perspectivas dos alunos.

A gestão democrática deve passar dos muros da escola. A educação deve ser pensada de forma democrática nos espaços definidos nas políticas educacionais de um município, de um estado ou do país. Assim como o conselho escolar, o qual deve ser representado por todos os segmentos escolares, deve ter função deliberativa, consultiva e fiscalizadora para juntos dirigir e avaliar o processo de gestão escolar, sendo de fundamental importância o acesso às informações.

A eleição para equipe diretiva das escolas públicas e estaduais no estado do Rio Grande do Sul, não exige formação em gestão dos candidatos. O educador, ao participar do processo administrativo na escola que atua, de forma participativa e democrática, estará na prática aprendendo sobre o processo de gestão, preparando-se assim para futuramente assumir a função de gestor neste estabelecimento de ensino ou em outro qualquer.

Para Teixeira, (2010, p.2), “formação continuada é um processo que capacita professores no local de trabalho, oferecendo educação permanente,

com apropriações de muitas competências, enriquecendo sua prática”. A LDB, Lei de Diretrizes e Bases, (Lei nº 9.394/96), não só prevê a formação continuada como parte da profissão do professor, como confere às escolas a autonomia da forma como a conduzem. Com esta ação, é possível perceber a consonância da lei com a possibilidade de tornar a própria escola e o cotidiano, instrumentos para estudo e capacitação dos docentes. Deste modo,

O professor como agente principal da mudança de sua prática pedagógica apresenta como objetivo geral abordar a relação entre formação e prática do professor, o sujeito criativo que estabelece a finalidade global do exercício pedagógico. (TEIXEIRA, 2010, p. 2.)

A gestão é construída no dia a dia da escola é um processo, não é algo acabado. A relação de trabalho do gestor pedagógico, com a equipe diretiva, fará com que o processo seja democrático. Assim como a relação que estabelece com os demais membros da comunidade escolar, pais, alunos, funcionários.

Uma gestão democrática e participativa se constrói no exercício diário da rotina escolar. Para ser participativa, necessita que todos se envolvam e cada um faça sua parte. O gestor não poderá administrar sozinho, precisa de pessoas que façam parte do processo que poderá ser democrático, de acordo com o envolvimento de cada um.

A prática do gestor reforçará a gestão participativa e democrática, mas não o tornará um gestor democrático. Antes de colocar suas ideias para administrar a escola, precisa estar preparado para a mesma, como nos aponta a metáfora empregada por FREIRE:

O ato de cozinhar, por exemplo, supõe alguns saberes concernentes ao uso do fogão, como acendê-lo, como equilibrar para mais, para menos, a chama, como lidar com certos riscos mesmo remotos de incêndio, como harmonizar os diferentes temperos numa síntese gostosa e atraente. A prática de cozinhar vai preparando o novato, ratificando alguns daqueles saberes, retificando outros, e vai possibilitando que ele vire cozinheiro. A prática de velejar coloca a necessidade de saberes fundantes como o do domínio do barco, das partes que o compõem e da função de cada uma delas, como o conhecimento dos ventos, de sua força, de sua direção, os ventos e as velas, a posição das velas, o papel do motor e da combinação entre motor e velas. Na prática de velejar se confirmam, se modificam ou se ampliam esses saberes. (FREIRE, 1999, p.12)

Cabe ao gestor lançar mão de sua bagagem como educador e estabelecer uma perspectiva de pesquisador dos fatos que envolvem o ambiente escolar. Ao mesmo tempo, prestar atenção ao espaço em que está inserido e assim possuir subsídios para realizar atuação responsável na construção de um processo democrático na gestão. A gestão democrática se fará no dia a dia, que dependerá da postura do gestor no encaminhamento das ações.

De acordo com WITTMANN (2010), a gestão democrática do trabalho pedagógico é essencial para que a escola cumpra sua função educativa e pedagógica. A escola e a gestão democrática passam a ser duas dimensões inseparáveis na construção de uma prática educativa de qualidade. Para o autor, a gestão democrática e a educação emancipatória, no fazer pedagógico, necessitam de um olhar mais humano sobre o humano que há em cada ser. A gestão, para ser democrática precisa respeitar o próximo, às diferenças, as igualdades e as realidades, onde o aluno será o centro de referência da educação.

2.2 O papel do gestor no processo democrático

Como mencionado anteriormente, os diretores escolares assumem a função sem ter uma preparação mais específica. Passam a exercer o cargo e vão aprendendo através do erro e acerto na prática. De acordo com LÜCK (2008) o mesmo deve ser um líder, o qual influenciará positivamente as pessoas na realização dos projetos. O gestor, responsável pela direção da escola, exerce influência sobre tudo o que acontece na mesma, para a realização dos objetivos educacionais do estabelecimento de ensino.

Lück, afirma que,

É muito comum, no entanto, considerar que basta a boa vontade ou intenção para exercer essa liderança. Se assim o fosse, a grande maioria dos gestores seria mais efetiva em seu trabalho de mobilização dos participantes da comunidade escolar para a realização dos objetivos educacionais. Ao serem alçados aos seus cargos e respectivas funções de gestão escolar e liderança em sua comunidade, os profissionais contam, em grande parte com um acervo de conhecimentos e habilidades desenvolvidos em seu trabalho como professores, muito mais relacionados, em decorrência de sua formação acadêmica conteudista, a áreas de conteúdo e,

infelizmente, pouco direcionados para a dinâmica de processos sociais e sua gestão. (LÜCK, 2008, p. 17-18)

Atualmente, o diretor não possui apenas a função de executar medidas e decisões. Para MARINS (2009), o papel do mesmo implica em sensibilizar, coordenar e dirigir a todos para efetivarem as ações necessárias a fim de que as mudanças ocorram. O diretor precisa atender as finalidades pela qual a escola foi instituída, deve promover cada vez mais a participação dos envolvidos nas decisões e programações, canalizando os recursos humanos e financeiros.

O desempenho e o comprometimento de um grupo estão intimamente ligados ao estilo de liderança. O gestor deve ser reconhecido como um líder que busca inovar. Conforme ALONSO (apud MARINS 2009), a satisfação dos envolvidos no processo, o comprometimento maior dos indivíduos com os objetivos e com o desempenho de suas tarefas, são determinadas pelo estilo de liderança.

[...] o diretor não pode ser visto como mero aplicador de leis ou provedor de recursos materiais para a escola, deve antes ser pensado como o criador de novas atitudes, o estimulador do progresso e o mediador na solução de problemas e dificuldades dos vários elementos da escola. (ALONSO (apud MARINS, 2009, p. 225))

A participação e o clima de harmonia são essenciais para um trabalho educativo. Essa deve ser uma das preocupações do diretor, o ambiente escolar. Para isso, na concepção MARINS (2009), o diretor precisa se preparar, adquirindo novos conhecimentos e saberes. Desta forma, reflexão sobre seus conhecimentos e sua didática deve fazer parte do contexto escolar, pois o saber, a tecnologia e suas relações são processos altamente dinâmicos.

O diretor, para ser um bom gestor, necessita apresentar conhecimento de diversas áreas, como: psicologia social, sociologia, ciências políticas, administração, educação, entre outras. ALONSO (apud MARINS 2009) aponta atitudes necessárias para ser um bom diretor de escola, os quais são relevantes:

Comunicar-se de modo formal e informal com os membros do seu grupo; tomar decisões de acordo com critérios mais racionais; manter a "moral" alta do grupo, atendendo para as mudanças necessárias;

liderar o grupo, levando os membros da organização a aceitar, e mesmo desejar, a mudança. (ALONSO (apud MARINS, 2009, p. 225, 226))

O cargo de gestor escolar aponta para um trabalho em equipe, onde precisa mobilizar a comunidade e promover a integração da escola com a mesma. De acordo com MARINS (2009), esse cargo exige do seu ocupante competências, conhecimento e habilidades cognitivas e comportamentais, as quais permitem trabalhar articuladamente com o intelectual, o tecnológico e com as relações. Bem como, resolvendo problemas de ordem social, produtiva e de conflitos em situações de tensão. Ao gestor, cabe mobilizar todos os atores envolvidos, mantendo a comunicação e o diálogo no planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de projetos, reuniões e programas, articulando diferentes interesses ao estabelecer a unidade escolar.

Nos estudos realizados sobre as inteligências múltiplas, teoria de Gardner, percebe-se a importância do desenvolvimento e estudo das relações:

"[...] a teoria das inteligências múltiplas, incluindo a Inteligência Interpessoal, abrange quatro aspectos: liderança, relacionamento, resolução de conflitos e análise social. A pessoa com competência interpessoal é capaz de ter um melhor rendimento em lideranças e relacionamentos, mantendo e conservando amigos, resolvendo conflitos e fazendo uma leitura com diferentes olhares, para perceber os acontecimentos no contexto sociocultural no qual está inserida. (DANI (org), 1999, p.35)

Com embasamento na teoria da inteligência interpessoal, apontam-se as características de um bom gestor educacional. Possuir liderança, ser instruído em relacionar-se com a comunidade escolar, ter a capacidade de análise social e resolução de conflitos. Na escola, as divergências de ideias, na maioria das vezes são de ordem intrapessoal, interpessoais, sociais, econômicos, culturais, religiosos. O gestor também precisa desenvolver a empatia, ter conhecimento em ouvir e falar com as pessoas. Deve ser dotado de equilíbrio emocional para liderar nas diferentes situações, saber se expressar, ser motivador, comunicativo, ser autônomo, possuir capacidade de reflexão e estar em contínuo estado de aprendizado e envolvido em ações emancipatórias.

Ao desenvolver a Inteligência Interpessoal, o gestor fará com que sua escola esteja inserida em uma gestão democrática e participativa. Quanto mais inteligências o gestor desenvolver, mais completo será o seu trabalho e maior serão a participação e o envolvimento da comunidade na gestão.

O gestor, para exercer sua função e realizar suas ações, deve estar em permanente formação. Segundo MARINS (2009), deve ser centrado no indivíduo, ressaltando a importância da construção desse conhecimento com a convicção de que o processo de gestão é um processo compartilhado com a equipe, onde as características do líder são fundamentais para o desempenho da escola.

Uma formação que favoreça a aliança da teoria com a prática, a associação entre o pensar e o fazer de forma contextualizada, o planejar e o executar, o dirigir e o participar, o saber fazer e o cobrar, o criar e o exercitar atitudes de cooperação, de colaboração, de integração, de respeito mútuo: atitudes de liderar a equipe e relacionar-se de forma humana, de comunicar e ouvir, de teorizar e construir conhecimentos, de desconstruir e construir novos cenários escolares, de motivar e ser motivado, de mobilizar grupos, enfim, de desenvolver-se como pessoa e profissional. (MARINS, 2009, p. 231)

É através da liderança que o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas. Conforme LÜCK (2008, p. 20), ele deve também aplicar o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural, voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

[...] a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais. Considerando que a gestão é um processo compartilhado, torna necessário também considerar o desdobramento da liderança em coliderança ou liderança compartilhada, pelas quais ocorre o compartilhamento com outros profissionais e até mesmo com alunos, do espaço da tomada de decisões e da oportunidade da interferência recíproca dos membros da comunidade escolar. (LÜCK, 2008, p. 20)

Com o desenvolvimento de competências profissionais, chega-se ao desenvolvimento da liderança, a qual é fundamental para todos os professores em suas salas de aula, motivando, orientando e coordenando. A autora pontua que líderes e liderados se completam, pois não existe liderança sem a participação de quem seja mobilizado a aceitá-la. Da mesma forma, para FREIRE (1996), não existe orquestra sem maestro e instrumentistas, é um trabalho conjunto e harmônico:

O educador ou o coordenador de um grupo é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação sintonizada com cada diferente instrumento, ele rege a música a todos. O maestro sabe e conhece o conteúdo das partituras de cada instrumento e o que cada um pode oferecer. A sintonia de cada um com o outro, a sintonia de cada um com o maestro, a sintonia do maestro com cada um e com todos é o que possibilita a execução da peça pedagógica. Essa é a arte de reger as diferenças, socializando os saberes individuais na construção do conhecimento generalizável e para a construção do processo democrático. (FREIRE, 1996, p.68)

Em cada escola, existe uma diversidade grande que torna o processo de construção dinâmico e rico. O papel do gestor é semelhante ao do maestro que organiza a orquestra para que a música seja ouvida. Se cada instrumento tocar com uma afinação a música não será harmoniosa, apenas ouviremos sons. O gestor precisa conhecer todos os instrumentos que tem à disposição, a realidade de sua escola e quais melodias será possível o grupo executar. Acima de tudo, deve assegurar o sucesso dos alunos e as necessidades educativas da comunidade a qual a escola pertence.

Quando o gestor trabalha junto com a comunidade diminui as dificuldades, torna o ambiente escolar mais agradável. Ao diretor, não basta articular os diferentes segmentos, precisa envolvê-los, motivá-los fazendo sentirem-se participantes e atuantes no processo educativo. Cabe também criar, pensar espaços democráticos, assim como conscientizar, mobilizar os diferentes segmentos para o processo democrático e participativo.

A participação da comunidade escolar não depende só da abertura e convite da escola, mas os diferentes segmentos precisam estar conscientes do valor do seu papel e de seu compromisso para melhorar a vida escolar, ou seja, a importância que cada um tem no processo pedagógico. É um processo lento, mas a escola necessita formar cidadãos participativos, autônomos e responsáveis, onde a escola deverá estar pensando no viés da formação integral. Não apenas uma educação de dentro da escola e de cima para baixo, mas para além dos muros, em uma dimensão horizontal, onde os direitos sociais e saberes individuais são respeitados.

2.3 Envolvimento para a elaboração do Projeto Político Pedagógico

O currículo é composto por todas as ações que a escola desenvolve. Portanto, é necessário ter clareza de que perfil de cidadão pretendemos formar. Seria um sujeito pesquisador, um sujeito capaz de resolver questões práticas do cotidiano ou um sujeito crítico e apropriado para transformar a realidade a qual pertence?

A elaboração/construção do Projeto Político Pedagógico da escola deveria envolver toda a comunidade escolar. Mas, na maioria das vezes, o que ocorre é apenas a reescrita do projeto já existente na escola, por um grupo seleto de pessoas, encabeçado pela coordenação pedagógica. Após a reelaboração, é apresentado para a aprovação em uma reunião rápida, quase sempre de forma fragmentado.

Muitas vezes, os professores escolares são criticados por não conhecer o Projeto Político Pedagógico da escola. Mas não se analisa de que forma o mesmo foi construído, no contexto da escola, nem o lugar onde é guardado. Em uma das escolas que trabalho, há uma cópia dos documentos do planejamento da escola em uma pasta de fácil acesso aos educadores. No entanto, na outra escola, é preciso pedir para uma pessoa específica para ter acesso aos documentos da escola. É importante salientar também a dificuldade de envolver o grupo de educadores na construção do Projeto Político Pedagógico da escola. Um dos fatores apontados é o rodízio de educadores, profissionais contratados que não criam vínculos com a escola. Eles permanecem um tempo em cada escola, não se interessam nem tem condições de conhecer a realidade com a qual estão trabalhando.

Entender a organização curricular exige conhecimento e leitura. Construir o Projeto Político Pedagógico da escola requer interpretação da LDB, das resoluções, dos PCNs (Planos Curriculares Nacionais), dos pareceres, do plano nacional, estadual e municipal, de acordo com a rede de ensino que pertencem.

Ao considerar que os docentes atuam com alunos que apresentam necessidades educacionais especiais, bem como problemas de alfabetização e comportamento, o plano de aula deve dar conta de muitas variáveis, mas nem sempre é possível. O educador necessita de “jogo de cintura” e muita

resiliência, não sobrando, muitas vezes, tempo para envolver-se com a elaboração dos documentos da escola.

Nesse contexto, cabe ao gestor o papel de articular momentos de reflexão para construção do Projeto Político Pedagógico. Assim como, motivar a participação e envolvimento da comunidade escolar, principalmente os educadores, desafiando os que possuem pouca bagagem, buscando meios de socialização com os que estão mais tempo na escola, com o grupo que é novo no processo educacional.

A equipe diretiva é que possui o papel fundamental, é que deve articular os planejamentos, as avaliações, os encontros, as participações, o fazer tomar parte. O gestor é o responsável pela gestão ser democrática. O comprometimento e trabalho coletivo dependem da acolhida dele. Esse que deve estimular o grupo a ter um novo olhar para a educação a cada novo projeto. Ele é um líder que aponta caminhos, sabe ouvir e caminhar junto com os educadores, os educandos, funcionários, alunos, pais e com as novidades do campo educacional.

O gestor precisa ser criativo, buscar alternativas juntamente com a equipe pedagógica, somar esforços com a comunidade escolar. Tendo um bom planejamento, buscará unido ao grupo determinação para atingir as metas. Mas é importante ter a sensibilidade de saber a hora certa de trocar as estratégias. A educação está em constante movimento, é necessário estar embasado teoricamente, além de possuir tato administrativo. Sozinho, não conseguirá uma gestão democrática. Precisa estruturar um grupo de apoio, na comunidade escolar, que possua liberdade de expressão.

O Conselho Escolar é apresentado como uma das possibilidades para envolver os diferentes segmentos da comunidade escolar. Ao tomar decisões junto a este grupo, o gestor está fortalecendo a democracia de sua gestão.

A gestão está sendo compreendida como mais democrática, pois temos a eleição para escolha de diretores. Também podemos destacar o fortalecimento dos Conselhos Escolares como espaço de decisão e deliberação das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola. Bem como a direção, passando a ter uma equipe gestora

(coordenação, supervisão, vice direção, orientadores) com um trabalho coletivo, na busca de soluções e alternativas para o bom funcionamento da escola.

As decisões devem ser tomadas de forma partilhada. O poder deve ser distribuído pela participação ativa de cada um. A prática de participação pode ser compreendida, até mesmo, como o conselho de classe é realizado com os alunos.

Estamos vivendo um momento histórico em que a sociedade está cada vez mais individualista, onde cada indivíduo se preocupa com seus problemas, deixando o coletivo, o social em segundo plano. À escola, cabe rever valores de cidadania, que envolvam a participação de forma democrática, onde a participação precisa ser chamada a ação, quem faz parte deve participar. Alguns sujeitos não socializam ideias porque depois terão que estar envolvidos e trabalhar junto. O caminho é o trabalho no coletivo para o coletivo. Quando vivemos em comunidade, as dimensões do humano crescem.

Se considerarmos cada um como gestor de sua prática, esta deverá estar baseada em valores como a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso, para que de fato aconteça a participação democrática.

A construção do Projeto Político Pedagógico é uma das ações que afirmará se a gestão realmente é democrática e participativa, ou seja, é um meio de tornar a gestão democrática. A elaboração do projeto leva a prática efetiva de participação, considerando o momento do diagnóstico, o estabelecimento dos objetivos e metas, da execução e da avaliação. E, com a participação da comunidade escolar, o interesse da mesma estará amparado, fazendo com que o envolvimento na execução seja ainda maior.

De acordo com WITTMANN (2010) a forma de participar apresenta diferenças, a participação pode ser submissa, colaborativa ou coautora:

Na **participação submissa**, os diferentes atores podem participar de reuniões apenas para ouvir o que o diretor tem a dizer, ou para ouvir queixas dos professores sobre seus filhos, ou ainda, solicitação de ajuda para ensiná-los. Essa forma passiva, submissa e subserviente não oferece condições para uma prática democrática necessária para a educação emancipatória. Pelo contrário, ela obstaculiza e impede a participação necessária.

Na **participação colaborativa**, os atores falam, dão sugestões e apontam alternativas e possibilidades para melhorar a prática pedagógica, mas não participam da tomada de decisão, não

acompanham o processo nem participam da avaliação do resultado. Embora esta forma de participação seja bem mais avançada do que a participação submissa, ela não é suficiente para a democratização exigida numa educação autônoma e emancipadora.

A **participação coautora** implica o envolvimento que, além da presença atenta e consciente, bem como das opiniões e das sugestões, exige tomada de decisão, acompanhamento da execução e avaliação dos resultados. (WITTMANN, 2010 p.107)

A participação dos diferentes segmentos no processo da gestão democrática é importante, porém necessita ser exercitado o respeito, para que a colaboração seja efetiva e os encontros de saberes enriqueçam a todos os participantes, tendo como princípio que aprendemos uns com os outros, conforme o autor. Os pais e os representantes das organizações da comunidade possuem um papel importante na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico da escola. Sendo uma corresponsabilidade com o gestor, que coordena comprometida e competentemente, bem como se expressa pelo assumir coletivo. O Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres, os conselhos de classe e os grêmios estudantis são órgãos que exercem essa função de trabalhar em conjunto, portanto são órgãos de colaboração à direção escolar.

A gestão escolar existe em razão do enfrentamento de problemas e desafios. Para WITTMANN (2010, p. 166), o caráter da prática social da educação determina o caráter da gestão. Assim, o Projeto Político Pedagógico é determinado pela visão que a escola tem de sua função, e essa, é apurada pela compreensão que a escola tem de educação, de pessoa humana e de sociedade.

Segundo WITTMANN (2010), a competência necessária à gestão escolar tem três dimensões essenciais, a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso político. No entanto, o que qualifica o gestor é a relação que o mesmo estabelece entre essas dimensões.

Competência técnica: a gestão escolar demanda competências específicas. Há conhecimentos, aptidões cognitivas e aptidões atitudinais requeridas para o exercício da gestão escolar. Portanto, para gerir a escola, há necessidade de formação específica. O compartilhamento da gestão exige que todos os agentes da escola tenham conhecimentos sobre gestão escolar. Quem não sabe só tem uma saída: fazer o que os outros mandam.

Liderança na comunidade: a gestão escolar exige liderança na comunidade. A gestão da escola, intrínseca à prática pedagógico-didática, é a expressão e o impulso de todo movimento educativo da

escola. Seu exercício implica catalisação e liderança, responsabilidade e respeito dos parceiros da comunidade escolar e da comunidade externa.

O compromisso público-político: a gestão escolar tem um compromisso público-educativo. A gestão escolar é a primeira e a mais importante instância da administração pública da educação. Na escola é que a educação de fato acontece. Portanto, a escola é a instância mais decisiva da gestão pública da educação. Nela se executam e nela se coordenam as práticas que concretizam o programa de educação da sociedade e do Estado. (WITTMANN, 2010 p. 161)

O gestor necessita ter um determinado perfil para assumir a função. Além do conhecimento, precisa ser líder. Mas para ser um líder, o conhecimento é indispensável. O mesmo precisa promover uma administração participativa, onde as decisões sejam tomadas democraticamente e o processo de avaliação ou revisão do Projeto Político Pedagógico seja alicerçado na prática coletiva e constante. Pois o projeto é um elemento norteador do trabalho realizado pela escola, assim como o fortalecedor das propostas que a mesma apresenta como instituição social.

Para o diretor ser democrático necessita iniciar sua proposta de trabalho através da construção coletiva e participativa do Projeto Político Pedagógico. Dessa forma, estará promovendo uma ação de comprometimento conjunto com as metas apontadas no projeto.

Ao considerar o Projeto Político Pedagógico, como organizador do trabalho pedagógico e o instrumento que aponta tudo que será realizado em âmbito escolar, a participação coletiva e efetiva é essencial para diminuir as fragmentações do trabalho escolar. Ações compartilhadas levam a uma gestão democrática, que por sua vez assegura uma escola de qualidade.

Só é possível pensar gestão democrática através da construção coletiva e participativa do Projeto Político Pedagógico, pela comunidade escolar. Pois a gestão democrática é defendida para garantir o direito de participação de todos. E, neste sentido, o diálogo deve ser exercitado para ampliar a capacidade de construção e elaboração no coletivo.

2.4 Relação da gestão com a formação contínua e permanente

Considerando a escola um lugar privilegiado de convivência de sujeitos em construção, conforme WITTMANN (2010, p. 133), esse espaço só pode ser gerenciado de forma compartilhada, contando com o engajamento de todos os envolvidos em uma atitude de aprendizagem. A formação continuada realizada pelas escolas deve ser pensada de forma conjunta e participativa, para que o envolvimento realmente aconteça de forma significativa.

O papel do coordenador tem uma grande importância como representante da equipe gestora, quando se fala em formação. A organização do trabalho coletivo deve disponibilizar momentos de integração e reflexão sobre o trabalho pedagógico realizado na escola. O coordenador, por sua vez, vai mediar o trabalho conjunto e a proposta de formação continuada que será abraçada ou não pelo grupo.

Quando o diretor trabalha em equipe, o coordenador se junta a este na função de motivar os que estão engajados a continuar e sensibilizar os que ainda não fazem parte do grupo de estudo na escola. Mesmo que a motivação seja algo interno, de cada um, a equipe diretiva precisa propor atividades com objetivo de aguçar a participação, mostrando a necessidade de todos trabalharem juntos na resolução dos conflitos existentes e na busca de novas estratégias.

Em meio a tanta desvalorização do profissional da educação, a formação pode ser vista como parte do fortalecimento da categoria, como grupo pensante da educação de base. É conhecido que as melhores mudanças estão relacionadas com os sujeitos que fazem parte da realidade. As transformações na educação devem estar intimamente ligadas aos professores, alunos e equipe diretiva. Com isso, a formação continuada e permanente deve levar ao envolvimento das decisões escolares, assim como a resolução de conflitos e problemas. Não é possível trabalhar em uma escola e continuarmos alheios aos seus problemas.

O espaço de formação fortalecerá a gestão como democrática e participativa. Assim, com a ideia de grupo, os educadores são muitos e no trabalho democrático trazem outros para as escolas, que reforçam o empenho dos mesmos em prol de uma educação de qualidade. Os espaços de formação continuada devem mover discussões para a agregação de ideais.

A formação continuada deve permitir ao grupo pensar novas práticas, para que ocorram as mudanças desejadas. A escola, mais do que nunca, precisa trabalhar junto com as famílias, pois conforme afirma COELHO (2015):

Nos tornamos uma cultura audiovisual, imagética, que não favorece a reflexão, e isso nos torna imediatistas, impacientes e desatentos. É preciso pensar em uma nova estratégia de comunicação, envolvendo a família e procurando entender o que o jovem quer da escola. (COELHO, 2015 p.12).

A autora destaca que trabalhos voltados à autonomia do aluno na formação de espaços democráticos, têm apresentado resultados, pois os mesmos se sentem envolvidos e integrantes do processo, começam a se perceber como parte da escola e gostar da mesma.

As mudanças na educação devem acontecer de forma natural e nunca imposta, pois trabalhamos com pessoas e essas são seres em construção, que podem mudar de ideia. A escola deve ser entendida como lugar de socialização, espaço de criação e de exercício da capacidade de argumentação, o que garante a democracia.

A postura de um gestor democrático perpassa todos os âmbitos, até na escolha dos assuntos a serem abordados na formação continuada. Cabe ao diretor, antes de decidir como será realizado o projeto de formação continuada, ouvir o grupo que fará parte da mesma, professores e funcionários.

A formação está amparada no Projeto Político Pedagógico e, se bem planejada, contribuirá para as mudanças tão esperada na parte pedagógica da escola. O gestor, ao mobilizar o grupo para a importância da formação, como mecanismo da construção coletiva, fortalecerá a importância da mesma.

Todo trabalho escolar não pode esquecer o objetivo maior que é trabalhar pelo aluno. Assim, a formação continuada destinada aos profissionais da educação também precisa ter presente o educando e seus objetivos. O aluno se desestimula muitas vezes na escola. Os educadores precisam prestar mais atenção aos seus desejos, ouvi-los mais na preparação curricular. O educador precisa ser o medidor do que aluno quer aprender, bem como estar atento ao consentimento da comunidade escolar.

A criança inicia sua caminhada escolar com entusiasmo, mas em muitos relatos, ocorre o desencantamento com instituição com o passar dos anos. Isso

nos leva a refletir sobre o diálogo travado entre um aluno curioso, recém-chegado a uma escola e sua professora no livro Pinóquio às avessas de RUBEM ALVES (2010):

- E... professora... – Felipe continuou – quem é que diz quais são as coisas que devo aprender? Quem foi que colocou em fila as coisas que devo aprender?
 - Quem põe os conhecimentos em fila são pessoas muito inteligentes, do governo.
 - E como é que eles sabem o que quero aprender, se não me conhecem e moram longe de mim?
 - A escola não é para você aprender aquilo que quer – disse a professora. – A escola é para você aprender aquilo que deve aprender. O que você deve aprender é aquilo que disseram os homens inteligentes do governo. Tudo na ordem certa. Uma coisa de cada vez. Todas as crianças ao mesmo tempo. Na mesma velocidade...
 - Professora – Felipe continuou -, todas as crianças podem aprender na mesma velocidade?
- A professora achou melhor não continuar a conversa. Mudou de assunto. (RUBEM ALVES, 2010 p.30)

O educador precisa estar preparado para enfrentar a realidade de cada escola. Mesmo tendo realizado sua formação inicial, a formação continuada e permanente se faz necessária para sua profissionalização.

Os gestores, ao traçar as metas das formações continuadas em suas escolas, devem ter presente a realidade das mesmas e a sensibilidade de envolver seus educadores na participação. Também precisam ter paciência de ouvi-los e motiva-los na busca de alternativas coletivas no enfrentamento das dificuldades apresentadas. Uma formação em que o educador apenas fique ouvindo, não é mais válida para os dias atuais. A formação precisa levar às socializações e produções coletivas, pois quem possui as melhores respostas aos problemas enfrentados, são os sujeitos inseridos nessa realidade.

CAPÍTULO 3 A ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE IJUÍ/RS.

A escola da qual o processo de gestão foi analisado, situa-se próximo ao presídio, na periferia da cidade. Está em funcionamento há aproximadamente cinquenta anos.

Esta instituição escolar possui uma história de participação intensa da comunidade durante a criação da mesma. Ela nasceu do desejo e das mãos deste grupo. Esta colaboração, segundo a diretora, hoje está fazendo falta na escola.

A Associação de Amigos do bairro que surgiu em 1965, com o objetivo de criar uma sociedade de amigos, para resolver, através da amizade, da compreensão e do mutuo esforço, os problemas comuns que os afligiam. Uma das principais preocupações era a educação escolar. Assim, em uma ação participativa, em 1967, a escola iniciou suas atividades na residência de um dos moradores do bairro. Permaneceu em funcionamento nas dependências da Associação dos Amigos do bairro de 1970 a 1973. Neste último ano, a escola começou seu trabalho em sede própria, passando por ampliação em 1989. Assim, a escola cresceu com o bairro.

O maior problema que enfrenta atualmente é a falta de espaço físico. Não possui biblioteca, sala para estudo de professores, instalações adequadas para secretaria, banheiros, bem como área coberta para desenvolvimento de atividades físicas e recreação. A organização escolar encaminhou um projeto de ampliação e aguarda pela concretização do mesmo há mais de dez anos. Com a construção de um condomínio, através do programa Minha Casa Minha Vida no bairro, a procura por vagas na escola aumentou muito nos últimos anos.

A escola atende ao Programa Mais Educação através de monitores, que não possuem estabilidade, o que contribui na dificuldade de manter a qualidade do programa. Assim como, a falta de salas para as atividades. Os grupos atendidos pelo programa usam espaços físicos de uma das igrejas do bairro e no condomínio citado anteriormente.

Esta escola conta com vinte e três professores, incluindo a equipe diretiva e seis funcionárias para atender os aproximadamente trezentos alunos matriculados, distribuídos em treze turmas, desde Educação Infantil (pré-escolar II) ao 9ºano do Ensino Fundamental.

Os projetos realizados pela escola são prejudicados pelas trocas constantes de educadores, assim como coordenadora e orientadora, que são contratados e não fazem parte do quadro dos servidores públicos.

De acordo com a Proposta Política Pedagógica da escola, a mesma tem como missão:

Oferecer educação comprometida com a aprendizagem, desenvolvendo competências e habilidades necessárias para a melhoria na qualidade de vida. A função social da escola reside na capacidade de garantir o sucesso escolar de todos os seus integrantes, enquanto garantia de aprendizagem e desenvolvimento, através do acesso ao conhecimento histórico e cientificamente construído, de forma significativa. (PPP, 2010, p.7)

O Projeto Político Pedagógico salienta o que envolve o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa:

O aluno como sujeito de sua aprendizagem.
Relação entre ação-reflexão-ação.
Estabelecer relações entre o que se pretende e as possibilidades do sujeito;
Inter-relação de ações entre professores e componentes curriculares (interdisciplinaridade).
Ousadia: elaboração de hipóteses e experimentação;
Fatores e processos afetivos, motivacionais e relacionais;
Mecanismos interativos de intervenção;
Trabalho simbólico de SIGNIFICAR;
Estabelecer relações substantivas entre o que conhecemos e o que precisamos conhecer, num processo de articulação de significados.
O respeito às diferenças por meio de trabalho diversificado.
O estímulo a autonomia e o incentivo ao trabalho em grupo e a aprendizagem cooperativa. (PPP, 2010, p.8)

O Projeto Político Pedagógico foi reestruturado em 2010 e é o mesmo que se mantém até o atual momento. Quando foi organizado, apenas um grupo restrito de educadores conheceu o material elaborado e apresentado pela coordenadora, para sua aprovação. Após, passou pela análise e admissão dos responsáveis na Coordenadoria de Educação, conforme relatos da diretora.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola, a gestão é democrática e participativa, na medida em que a comunidade escolar opina, decide, planeja, executa e avalia ações. Todos são responsáveis e comprometidos. Segundo o projeto a função da coordenação pedagógica:

A coordenação pedagógica articula os segmentos da comunidade escolar para a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação da Proposta Pedagógica, assessorando em todas as atividades de planejamento pedagógico, avaliação das ações pedagógicas, organização, execução e a avaliação do Plano de Estudos em conjunto com os professores e realizando o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem dos educandos. (PPP, 2010, p.15)

A construção coletiva é apontada como exercício da escola na elaboração do Projeto Político Pedagógico. E o mesmo possui como objetivo a valorização da realidade da comunidade escolar, pontuando a importância de um ensino para a vida, onde os alunos consigam gerenciar suas emoções, e utilizar o aprendizado para sua qualidade de vida.

O objetivo deste trabalho acadêmico foi compreender através de entrevistas o posicionamento dos diferentes membros da comunidade escolar sobre a participação no processo de gestão e assim avaliar o mesmo, com a intenção de analisar o cotidiano escolar, identificando os maiores problemas no contexto da gestão escolar.

O gestor desempenha papel essencial na escola, e para isso deve estar preparado, possuir formação para desempenhar a função e estar em contínua busca de aperfeiçoamento. Não basta apenas ser escolhido pela comunidade escolar, de acordo com Lück (2005)

Cresce o entendimento de que a liderança máxima da escola necessita ser exercida por Profissional competente. (...) Não há, no entanto, nenhum outro método melhor para selecionar pessoas que o da competência profissional. Isto porque essa competência é o fundamento básico de um sistema escolar eficaz, daí por que deve-se tê-la bem claro durante o processo de identificação de candidatos para assumir vagas para o exercício da gestão e da docência. Uma vez que os critérios de seleção e as qualificações necessárias tenham sido estabelecidos, então os candidatos potenciais são facilmente identificados ou até mesmo se identificam por si sós. (LÜCK, et. al. 2005, p.87).

Os dados coletados foram organizados em categorias, para serem analisados. As principais categorias serão: “Participação da comunidade escolar na gestão educacional” e “Profissionais da educação na gestão

escolar”. Esta segunda categoria será subdividida em “Planejamento Participativo”, “Gestão Escolar Democrática” e “Projeto Político Pedagógico”.

3.1 A participação da comunidade escolar na Gestão Educacional

As questões que são analisadas neste momento fazem parte do Apêndice II deste trabalho, as quais foram encaminhadas aos pais e responsáveis dos alunos da escola descrita anteriormente. Consistem em questões abertas. Foram enviados vinte e seis questionários, sendo dois em cada uma das turmas. Destes, apenas quatro retornaram respondidos, totalizando aproximadamente quinze por cento (15%). Com este dado, é possível constatar o que foi relatado anteriormente pela diretora, sobre a pouca participação dos pais e responsáveis na vida escolar de seus filhos.

Este dado remete para a realidade em que tanto o pai quanto a mãe do aluno necessita trabalhar fora de casa para manter o sustento da família, delegando à escola o acolhimento por um tempo maior, tanto na educação formal, quanto na alimentação dos mesmos. Na contramão desta situação, deixam de comparecer e se relacionar com a comunidade escolar, ocorrendo uma falta de participação e até ausência dos mesmos, com raras exceções. A pouca participação dos pais e/ou responsáveis induz a falta de conhecimento dos mesmos sobre a gestão escolar democrática.

Como nos questionários não é possível identificar se é um pai ou um responsável, tratarei a todos como responsáveis por alunos da escola.

A primeira questão apresentada aos responsáveis foi de quanto tempo conhece a escola. Os responsáveis “A” e “C” responderam que conhecem de cinco a dez anos, onde “B” e “D” afirmaram conhecer a mais de vinte e cinco anos. Estes últimos matricularam seus filhos nesta instituição e atualmente trazem seus netos para a mesma.

Quando questionados em que momento comparecem na escola, “A”, “C” e “D” responderam todos os dias, por terem filhos ou netos pequenos. Deixam no início das aulas e buscam no final do turno. E “B” respondeu que comparece à escola só quando chamado.

Na questão que indagava sobre a participação pessoal nas decisões sobre a organização escolar, os responsáveis “A”, “C” e “D” afirmaram que participam enquanto o responsável “B” afirma não ter participado em nenhuma das decisões que envolva a organização escolar.

A quarta questão interrogava sobre o que é um planejamento participativo na escola. O responsável “A” afirma que são **“Decisões corretas boas pra nossas crianças.”**. E o responsável “B” aponta que **“É a participação de todos os membros da comunidade escolar nos processos decisórios da escola.”**, apresentando assim uma maior clareza sobre o assunto, considerando que o mesmo já fez parte do Conselho Escolar.

A questão cinco apresentava duas indagações: Você faz ou fez parte do CPM ou Conselho Escolar? Você sabe o que eles representam?. Nas quais dois dos responsáveis “A” e “B” responderam que não e “C” e “D” responderam que sim. Apenas um, o responsável “B”, que já fez parte do conselho escolar, respondeu a segunda indagação com a afirmação **“Ele é responsável pelo estudo e planejamento, debate, acompanhamento. Avalia a escola.”**.

Destaco três respostas do questionamento sobre a compreensão sobre Gestão Escolar Democrática. O responsável “A” diz ser as **“... pessoas especializadas a nos ouvir com atenção.”**. Já o responsável “B” afirma que **“Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola e possibilitar a comunidade a conhecimentos, ideias e sonhos...”** enquanto o representante “D” aponta que neste contexto **“A escola é aberta para a comunidade.”**.

Palavras simples, mas com uma compreensão de gestão democrática. A comunidade deve estar na escola para contribuir e receber o conhecimento, a escola deve ser espaço de escuta dos anseios e necessidades da comunidade. Assim como vários autores apontam a gestão além dos muros da mesma. Conforme WITTMANN (2010):

As práticas em gestão escolar, na construção de uma educação emancipatória, são necessariamente compartilhadas. A exigência do compartilhamento é decorrência do cumprimento das funções substantivas da gestão escolar e da evolução das teorias que sustentam a administração da educação. O enfrentamento dos desafios de uma educação exclusiva, exige compartilhamento da equipe gestora e a articulação entre a comunidade escolar e a comunidade local. [...] O respeito e a valorização do saber dos alunos

e do patrimônio cultural da comunidade, bem como dos saberes do historicamente construído e da mediação do professor, são indispensáveis para que, de fato, ocorra a aprendizagem significativa, mediante o encontro de saberes. É nessa atitude, que estabelece e respeita relações de forma pluralista, que vislumbramos a construção da humanização da educação e da sociedade como um todo. (WITTMANN, 2010, p. 144).

Os quatro responsáveis por alunos da escola, ao responderem os questionários, consideram a gestão da instituição educacional, a qual seu filho ou neto frequenta uma gestão democrática.

No questionário, descrevem as suas opiniões sobre qual o melhor perfil de um gestor. Aponto a resposta de todos os questionários. O responsável “A” aponta para a rigidez do gestor assim como o respeito para com ele, afirmando “**...vejo ela ou ele rígido, deve continuar assim ou ainda mais, porque devemos respeito ao grupo gestor.**”. O termo “rígido”, usado pelo responsável citado anteriormente, tem como significado no dicionário, os termos austero, severo, inflexível, rigoroso, o que não se adapta ao perfil de um gestor democrático, pelo contrário. Mas talvez o responsável pelo aluno quisesse afirmar é que o gestor precisa ter “pulso firme”, pois de acordo com o que o responsável “C” destaca na sua resposta, para mesma questão, é que ele precisa “**Ter firmeza no que fala ser simpático e muito autêntico em tudo.**”. O mesmo responsável, salientou na sua resposta, que o gestor precisa ser alguém de confiança e possuir um bom relacionamento com os demais.

O responsável “D” aponta o envolvimento e aproximação da comunidade escolar como sendo o perfil de um bom gestor, quando afirma que a gestora “**Não pode ficar apenas sentada atrás de uma mesa, deve se aproximar da comunidade. Ser comunicativa, cuidar, conversar, dar conselhos para os alunos e pais.**”.

Ao mesmo questionamento, o responsável “B” salienta que o gestor precisa “**Ter disposição para o trabalho coletivo, saber trabalhar em equipe, ter iniciativa e firmeza.**”. O trabalho em equipe é de extrema importância a um gestor. E o responsável vai além, quando afirma que “**o gestor precisa possuir características que o levem a apresentar iniciativas em seu trabalho na comunidade escolar. O gestor é o articulador e como**

tal não pode apenas executar ordens”. Conforme LÜCK (2006) cabe destacar também que:

Em vista disso, a proposição de democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e da tomada de decisões em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto da instituição. (LÜCK, 2006, p.58).

Quando questionados se contribuíram na construção ou reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola de seu filho, todos responderam que não. A escola reúne professores e funcionários para esse estudo, em nenhum momento os pais, mesmo os que representam o segmento pais no conselho e no círculo de pais e mestres, foram chamados para participarem do processo de elaboração dos documentos da escola. Apenas participaram das avaliações realizadas pelo grupo de pais, representantes desse segmento, no SEAP (Sistema Estadual de Avaliação Participativa) em anos anteriores.

3.2 Profissionais da Educação na Gestão Escolar

Após a análise dos questionários realizados com pais e responsáveis de alunos, trago as contribuições dos questionários realizados com professores e funcionárias da mesma escola, os quais fazem parte do Anexo III, deste trabalho. Dos vinte e sete questionários distribuídos, retornaram respondidos dezoito o que corresponde a setenta por cento (70%), um número bem significativo.

Quanto à formação inicial, nove responderam possuir pós-graduação na área de psicopedagogia, orientação, gestão e metodologia. Cinco funcionárias possuem o Ensino Médio, sendo que uma dessas está cursando Pedagogia assim como duas professoras. Os demais possuem formação nas diferentes áreas de ensino, Letras, História, Educação Física e um número significativo em Pedagogia.

Apenas cinquenta e três por cento dos colaboradores responderam que estão realizando formação continuada, sendo que a maioria destes está cumprindo apenas às trinta e seis horas proporcionadas pela escola e não

estão frequentando as horas de formação oferecidas pela coordenadoria de educação. A justificativa é a diversidade de escola que trabalham e que assim o horário não é compatível. O que se observa na escola pesquisada é que todos possuem o dia de planejamento da sua disciplina, livre de hora aula. Mas os educadores assumem compromissos com outras escolas e muitas vezes não participam das formações, trazendo atestados de outros estabelecimentos de ensino.

Quanto ao tempo de atuação na instituição a diversidade é grande. Alguns estão há dois meses e outros estão a mais de vinte anos trabalhando na escola. A síntese das entrevistas ficou assim constituída: três entrevistados estão na escola menos de um ano; nove estão de um ano a cinco anos; dois estão na escola de dez a quinze anos; dois responderam estar na instituição de quinze a vinte anos e três responderam trabalharem na instituição a mais de vinte anos. Considerando que setenta e um por cento dos profissionais que responderam ao questionário, estão na instituição a mais de dois anos, os mesmos possuem um bom conhecimento da realidade da comunidade escolar, assim como dos documentos da escola e o processo de ensino e aprendizagem.

Se analisarmos o tempo de conhecimento da instituição, podemos refletir sobre dois vieses. O primeiro, que o envolvimento é maior por possuírem uma história com a instituição, ama-se o que se conhece e o outro é a situação de acomodação, quanto mais tempo se está no mesmo lugar menos se enxerga. É preciso algumas vezes trocar de ângulo para ter outros pontos de vista. Não é intenção realizar críticas, nem aprofundar o assunto, mas sim reconhecer essas possibilidades de acomodação, que é natural do ser humano.

3.2.1 Planejamento participativo

Na questão de como definir um planejamento participativo destaco algumas afirmações realizadas, e considerando que o questionário destinado a professores é o mesmo para funcionárias, não tenho como distingui-los na

apresentação das respostas. Portanto, a caracterização usada será profissional da educação para todos.

O profissional da educação “D” acredita que o planejamento participativo **“É aquele em que a partir de ideias lançadas pela coordenação e pelo grupo de professores serão avaliadas e organizadas para que seja colocado em prática.”**. A questão do trabalho da coordenação nos encontros de planejamento é acentuada como importante no trabalho participativo. O conceito de interdisciplinaridade é apontado como indispensável pelo profissional da educação “E” quando afirma que **“Deveria ser um planejamento interdisciplinar onde todos participam professores de diversas áreas, planejando conteúdos de acordo com um tema.”**. O que reafirma o profissional da educação “F”, **“É um planejamento onde as partes interessadas pensam em conjunto.”**.

Na escola analisada, o planejamento é realizado para ser desenvolvido com os educandos, mas muitas vezes não se ouve os mesmos nesse contexto. Os educadores planejam e levam para as salas as suas ideias já elaboradas, para que os alunos apenas coloquem em prática. E o que se observa é o não envolvimento dos educandos nas atividades a serem realizadas, penso que não se sentem como parte do processo.

A escola em que esta pesquisa foi desenvolvida possui uma tentativa de amenizar essa situação de escuta dos educandos na escolha dos temas a serem estudados. No final de cada ano letivo realiza-se uma avaliação com cada aluno e cada família, onde os mesmos tem a oportunidade de expor o que deve ser focado como tema no ano seguinte. Não é o suficiente, mas uma tentativa de aproximar o educando ao planejamento realizado, pois o que prevalece ainda é a opinião dos educadores, na escolha de temas a serem estudados.

O profissional da educação “G” indica a importância da participação dos diferentes segmentos, quando afirma que **“Planejamento participativo é quando todos os segmentos que compõem a instituição possam participar na construção/discussão/decisão de ações e documentos para melhorar o bem comum da instituição.”**. O profissional da educação “O” aponta que se os objetivos e metas são comuns, todos devem colaborar na

decisão, afirmando que **“Um planejamento participativo envolve a colaboração do diretor, dos professores, alunos, funcionários e pais da escola; possibilitando alcançar os objetivos, metas e desafios estabelecidos pela escola (instituição).”**.

A maioria dos colaboradores afirma que ainda estamos no processo de um planejamento participativo nesta escola, pois quando se fala em planejamento, não se quer falar apenas o planejamento pedagógico, para alguns profissionais da educação entrevistados como para o profissional da educação “A” **“... as verbas recebidas pela escola deveriam ser mais discutidas com a comunidade para ver onde precisa ser mais investido”**. Referem-se ao pequeno grupo que toma as decisões, o conselho escolar, que muitas vezes já recebe a decisão tomada e justificada por parte da diretora, sem reflexões e discussões aprofundadas, com todo grupo escolar.

Os entrevistados são unânimes em afirmar que a participação de todos os segmentos é de extrema importância para que a escola trabalhe como um todo.

O ponto melindroso da escola é atingido quando questionados se a escola oferece espaço e tempo para o planejamento. Como foi citado anteriormente, a escola não oferece espaço adequado para o planejamento dos educadores, pois não possui sala dos professores e nem biblioteca. Quanto ao tempo de planejamento, todos são unânimes em afirmar que possuem. Sendo que os encontros coletivos acontecem após os alunos serem dispensados de seu turno de aula, uma vez por semana. Desta forma, o espaço para estudo, debate, planejamento se constitui na escola, como afirma o profissional da educação “G” **“O espaço físico da escola é limitado, não existe, portanto os professores dos anos finais realizam o planejamento à distância (em casa), mas a escola oferece planejamento com todos os professores nas sextas-feiras das 16h às 18h e 15min e com as funcionárias.”**. Conforme o profissional da educação “H” **“... mais focado o planejamento com os professores em relação a projetos.”**. Este profissional afirma que o planejamento está mais voltado ao pedagógico e não a escola como um todo, se referindo ao administrativo.

Também foram questionados se conhecem a Lei que ampara o professor para destinar um tempo, dentro da sua carga horária semanal, ao planejamento de suas atividades. Trinta e cinco por cento afirmam conhecer, cinquenta e nove por cento afirmam saber da existência, mas não possuem conhecimento aprofundado da mesma, sendo que dezoito por cento afirmam saber da existência, mas nunca leram a lei. Um profissional afirmou conhecer a lei e citou o número da mesma e outro deixou esta questão em branco. O número reduzido de profissionais que conhece esta lei vem de encontro com análises divulgadas em meios de comunicação, que afirmam que muitos servidores não conhecem seus próprios direitos.

Quando questionados se o planejamento que acontece em sua escola é participativo, cinquenta e nove por cento afirma que é parcialmente participativo, vinte e nove por cento declara que o planejamento é participativo e doze por cento afirma que o espaço desse tipo de planejamento está sendo construído na escola. Um dos problemas apontado por alguns foi o da participação, ou seja, o envolvimento efetivo de todos no processo educativo, como podemos constatar na afirmação do profissional da educação “G” que relata: **“No meu ponto de vista é. Todos os segmentos da escola são convidados a participar sendo que, nem sempre a participação é efetiva.”**. Considerando que o planejamento que se refere é o pedagógico, os alunos e pais não são convidados para esse processo, assim deixa a entender que professores e funcionárias, os quais são convidados, nem sempre se envolvem no processo de planejamento.

A partir destas colocações, questiono por que os educadores não se sentem envolvidos nos encontros de planejamento e proponho duas análises. A primeira é: na organização desses encontros, o tempo realmente é aproveitado para reflexões e construções coletivas ou fica-se apenas em discussões que não levam a resposta alguma? Ou seja, como as mesmas são conduzidas pela coordenação escolar? O outro questionamento é: as decisões tomadas nestes encontros são colocadas em prática? Qual o sentido de pensar e planejar juntos, se a prática continua individualista, não considerando o planejamento, o pensado no grupo?

São constatações que podem desestimular os profissionais que dedicam suas horas de planejamento para encontros com o grupo e não enxergam o resultado destes encontros no fazer pedagógico da escola.

3.2.2 Gestão Escolar democrática

Na definição da compreensão pessoal sobre Gestão Escolar Democrática, no questionário, destaco o profissional da educação “M” apontando que **“A administração ocorre, conforme a origem da palavra, pelo “governo do povo”, nesse caso a comunidade escolar é ouvida e sua vontade predomina.”**. O profissional da educação “H” afirma que a gestão democrática **“É uma ação coletiva, isto é, efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar, nas tomadas de decisão, metas, estratégias de ação, buscando caminhos para atender as expectativas voltadas ao desenvolvimento da própria escola.”**. E o profissional da educação “D” acredita que **“... a gestão é processual ao mesmo tempo em que deve cobrar a participação de todos os segmentos e estes devem estar interessados em participar de tal processo.”**. Da mesma forma, o profissional da educação “J” afirma que a gestão democrática:

“É uma administração não hierárquica, onde as decisões e ações devem ser tomadas e implantadas com todos os envolvidos do cotidiano escolar, professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis. Onde o gestor seja um mediador entre o sistema de ensino e a unidade escolar, mantendo um clima organizado democrático e participativo na escola.”
(profissional J)

Os profissionais da educação que responderam ao questionamento sobre sua compreensão da Gestão Escolar Democrática são unânimes em afirmar que a participação de todos os segmentos envolvidos na vida escolar é importante e indispensável para o processo ser democrático.

Destaco dois pontos nas afirmações realizadas nos questionários, o de que a gestão é uma ação coletiva e que a gestão não pode ser considerada uma administração hierárquica. As duas considerações reforçam a ideia que a gestão para ser democrática precisa envolver todos no processo, onde cada

um possui o seu valor como sujeito. O gestor será o organizador, condutor da gestão que tem como objetivo maior a educação. Segundo LÜCK (2011):

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e sustentação de um ambiente que propicia a participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entenda que é por essa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos. (LÜCK, 2011, p. 78).

Vale salientar que todos os questionários apresentaram afirmação positivas sobre a Gestão Escolar Democrática, apontando esta como a solução de muitos problemas enfrentados no espaço escolar. O profissional da educação “R” afirma no questionário que:

“A boa gestão para que se tenha sucesso depende de todos para isso seria necessário mais colaboração do grupo, por exemplo, se fazendo presente nas reuniões. Pensar e agir reconhecendo-se como parte integrante e fundamental para o sucesso no ensino da nossa escola.” (profissional R)

Reforça-se aqui que a gestão para ser democrática precisa do envolvimento de todos os segmentos, considerando o gestor como o mobilizador e sensibilizador para o processo acontecer.

A questão número oito indagou se considerava a gestão de sua escola uma Gestão Democrática. Seis por cento dos profissionais preferiu não opinar, alegando o pouco tempo que estão trabalhando na escola.

Doze por cento afirmaram que a gestão não é democrática, justificando com as declarações dos profissionais da educação “D” e “H”:

“Acredito que em nossa escola paira um medo seja pelas consequências de algo ou pela visão que terão da escola. Eu nunca ouvi tantas vezes a palavra PROIBIDO como vi aqui na escola. Acredito que democraticamente nossa escola precisa rever alguns conceitos no sentido de incluir a comunidade nos processos da escola pois, o entendimento que tenho de gestão democrática perfaz o amplo em referência a todos os agentes participantes da escola.”. (grifo do profissional D)

“ Não, pois a autonomia geralmente é voltada apenas a diretora, onde geralmente prevalece a vontade da mesma. O PPP foi elaborado pela coordenadora da escola; participação da família apenas quando solicitada pela escola para resolver assuntos particulares de seus filhos; professores com pouco comprometimento.” (profissional H)

Com estas afirmações os profissionais da educação “D” e “H” trazem para a discussão a relação entre a teoria e a prática. A prática de uma gestão democrática envolve o dia a dia de uma escola, é nas pequenas respostas, na elaboração dos documentos que se constitui a democracia. O diretor não precisa acatar a decisão da maioria, especialmente se for contra ao objetivo maior da escola, bem como da legislação. Mas o mesmo precisa de conhecimento para uma argumentação plausível, ou seja, muitas vezes dizer não é a função dos integrantes da equipe diretiva. Mas o mesmo precisa expressar as razões de sua proibição, para não se tornar ditador ou autoritário.

Apresenta-se aqui a importância de saber dialogar, característica essencial desenvolvida pelo gestor, saber ouvir e ter conhecimento de como se comunicar, como afirma o profissional da educação “D” **“não podemos mais aceitar a palavra “proibido”, precisamos saber por que e discutir outras soluções para os problemas encontrados”**. O termo “proibido”, apontado aqui, transparece que não adianta mais questionar ou discutir. É de extrema importância abrir espaço para o diálogo em uma gestão democrática.

Foram trinta e cinco por cento que afirmaram que a gestão de sua escola é uma gestão democrática. Conforme o profissional da educação “G”:

“Considero gestão democrática, pois sempre que necessário todos os segmentos opinam/constroem/auxiliam. Mas vivemos num país democrático que é regido por leis. E estas leis devem ser levadas em conta. Tem pessoas que somente criticam mas no momento de agir/assumir não querem.” (profissional G)

Na mesma questão, a grande maioria desses profissionais apenas escreveu que sim e não justificou sua resposta. Saliento que a justificativa não foi exigida na questão.

A maioria, quarenta e sete por cento afirma que a gestão na escola que trabalha é parcialmente democrática, pois afirmam conforme o profissional da educação “O”:

“Não podemos dizer que é 100% democrática, pois gestores democráticos precisam constantemente encorajar sua equipe de trabalho, mantê-la sempre motivada e desafiada a buscar alternativas para melhoria da qualidade do ensino, isto ainda é falho em nossa escola.” (profissional O)

Este profissional apresenta a necessidade do diretor ser o motivador no processo de gestão, o encorajador. Quem nos encoraja são pessoas fortes,

decididas e comprometidas com o processo. Assim, a direção precisa tomar as “rédeas do contexto” educacional. Não desejo afirmar aqui que deva fazer tudo, mas ter conhecimento do que está acontecendo no espaço escolar, bem como na comunidade. O que se faz presente na afirmação do profissional é que cabe à direção valorizar as pessoas envolvidas, não apenas ser o que cobra a realização das atividades, pois os mesmos esperam o reconhecimento do diretor enquanto gestor. Conforme WITTMANN (2010):

A **relação pedagógica** não comporta dominações e omissões, desqualificações e estranhamentos. A gestão, na mediação pedagógica, implica o respeito e a valorização de todos os envolvidos. Implica no diálogo, o assumir coletivo. A gestão escolar, **em nível institucional**, demanda uma equipe gestora para coordenar a elaboração, a execução e a avaliação do projeto político-pedagógico. As diferentes tarefas para garantir a orquestração do conjunto e a relevância do que se faz na escola demandam uma coordenação plural. [...] **A escola é um lugar privilegiado de convivência de sujeitos em construção. Esse espaço só pode ser gerido de forma compartilhada, contando com o engajamento de todos os envolvidos em virtude de aprendizagem.** (WITTMANN, 2010, p. 133, grifos do autor).

O ser humano deve ser valorizado no processo de gestão democrática. A maioria das pessoas precisa de estímulos para gerar resultados e a equipe diretiva, pelo seu olhar, gesto ou palavra, precisa reconhecer o trabalho dos que fazem parte. Não como forma de bajular, mas reconhecer as qualidades do outro e sua contribuição, mesma que pequena. Aponta-se aqui a importância de saber se relacionar consigo e com os outros, habilidade que o gestor deve desenvolver ou aprimorar. O outro precisa sentir-se valorizado para envolver-se ainda mais no processo.

Na continuação do questionário, uma das questões encaminhada indagava quais as condições necessárias para garantir uma Gestão Democrática no espaço educativo. Nesta alguns profissionais descreveram o perfil de um bom gestor, como é possível constatar nas respostas dos profissionais no decorrer das citações. Profissional da educação “B”, **“Estar atento à opinião e parecer dos profissionais da educação e comunidade escolar.”**. Para o profissional da educação “J”, **“O gestor deve exercer sua liderança democrática no ambiente escolar, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma participativa e ativa visando**

o bem estar de todos em prol dos objetivos e metas em comum.”.

Segundo o profissional da educação “A”:

“Que seja dinâmico, flexível, saiba expor suas ideias, incentivador, criativo, mantenha uma postura de autoridade, sem ser autoritária, saiba se portar diante de conflitos de forma sabia e segura. Reconhecer que as coisas mudam e a escola tem que acompanhar essa mudança.” (profissional A)

O profissional da educação “G” afirma que o perfil do bom gestor deve perpassar pelo **“Saber ouvir, saber ouvir na hora certa e aceitar opiniões, ter tranquilidade, calma. Acreditar que a educação pode transformar e fazer a diferença. Diretor deve ser um líder administrativo, mas também pedagógico, deve ser um exemplo.”.**

Além das características de um bom gestor, os profissionais na mesma questão salientaram o perfil da gestão como um todo, como é possível observar na resposta do profissional da educação “D”:

“... a gestão democrática encontra muitos obstáculos, um deles é a falta de participação do segmento pais o que dificulta a ampliação do trabalho. As condições necessárias são LIDERDADE, PARTICIPAÇÃO, DIALOGO, DESEJO DE MUDAR REALIDADES. Na minha opinião o bom gestor é aquele que articula para que os processos da educação sejam ampliados. É aquele que amplia a escola para além dos muros e se preocupa não apenas com o financeiro mas com o pedagógico também e as maneiras para o sucesso e permanência do aluno na escola.” (grifo realizado pelo profissional D)

Assim como o profissional da educação “G”, o “D” salienta a importância de o gestor **“estar atento não só ao financeiro, mas ao pedagógico, que julgo particularmente ser o coração de uma escola”.**

A gestão escolar precisa voltar-se mais ao pedagógico, deixando os aspectos administrativos em segundo plano. Atualmente, os gestores estão com uma demanda maior de tempo no aspecto burocrático, ou seja, com as documentações e seus curtos prazos de validade, licitações, prestações de contas e compras a serem realizadas. O que também foi possível observar no relato da formação oferecida pelo Tribunal de Contas do Estado, realizado anteriormente. Os gestores não estão priorizando muito espaço e tempo para as relações pedagógicas, que são a alma do processo de ensino e aprendizagem.

A área pedagógica não pode ser deixada de lado na gestão, conforme Paro (1995), a participação do gestor é fundamental em todas as áreas seja administrativas, financeira, mas principalmente a pedagógica. O papel do gestor vai além da mera repetição das atividades administrativas, conforme o autor (2008), o que se dá, na prática, é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, sendo que isso nada contribui para a busca de maior eficiência de seu fim educativo.

Ainda refletindo a questão que pedia para apontar as condições necessárias para garantir uma Gestão Democrática no espaço educativo, destaco o profissional da educação “P” que afirma:

“Para que a gestão democrática aconteça é fundamental criar processos e instâncias deliberativas que a viabilize. Ainda hoje a organização da escola segue os módulos tradicionais estando com a equipe diretiva tomando a maioria das decisões sobre a escola” (profissional P)

E destaco a afirmação do profissional da educação “F” que reforça a ideia da importância da participação, **“As ações e decisões devem ter a participação de todos envolvidos no cotidiano escolar”**.

A escola estar aberta a participação da comunidade escolar na tomada de decisões é apontada, na grande maioria das respostas do questionário, como sendo a condição básica para garantir a Gestão Democrática no espaço escolar.

Analisando, ainda a questão que se refere às condições necessárias para garantir uma Gestão democrática no espaço educativo, aponto a resposta do profissional da educação “O” que afirma,

“...ser agente de transformação (mudança), colocar o aluno na centralidade do processo educativo, criação de ambiente agradável em que o respeito e a afetividade sejam uma constante, ou seja, estabelecer um ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer de estar ali; articulando a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, criando espaços e abrindo possibilidades da participação de todos no PPP da escola.” (profissional O)

Nesta resposta, observa-se além do profissional da educação “O” descrever como deve ser o espaço escolar democrático, também traça o perfil

do gestor democrático, como aquele que articula os segmentos, abre espaço para inclusão, coloca o aluno no centro do processo educativo, possibilita a participação de todos.

Na maioria das repostas, percebe-se que os profissionais que responderam ao questionário, vinculam a gestão democrática às características e ao papel do gestor escolar, ou seja, o que estabelece a gestão ser democrática ou não, nesse caso, é a particularidade do gestor escolar. Apenas um questionário aponta como condição necessária para garantir uma gestão democrática no espaço educativo a qualidade dos profissionais, o interesse e empenho dos diferentes segmentos. Como é possível observar na resposta do profissional da educação “M”, **“Em primeiro lugar precisa haver interesse e empenho das partes que compõem a escola de querer participar e “fazer” a escola ser melhor. Com profissionais de qualidade e educandos interessados.”**. Reafirma assim o que apontava o profissional da educação “R”, citado anteriormente, na questão que relatava a compreensão sobre a Gestão Escolar Democrática, quando declarava que, a gestão, para ter sucesso, depende de todos, da colaboração do grupo, reconhecendo-se como parte fundamental e integrante da escola.

3.2.3 Projeto Político Pedagógico

Ao analisar a questão que aponta o papel do Projeto Político Pedagógico (PPP) na estrutura da escola, destaco a resposta do profissional da educação “B”, que afirma que o mesmo tem a função de **“Promover o foco/base do trabalho dos profissionais envolvidos no processo de educar.”**, e do profissional da educação “G” que afirma que o papel do PPP **“...é organizar todo o andamento da escola e estimular a participação de todos. O PPP é o pilar que rege todas as ações que são desenvolvidas na escola.”**. Respostas que respaldam o Projeto Político Pedagógico como o documento que direciona as ações da escola. De acordo com LIBÂNEO (2007):

Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a

equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curricular. (LIBÂNEO, 2007, p. 483)

O profissional da educação “O” relaciona a construção do projeto a uma ação democrática que a escola realiza como é possível perceber, **“Papel importante permeado por princípios democráticos, onde todos os segmentos da comunidade escolar estão envolvidos nas decisões, encaminhamentos, primando pela qualidade no ensino.”**. Já o profissional da educação “D” aponta a importância do Projeto Político Pedagógico para o crescimento do espaço educativo, pois afirma que o projeto **“É o norte da escola, é dele a função de mostrar caminhos e ordenar ideias do grupo para que se possa estabelecer elos de ligação entre teoria e prática fazendo com que a escola seja ampla e democrática.”**.

O profissional da educação “D” relata que é com o Projeto Político Pedagógico:

“Que vamos ter noção de que realidade vamos enfrentar e de maneira iremos dar rumo para nossa escola. Os principais projetos que a escola enquanto grupo/comunidade escolar irá implantar, então a importância do PPP é único, é mais que um documento, mas a vida da escola em toda a sua plenitude.” (profissional D)

Em sua resposta o profissional usa para escrever o plural, o que deixa claro a importância da escrita coletiva e destaca a enorme valor do documento para a vida escolar. Desta forma, o mesmo deve ser construído e usado no coletivo da escola, não apenas ser um documento de gaveta.

No Projeto Político Pedagógico, da escola analisada, encontram-se as concepções de conhecimento, currículo, infância, adolescência, juventude e terceira idade. Ao ser analisado, percebe-se uma escrita excelente e com boas fundamentações teóricas, mas constata-se, através de diálogos, que essas concepções são do papel e não da comunidade escolar. O que é contraditório com a ideia de alguns pensadores, como VEIGA:

O projeto político-pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. (VEIGA,2002,p.3)

A construção coletiva é apontada como exercício da escola na elaboração do Projeto Político Pedagógico. Mesmo que o PPP da escola pesquisada possua uma boa estrutura e um texto atual, o mesmo não contemplou a participação e o envolvimento de todos na proposta e, assim, o projeto ficou comprometido.

O Projeto Político Pedagógico não possui a função de ser um documento espetacular, mas sim envolver a comunidade escolar nas discussões de como fotografar a escola e expor os sonhos que se deseja para essa comunidade. É um processo que precisa ser coletivo, contemplar a todos os envolvidos, ser construído democraticamente.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico é uma das ações que caracteriza uma gestão como sendo democrática. Esta parece ser a opinião dos profissionais desta escola que participaram desta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é um processo que precisa ser compreendido e dominado, a partir da vivência democrática, sendo que o espaço escolar se destina ao exercício de participação.

O gestor necessita se despojar do sentimento de poder. Ser sensível ao ouvir e saber tomar decisões no coletivo. Ao pensar o caráter participativo da gestão escolar, o poder e a autoridade são ampliados e divididos com todos os envolvidos no processo educativo.

A escola ao construir participativamente seus espaços motiva o exercício de democracia e assim contribui para que o aluno seja um cidadão consciente de sua responsabilidade na sociedade. A escola que se abre para ouvir sua comunidade, aumentando as chances de resolver seus conflitos diminuindo a possibilidade de ocorrer fracassos.

A gestão é um processo que se faz no dia a dia, na tomada de decisões.

O diretor precisa estar preparado para a prática, pois a mesma reforçará a gestão participativa e democrática.

Como o gestor exerce influência sobre tudo o que acontece na escola, não pode ser alguém despreparado, ou que irá aprender através de acertos e erros na prática. Sendo um líder, o gestor necessita motivar e influenciar a comunidade escolar na realização de projetos, na busca de inovações.

O papel do gestor implica em sensibilizar, conduzir e coordenar a comunidade escolar para que juntos efetivem a ação a fim de que ocorra a mudança necessária.

O gestor pedagógico e administrativo possui um papel significativo e importante na gestão democrática. Esse cargo exige do seu ocupante competência, conhecimento e habilidades cognitivas e comportamentais, possibilitando resolver problemas de ordem social e produtiva, assim como a resolução de conflitos em situações de tensão.

Cabe ao gestor estabelecer a unidade escolar entre a comunidade escolar, conselho escolar, conselho de pais e mestres e grêmios estudantis articulando diferentes interesses, acompanhando os projetos, reuniões e programas, assim como mobilizando todos os atores envolvidos.

A formação em gestão é essencial a um diretor de escola, mesmo que não exista essa exigência para ocupar o cargo. Atualmente alguns problemas que se apresentam nas escolas seriam facilmente resolvidos se os profissionais que ocupam a função de diretor possuísem um preparo maior.

Atualmente ser diretor exige mais, pois administrar um grupo que está em contínuo estudo e se tratando de uma gestão democrática, onde todos são chamados a participar e opinar, os questionamentos são maiores. E a simples resposta de que é assim porque sim, não cabe mais. É exigido do gestor um conhecimento maior para que apresente argumentação condizente, não apenas justificar afirmando que a coordenadoria de educação quis assim, como muitos na hora do aperto fazem.

Na análise dos questionários foi possível constatar que o gestor possui papel importante para a gestão ser participativa e por sua vez democrática, as qualidades do gestor perpassam pela gestão que exerce. Ser gestor de uma escola não é só cargo de *estatus*, mas sim de compromisso em primeiro lugar com a educação, assim como com o grupo que está representando. É preciso ser gestor para poder realizar uma gestão, portanto é preciso se constituir um gestor através do estudo e aperfeiçoamento.

A formação continuada e permanente leva ao desenvolvimento de competências profissionais, com as quais se chega ao aprimoramento da liderança. A motivação e a coordenação são papéis essenciais a um gestor, além do diálogo, considerando o trabalho que é realizado com o humano e esse necessita manter relações que desafiem ao crescimento.

O comprometimento coletivo não se concretizará se a direção de escola continuar centrada em uma pessoa. A gestão democrática implica no diálogo e o assumir coletivo. Aqui está a solução para muitos problemas enfrentados nas escolas. Torna-se necessário cada vez mais deixar o grupo decidir, pois esse se torna coautor do processo e por sua vez responsável.

O gestor é o mobilizador e articulador do processo de democratização da escola. Quanto mais democrática for a gestão, maior será a participação da comunidade escolar. O gestor necessita possuir um conhecimento amplo para estar à frente das discussões e construções na área da educação.

O Projeto Político Pedagógico é um dos instrumentos de exercício, na sua elaboração, de democratização da educação, onde a participação local se torna essência na execução deste. A comunidade escolar necessita ser convocada a contribuir de forma consciente no processo de gestão, não apenas ser comunicada sobre as decisões que já foram tomadas, mas sim participar das tomadas de decisões. O processo participativo não é fácil, é preciso saber ouvir as contribuições mesmas que não sejam pertinentes ao momento, pois a escola não pode se afastar da sua razão de ser: o ensino e a aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. , Souza M. **Pinóquio às avessas**. São Paulo: Verus, 2010.
- BARROSO, J. **O esforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, N. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- COELHO, D. M. **Jovem desinteressado pela educação? Atenção aos sinais!** Entrevista, *Jornal Mundo Jovem*, Ano 53 – nº 461 – outubro/2015, p.12 e 13.
- DANI, L.C. (org) **As várias formas de inteligência**. Trecho do livro *Cenas e Cenários*. Santa Maria, 1999. Publicado em: Unidade B - Desenvolvimento Humano em diferentes abordagens, p.26-35.
- DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social e participativa**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- EAD TCE- RS: Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena: **Curso de gestão para diretores de escolas da rede pública** <http://ead.tce.rs.gov.br/course/view.php?id=29> Acessado em 15/09/2015.
- ELIA, M.F., SAMPAIO, F.F. **Plataforma Interativa para Internet: Uma proposta de Pesquisa-Ação a Distância para professores**. Anais do XII Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 102-109, 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia - Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. In: BRASIL. Ministério da Educação. *Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas – caderno de textos*. Brasília/D.F, 2006.
- IDEB. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portaI_ideb/o_que_e_o_ideb/Nota_Tecnica_n1_concepcaoIDEB.pdf. Acessado em 20 de agosto de 2015.
- LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acessado em 18 de agosto de 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LOSADA, G. (org). **Diagnóstico da Educação Básica no Rio Grande do Sul-2013**. 36ª Coordenadoria Regional – Ijuí. Disponível em: <www.educacao.rs.gov.br/dados/diagnostico/2013/apresentacao36cre2013.pdf>. Acessado em fevereiro de 2015.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Vol. IV. Série cadernos de gestão. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

MARANHÃO, M. A. **E o apagão educacional?** Entrevista publicada em 04/05/2007 e disponível em: WWW.psicopedagogia.com.br/entrevistas/entrevista.asp?entrID=101. Acessado em 17 de fevereiro de 2015.

MARANHÃO, M. A. **Educação no Brasil. Qual é a realidade?** Entrevista publicada em 21/01/2005 e disponível em: WWW.psicopedagogia.com.br/entrevistas/entrevista.asp?entrID=101. Acessado em 17 de fevereiro de 2015.

MARINS, H. O. **Gestão escolar: a complexa relação entre formação e ação**. Formação de Professores e escola na contemporaneidade / Marina Graziela Feldmann (org). São Paulo: Editora Senac, 2009.

MOLL, J. **Educação integral: por um mundo onde todos caibam**. Revista Mundo Jovem. Edição 455, abril de 2015. Disponível em: <http://www.mundojovem.com.br/entrevistas/edicao-455-entrevista-educacao->

integral-por-um-mundo-onde-todos-caibam. Acessado em 21 de agosto de 2015.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. São Paulo: Cortez, 2003.

MOUSQUER, M. E.; PEREIRA, S. M.; HUBER, Fernanda. **Gestão escolar numa perspectiva democrática**. Cadernos CEDAE – Vol. 1, nº 1(1993). Porto Alegre: CEDAE / ADERGS: PUCRS, 1998. (p. 37- 53)

Projeto Político Pedagógico. Escola Estadual de Ensino Fundamental Boa Vista, 2010.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 15ª Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PEREIRA, Sueli Menezes; KIRCH, Elisete. **O diretor de escola e os novos desafios da gestão: um estudo de caso**. Cadernos CEDAE – Vol. 1, nº 1(1993). Porto Alegre: CEDAE / ADERGS: PUCRS, 1999. (p. 51- 67)

PNE. **Plano Nacional de Educação (2014-2024)**. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf. Acessado em 18 de agosto de 2015.

SÁ, G. T. R.. **A gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antonio Gramsci**. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2011.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine. **O Pequeno Príncipe**. Rio de Janeiro: Agir, 1988.

TALIS. **Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem**. Relatório Nacional. Ministério da Educação- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais- Anísio Teixeira. 2014. Disponível em: <<http://talis.inep.gov.br>>. Acessado em fevereiro de 2015.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Papyrus, 2002.

WITTMANN, L. C. e KLIPPEL, S. R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpex, 2010. (Série Processos educacionais)

APÊNDICES

Anexo I – Carta de apresentação da acadêmica

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

Santa Maria, 20 de agosto de 2015.

APRESENTAÇÃO

Apresentamos a estudante, do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, com vistas a realizar atividades de observação dos contextos inerentes no cotidiano educacional/escolar desta Entidade.

A observação dos contextos escolares faz parte da proposta da Disciplina de “Elaboração de Monografia” do referido Curso de Especialização.

Agradecemos esta entidade que desde agora se dispõem a contribuir com o processo formativo dos nossos alunos.

Atenciosamente.

Profa. Lucia Bernadete Fleig Koff

Anexo II – Questões do questionário aplicado aos pais e responsáveis

1- Há quanto tempo você conhece a escola?

2- Em que momentos você comparece à escola?

3- Você participa das decisões sobre a organização escolar?

4- O que é um Planejamento Participativo na escola?

5- Você faz ou fez parte do CPM (Conselho de Pais e Mestres) ou Conselho Escolar? Você sabe o que ele representa?

6- Qual sua compreensão sobre Gestão Escolar Democrática?

7- Você considera a gestão da escola do seu filho, ou responsável, uma Gestão Democrática?

8- Em sua opinião, qual o perfil de um bom gestor?

9- Você contribuiu na construção ou reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola de seu filho ou responsável?

Anexo III – Questões do questionário aplicado aos professores e funcionárias

- 1- Qual a sua formação inicial? Possui uma formação continuada?

- 2- Quanto tempo você atua nessa instituição?
- 3- Como definiria um planejamento participativo?

- 4- A escola oferece espaço e tempo para o planejamento?

- 5- Você conhece a Lei que ampara o professor para destinar um tempo, dentro da sua carga horária semanal, ao planejamento de suas atividades?

- 6- O planejamento que acontece em sua escola é participativo?

- 7- Qual sua compreensão sobre Gestão Escolar Democrática?

- 8- Você considera a gestão de sua escola uma Gestão Democrática?

- 9- Quais as condições necessárias para garantir uma Gestão Democrática no espaço educativo?

- 10- Qual o papel do Projeto Político Pedagógico na estrutura da escola?

Anexo IV – Termo de consentimento

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

Santa Maria, 20 de agosto de 2015.

AUTORIZAÇÃO

Concordo em participar da Coleta de dados para a Pesquisa da Acadêmica Janine Zucolotto da disciplina “Elaboração de Monografia” do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação da Professora Lucia Bernadete Fleig Koff. Autorizo também a divulgação das informações colhidas ao longo do Processo de Pesquisa (entrevistas, questionários, etc). O sigilo da identidade dos participantes será preservado.

Nome do Participante: _____

Unidade de ensino: _____

Cargo que ocupa: _____

Assinatura: _____

Data: __/__/____