

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

**O COTIDIANO DA GESTÃO EM UMA ESCOLA
ESTADUAL DE NÃO-ME-TOQUE (RS)**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Angela Graciela de Oliveira

**Tio Hugo, RS, Brasil.
2015**

O COTIDIANO DA GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE NÃO-ME-TOQUE (RS)

por

Angela Graciela de Oliveira

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

Orientadora: Prof^a. Ms. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Tio Hugo, 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

**O COTIDIANO DA GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE NÃO-
ME-TOQUE (RS)**

elaborada por
Angela Graciela de Oliveira

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Letícia Ramalho Brittes Dr. (UFSM)

Elena Maria Mallmann Dr. (UFSM)

Santa Maria, 27 de novembro de 2015.

“De nada serve, a não ser para irritar o educando e desmoralizar o discurso hipócrita do educador, falar em democracia e liberdade, mas impor ao educando a vontade arrogante do mestre.”

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final de mais uma etapa de minha formação quero agradecer primeiramente a Deus pelo dom vida, a meus pais pelo grande amor e educação dedicados durante minha vida, aos meus irmãos Cláudia, Djônatas e Tiago, pela carinho e amizade, que sempre foram minhas fontes de inspiração, ao meu esposo, Marcos pela compreensão, confiança e amor a mim dedicados. Também gostaria de agradecer a professora orientadora Ms. Ana Paula Cristino Zimmermann, pela paciência, orientações sempre apontando caminhos e possibilidades durante o processo de construção da pesquisa. Também gostaria de agradecer a escola, e todos os colaboradores que participaram carinhosamente do trabalho, pois sem sua ajuda nada disso seria possível.

Enfim quero agradecer a todos que de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta pesquisa e desta forma contribuíram com mais uma conquista em minha caminhada profissional.

RESUMO

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

O COTIDIANO DA GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE NÃO-ME-TOQUE(RS)

AUTORA: ANGELA GRACIELA DE OLIVEIRA
ORIENTADORA: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO ZIMMERMANN
Tio Hugo/RS, 27 de novembro de 2015.

A pesquisa teve como objetivo geral compreender como é o cotidiano a gestão e organização de uma Escola Estadual em Não-Me-Toque (RS). Este estudo foi fundamentado na metodologia de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, a fim de compreender as percepções da comunidade escolar sobre como acontece a gestão escolar, quem são os gestores presentes no cotidiano da escola a importância da gestão escolar no processo educativo, foram realizadas entrevistas com os integrantes da equipe diretiva, professores, funcionários, pai de aluno e alunos da escola. Os dados foram interpretados por categorização simples, aproximada da análise de conteúdo. Como resultado da pesquisa, podemos observar que a comunidade escolar reconhece a importância da gestão escolar e dos gestores no cotidiano da escola. Porém, a postura antidemocrática ainda permanece muito marcante em nossa sociedade, atrelando a responsabilidade sobre a gestão da escola sobre o diretor ou sobre a equipe diretiva. Desta forma a comunidade exime-se de responsabilidade sobre os resultados alcançados pela escola, e coloca-se como expectadora e não parte dos problemas ou soluções. Embora todos acreditem que a gestão democrática seja essencial para a construção de uma sociedade igualitária, ela na prática ainda encontra muitas barreiras que precisam ser superadas. Portanto é preciso dar abertura para discussões sobre o assunto e despertar conscientização política emancipatória, voltada para o pensamento crítico das futuras gerações. Este é mais um desafio para a educação.

Palavras-chave: Gestão democrática. Gestão Escolar. Gestores na escola.

ABSTRACT

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

O COTIDIANO DA GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE NÃO-ME -TOQUE(RS)

(THE DAILY MANAGEMENT OF A STATE SCHOOL NOT ME-TOQUE/RS)

AUTHOR: ANGELA GRACIELA DE OLIVEIRA

ADVISER: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO ZIMMERMANN

Tio Hugo/RS, 27 de novembro de 2015.

The research aimed to understand the way how it is the management and organization of a State School of Não-Me-Toque (RS). This study was based on a qualitative methodology, the type case study. In order to understand the perceptions and points of view of the school community about the School Management, who are the managers present daily at school, and the importance of School Management in the educational process, interviews were conducted with members of the management team, faculty, staff, student's father and school students. The data were interpreted by simple categorization, being close to the content analysis. As a result of the research, we can see that the school community recognizes the importance of school management and managers in the school routine. But the anti-democratic stance still remains very striking in our society, tying all the responsibilities of the school management over the director or the management team. This way, not being responsible for the results achieved by the school. While everyone believes that democratic governance is essential for building an egalitarian society, it, in practice, still faces many difficulties that must be overcome. So we need to give space for discussions on the subject and awaken political consciousness of future generations. This is another challenge for education process.

Key-words: Democratic management. School management. Managers in school.

LISTA DE SIGLAS

B - Bacharelado

CPM – Círculo de Pais e Mestres.

CP- coordenadora pedagógica.

D – Diretor.

EJA- Educação de Jovens e Adultos.

F1 – funcionário um.

F2 – funcionário dois.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases.

LP - Licenciatura Plena.

OP – orientador pedagógico.

PPP- Projeto Político Pedagógico.

VD – Vice-diretor.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de apresentação.....	p. 60
APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	p. 61
APÊNDICE C – Roteiro da entrevista.....	p. 63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 A GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE.....	15
1.1 Considerações iniciais.....	15
1.2 Encaminhamentos metodológicos.....	19
1.2.1 Abordagem metodológica.....	19
1.2.2 Procedimentos metodológicos.....	22
CAPÍTULO 2 PERSPECTIVA HISTÓRICA, LEGAL E ORGANIZACIONAL DA GESTÃO NO COTIDIANO DA ESCOLA.....	27
2.1 Administração e gestão escolar, considerações históricas.....	27
2.2. Gestão democrática do ponto de vista da legislação.....	32
2.3 A organização da gestão no cotidiano da escola.....	36
CAPÍTULO 3 A GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA.....	40
3.1 Contextualização da pesquisa.....	40
3.2 A comunidade escolar e suas percepções sobre a gestão da escola.....	43
3.3 Os gestores e sua importância no processo de gestão da escola.....	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICES.....	59

INTRODUÇÃO

A escola é um local de construção do ser, do fazer, do conhecer e também do aprender a aprender, de acordo com Delors (2012). É neste espaço de amplas e diversas vivências que construímos relações de amizade, de afeto e de autoconhecimento. É, também, o local onde aprendemos a exercer nossa cidadania. Na escola somos indivíduos com trajetórias e histórias diferentes, que aprendem a compartilhar um espaço físico e intelectual comum, aprendemos a conviver com os outros, aprendemos a estabelecer relações da nossa realidade com o mundo. De acordo com Oliveira (2004) conviver com pessoas de diversas culturas requer paciência, ética, solidariedade, e, sobretudo respeito às diferenças. E, a escola é este espaço, onde o compartilhamento das vivências ocorre no dia a dia.

Em uma sala de aula, todos podem de algum modo, contribuir, mesmo aquele que fala ou realiza algo muito discrepante. O problema, de natureza relacional, é como incluir sua participação. Ou seja, a questão é como aproveitar uma expressão humana em favor de algo que é superior a ela (MACEDO, 2005 p.37).

Fazer parte deste universo de construção do saber é a oportunidade de estar constantemente aprendendo, construindo o aprender a aprender e o saber a conviver. Sendo assim, a minha escolha pelo curso de Ciências Biológicas- LP (Licenciatura Plena) ampliou possibilidades e também diversos desafios. Perante esta realidade, assumi meu desejo de ser educadora.

De acordo com Freire (1996), ensinar exige apreensão da realidade, aprender é construir, reconstruir, constatar para realizar a mudança, o que não é possível sem aventuras e sem riscos.

Minha escolha pela docência também é pelo desafio de participar desse processo de construção de uma sociedade melhor, é por acreditar que em cada sujeito há, a possibilidade de se melhorar, de aprender e se aperfeiçoar, acreditar que na escola possamos encontrar uma direção que aponte para uma alternativa de superação a tantos problemas sociais.

A realidade que vivemos aponta inúmeros problemas sociais, em diversas áreas e setores, sejam eles na saúde, na segurança, na política e na própria educação.

Portanto quando abordarmos tais problemas e levamos a discussão desejando buscar soluções que possam tranquilizar nossos aflitos corações deparamo-nos com uma difícil realidade.

Embora a teoria estabeleça diretrizes, como garantia de um ensino com igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, assim como a liberdade de aprender, ensinar e pesquisar divulgando sua cultura e saber o acesso à educação de qualidade ainda tem sido um grande desafio ao poder público. Utopicamente atribuímos em nossas discussões como soluções para tantos problemas, uma educação de qualidade, mesmo que tenhamos a consciência de que os resultados só serão colhidos em longo prazo.

Reconhecemos a importância da educação para uma sociedade melhor, acreditamos na transformação do mundo no qual vivemos, entendemos que precisamos tomar atitudes e desejamos que essas transformações cheguem às futuras gerações.

Pois, sem educação não há perspectivas de melhoras, sem educação as massas continuaram a servir aos interesses das elites. Segundo, Freire (1996) a educação não é neutra, sem educação seremos apenas servos. A educação é política e não existe neutralidade das nossas decisões, somos formadores de opiniões.

É na educação que encontraremos um rumo para uma sociedade melhor. E que, a educação tem o poder de transformar, uma sociedade, e os cidadãos para que tenhamos uma vida digna com seus direitos garantidos. Nós educadores somos idealistas, acreditamos que a educação possui força de transformação, e assim podemos torná-la ferramenta de mudanças, e desta forma também acreditamos que quando mal conduzida pode criar uma geração de servos.

Idealizamos uma educação democrática, com participação da comunidade escolar, porém também desejamos que esta comunidade tenha consciência de suas escolhas, que seus atores tenham argumentos coerentes com a realidade em que vivem que atendam aos interesses de todos, que sejam justos nas suas escolhas. Cremos no poder transformador da educação e por isso lutamos com amor e dedicação por uma sociedade mais justa.

Portanto se não investirmos na educação como uma prática democrática e libertadora, e acreditarmos que esta educação seja capaz de despertar nos sujeitos,

o exercício da cidadania de maneira crítica que busque a igualdade de condições para todos o que será das próximas gerações? Ou, o que será do futuro?

Portanto, ser educadora é mais que uma profissão, é um compromisso com o futuro das próximas gerações. Alguns professores são considerados sonhadores, idealistas, por acreditarem que a educação teria tal poder, mas somos sonhadores, que vivemos por acreditar em mundo melhor.

Estudar e entender os processos históricos e filosóficos da educação é fundamental para compreender os desafios que a educação nos oferece. Com minha pouca experiência em sala de aula como educadora há cinco anos, sou uma aprendiz, que cresce juntamente com os educandos, que desperta cada dia mais como pesquisadora da própria prática, como mediadora do conhecimento, e consciente que o desafio esta muito além da sala de aula.

Buscando respostas para algumas dúvidas, observando o cotidiano da escola, no contexto em que vivemos, minha pesquisa no curso de Especialização em gestão educacional, buscou compreender como a gestão escolar vem intervir e contribuir para que este processo de transformação aconteça em nossa sociedade. Compreender qual é o papel do gestor no cotidiano escolar, compreender quem são os gestores, entender quem são e como agem no dia a dia os responsáveis pelo processo.

Pesquisar, como se organiza a gestão e organização, de um instituto educacional estadual do município de Não-Me-Toque (RS).

Portanto, a pesquisa deseja compreender como a gestão educacional é desenvolvida e organizada na instituição, compreender o papel e responsabilidade de cada um dos sujeitos nos resultados alcançados na escola e conseqüentemente no reflexo destes resultados na sociedade. De acordo com Lück (2001) a gestão democrática acontece na ação compartilhada no processo de decisões entre todos os níveis e segmentos do sistema educacional. Sendo assim todos são corresponsáveis pelos fracassos ou pelas conquistas dos resultados alcançados. Já para Oliveira (2004) a gestão democrática da educação se constrói coletivamente, por meio da participação, da comunidade escolar, de seus integrantes e de todos que dela de alguma maneira participam, proporcionando o desenvolvimento de uma consciência de participação ampla do mundo.

Compreender as reformulações das políticas públicas na educação, que motivaram a necessidade da implantação da gestão democrática na escola como um recurso para reforçar a autonomia das instituições de ensino no país.

Logo a monografia foi organizada da seguinte forma, no primeiro capítulo intitulado como: **A gestão escolar e suas contribuições para uma educação de qualidade**; é apresentada as considerações iniciais e abordadas as principais temáticas, como a importância das instituições públicas de ensino na educação brasileira e a gestão educacional. Neste capítulo também se encontram os encaminhamentos metodológicos da pesquisa.

No segundo capítulo denominado: **Perspectiva histórica, legal e organizacional da gestão no cotidiano da escola**, será realizada uma análise da gestão educacional e suas principais mudanças ocorridas ao longo da história.

O terceiro e último capítulo: **A gestão e organização da escola pesquisada**. Serão realizadas análises das informações produzidas através dos instrumentos de coleta, e a construção dos resultados, levando as considerações finais da pesquisa.

CAPÍTULO 1 A GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

1.1 Considerações iniciais

A escola tem uma função social muito importante, ela existe para promover o ensino, a aprendizagem a convivência com os outros tem a intenção de formar e tornar os cidadãos mais conscientes e participativos na comunidade e no mundo onde vivem.

A escola tem um papel fundamental na vida de todo cidadão, negar-lhe o direito a escola, é também negar-lhe o direito de ser cidadão, é negar-lhe o direito de participar do mundo em que ele está inserido. É negar-lhe o direito de realmente “existir” e tornar as pessoas apenas expectadores da própria existência. Garantir este direito ao cidadão é também garantir que ele reconheça em si próprio a sua importância em sociedade.

E só conseguiremos de fato oferecer aos alunos a condição de cidadão, se ele conseguir conviver em um ambiente de respeito as suas diferenças e as diferenças alheias. Assim a escola é local de exercer a cidadania, é local de compreender que podemos participar da comunidade, e desta forma transformar a nossa realidade em algo melhor. Mas para isso precisamos aprender a conviver, e neste aprender precisamos aceitar o que não nos agrada, e expor nossa opinião, sem desrespeitar o outro (MACEDO, 2005).

Saber conviver é fundamental em uma sociedade como a nossa. Saber conviver é incluir e incluir-se na relação com os outros. “É poder conviver com o jogo das diferenças expressas na lógica da inclusão; é ter e dar liberdade para as diferenças; poder expressar diferenças, sentimentos” (MACEDO, 2005. p. 128).

Sendo a escola local de desenvolver o senso crítico e também ampliar sua visão sobre o mundo, é na escola que a prática participativa deve acontecer. O exercício da participação e a compreensão da importância do envolvimento do cidadão, nas questões sociais é responsabilidade também da escola. Sendo assim a escola é um local onde nós aprimoramos as relações humanas. De acordo com (MACEDO, 2005) é na escola que as oportunidades dos debates manifestam as

diferenças e assim surgem os empasses. Neste ambiente de liberdade e igualdade se concretizam as diferenças e pontos de vistas opostos, que mesmo nas dificuldades destas relações precisam ser trabalhadas formas de convívio sociais de respeito ao outro.

Na escola através de convivências e experiências vividas pelo educando em uma prática de ambiente democrático que se constroem sujeitos críticos, cidadãos conscientes de sua importância e participação na comunidade em que vivem intervindo, e transformando a sua realidade.

A cidadania na escola requer a expectativa de que a sociedade tem a capacidade da mudança. Segundo Freire (1996) ensinar exige a convicção de que a mudança é possível, ver o mundo como mudança que esta acontecendo e não apenas o que já aconteceu, saber e ter convicção de que não podemos apenas constatar o que já aconteceu e sim de que podemos e devemos intervir e mudar a história. As nossas decisões, as nossas escolhas é que mudam a nossa realidade.

A capacidade de acreditarmos que ainda podemos reverter esta situação deve ser revigorada constantemente. A insatisfação deve ser motivadora, embora as negativas sejam fortes, a profissão do docente tem forte influência ideológica, é necessário acreditar que o fazer de hoje, é a certeza de que no amanhã haverá uma resposta para os desafios lançados.

É necessário comentar que no Brasil nem sempre a escola teve seu destaque e sua importância merecidos. A escola nem sempre foi lugar de todos, mas sim de poucos, registros históricos apontam que o acesso à escola era limitado. Historicamente a educação no Brasil vem sendo construída sobre bases pouco sólidas e servindo a interesses políticos (CORDIOLLI, 2011).

De acordo com Cordioli (2011) o Brasil consolidou-se um estado independente em 1822, organizando-se em uma monarquia, em 1823 deparou-se com sua primeira crise na educação, com falta de professores, estas atividades eram anteriormente realizadas por padres católicos, em 1835, surgiu à primeira escola em Niterói, no ano seguinte foi criada na Bahia uma escola de formação para professores. No período de 1831 – 1840 poucos esforços foram realizados para ampliar o ensino para a população, embora já estivesse fixado no artigo 179, da constituição do Primeiro Império o direito ao ensino primário e gratuito a todos os cidadãos. Mudanças um pouco mais significativas ocorreram em 1964, no Regime Militar, quando as instituições se ampliaram pelo país, atendendo uma necessidade

imposta pelo crescimento industrial. Este significativo avanço iniciou um processo de decadência no governo de José Sarney (1985 – 1990) que deixou de lado a educação básica e ocupou-se basicamente na Educação Superior, este período a educação passou por um processo de deterioração dos salários dos professores e bens materiais das instituições, o primeiro governo eleito após o Regime Militar Fernando Collor de Melo (1990- 1992) impulsionou ataques a educação pública e serviços sociais, acusando serem responsáveis pelo déficit orçamentário do país.

O governo Itamar Franco (1993- 1994) após ¹impeachment do presidente Fernando Collor de Mello, pouco realizou, mergulhado em uma crise econômica. Já no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) passa a olhar para a educação do país e assume a educação básica como responsabilidade do governo federal. No governo de Luiz Inácio Lula da Silva, houve alguns avanços, para ampliar oferta da educação embora ainda sejam insuficientes para suprir as demandas. Atualmente a governo da presidenta Dilma Rousseff, mantém as políticas públicas de educação implantadas pelo governo Luiz Inácio Lula da Silva, não demonstrando nenhum avanço significativo segundo (CORDIOLLI, 2011).

A partir desta breve retomada histórica podemos analisar que a história da educação brasileira foi e é constantemente marcada por carência de descontinuidade nos seus projetos, sendo colocadas em segundo plano pelos governantes, servindo aos interesses de grupos políticos, e também por falta de organização e planejamento em longo prazo.

Ao realizar uma apresentação das condições históricas que o Brasil construiu sua educação torna-se compreensível o dilema em que a situação atual se encontra. O descaso com as políticas públicas são um reflexo de uma história de ações conjuntas de desleixo e despreocupação com a educação do povo. As políticas públicas atendem a interesses que não atendem as necessidades do povo, tratam apenas de maneira paliativa os problemas que atingem as massas.

Neste contexto histórico de imensas dificuldades enfrentadas ao longo da caminhada da educação no país, as escolas passaram por diversas mudanças nas suas formas de organização e de administração, que ao longo do percurso englobam as políticas públicas, o planejamento, a gestão e a avaliação da educação. A gestão da educação torna-se algo necessário mediante as mudanças que ocorreram no cenário mundial de acordo com (CORDIOLLI, 2011).

¹Impeachment: designar a cassação de um chefe do Poder Executivo, impedimento, impugnação de mandato, retirar do cargo uma autoridade pública do poder Executivo.

A gestão democrática da educação vem para atingir o objetivo de envolver a comunidade escolar na tomada das decisões das necessidades da educação, e oferecer às instituições mais autonomia. O que confere uma maior responsabilidade da comunidade nos resultados atingidos pelos objetivos propostos.

Embora a gestão democrática venha para ampliar a visão de todos como participantes na escola, existem muitas barreiras ainda para serem derrubadas. A administração nos moldes tradicionais ainda é muito forte na sociedade, assim o ato de gerir esta sendo interpretado de formas diferenciadas por muitos gestores, alguns ainda trabalham com o diretor como uma figura central, sendo difícil a gestão democrática se concretizar, desta forma.

[...] quando falamos em gestão escolar trata-se, numa visão atual, do conjunto de funções desempenhadas pelos “atores institucionais” da escola (ou seja, toda a comunidade escolar), com diferentes graus de complexidade e responsabilidade, coordenadas pela equipe técnico-pedagógica, encabeçada pelo diretor da escola. Já fica claro, portanto, que já desvinculamos da figura do diretor da escola todas as características de autoridade máxima, unipessoalidade, centralização, linha hierárquica, ênfase e relevo único – às vezes onipotência – que lhe eram atribuídas há alguns anos (em especial na década de 70) (OLIVEIRA, 2005 p. 01).

O poder centralizador da figura do diretor é uma ideia ultrapassada, a educação de hoje, requer uma liderança que envolva a comunidade de forma participativa.

Segundo Oliveira (2005) a liderança exerce um papel fundamental no processo de produção do grupo, só assim a autonomia da escola atingirá seu real objetivo, que é suprir as necessidades locais da comunidade, no contexto que ela esta inserida.

De acordo com Libâneo, Oliveira, Toschi (2007) os modelos de gestão que mais comumente encontramos nas escolas brasileiras são os técnico-científicos nos quais a direção é centralizada em uma pessoa, este modelo dá muito valor a organogramas, hierarquia, subordinação e com baixa taxa de participação. Já o modelo sócio crítico, apresenta formas diferentes do exercício da democracia, opostas a ideia de dominação e subordinação dos indivíduos.

Os argumentos apresentados encaminham o eixo principal do presente trabalho que apresentam como problema da pesquisa: Como acontece a gestão e organização de uma Escola estadual de Não-Me-Toque (RS)? E esta problematização inicial encaminhou o seguinte objetivo geral: Analisar a gestão e a

organização de uma escola estadual de Não-Me-Toque (RS), a partir das concepções da comunidade escolar.

Foram delimitados como objetivos específicos: a) Compreender por meio de professores, pais, funcionários e alunos, quem são os gestores e identificar suas funções no cotidiano da escola pesquisada; b) Analisar por meio dos colaboradores, as concepções de gestão presentes em uma escola estadual de Não-Me-Toque (RS).

1.2 Encaminhamentos metodológicos

1.2.1 A abordagem metodológica

Segundo André (2001) entre 1980 – 1990 as pesquisas científicas na área da educação passaram a ganhar maior relevância no âmbito científico. Os pesquisadores passaram a considerar situações reais da sala de aula e do cotidiano da escola valorizando ainda mais os atores envolvidos nas pesquisas científicas. Anteriormente a pesquisa científica restringia-se aos métodos experimentais controlados que ocorriam nos laboratórios. Tais métodos não seriam suficientes para analisar todos os aspectos que envolvem os sujeitos e os contextos em que a educação esta inserida.

Segundo Oliveira (2011) a grande diversidade das temáticas que envolvem os assuntos pesquisados na área da educação são muito amplas, e desta forma despertam diferentes motivações nos envolvidos nas pesquisas em educação da atualidade. Este enorme leque de temáticas acaloram as discussões sobre as problemáticas envolvidas nos trabalhos científicos na área educacional. Mas o que é investigado, nas pesquisas da área em educação, e quais são suas relevâncias para a sociedade?

De fato pesquisas na área da educação são consideradas importantes socialmente, pois trabalham com as dinâmicas das ações sociais, na interação entre os sujeitos, nas vivências constituídas em um ambiente social. As concepções envolvidas em suas análises não se contemplam apenas com processamento, contagem e organização dos dados, mas também se analisa em que contexto em que estes dados, informações e vivências estão contextualizadas, considera-se

assim a realidade em que os objetos da pesquisa estão inseridos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Portanto como realizar uma pesquisa científica em educação? Este questionamento foi levantado no decorrer da história nos processos de investigação científica, pois segundo André (2011) a pesquisa em educação é sem dúvida um meio pelo qual se constrói o conhecimento em campos em que desejamos compreendê-los melhor e que podem apresentar-se como duvidosos ou desconhecidos. Elucidar estes questionamentos dos educadores, ou até mesmo conhecê-los melhor é sem dúvida um dos grandes legados conquistados pelos pesquisadores da área.

Para Fazenda (1997) as possibilidades metodológicas que se aplicam na pesquisa em educação podem ser no âmbito das abordagens qualitativas, pois o seu recurso inicial é a descrição, em uma perspectiva intuitiva e sensorial. Considera-se neste tipo de análise de pesquisa as circunstâncias de que os sujeitos pesquisados pertencem.

As Ciências Humanas não são, portanto, uma análise daquilo que o homem é na sua natureza, mas, antes, porém, uma análise que se estende daquilo que o homem é, na sua positividade (vivendo, falando, trabalhando, envelhecendo e morrendo) para aquilo que habilita este mesmo homem a conhecer (ou busca conhecer) o que a vida é, em que consiste a essência do trabalho e das leis, e de que forma ele se habilita ou se torna capaz de falar (FAZENDA, 1997, p.51).

A pesquisa na área da educação necessita de uma atenção especializada em sua condução, pois encontramos especificidades que não se podem equiparar aos demais estudos científicos realizados nas demais áreas convencionais. A pesquisa em educação embora utilize como instrumento de análise a pesquisa quantitativa, não é apenas quantitativa. De acordo com Cruz (2011) são levados em consideração nossos próprios interesses e experiências pessoais que estão fundamentados na pesquisa qualitativa. Desta maneira ainda para Cruz (2011) a pesquisa em educação rejeita hipóteses definitivas, sobre as possibilidades e perspectivas da pesquisa objetiva, que são defendidas por pesquisadores quantitativos.

Não há oposições entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa as análises devem ser contextualizadas levando em consideração todo cenário em que elas ocorrem. Em educação, o que se analisa não são apenas números coletados

pelos instrumentos de coletas, mais sim os meios em que levaram a chegar a esses números. As análises devem ser realizadas ambas ao mesmo tempo, tanto qualitativas quanto quantitativa.

De acordo com Cruz (2011) a pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade e todo o contexto envolvido. Este tipo de abordagem trabalham com descrições, comparações, interpretações, possibilitando envolver na investigação valores, crenças, hábitos, atitudes e opiniões de apenas um indivíduo ou de grupos.

Para André (2011) assim é importante lembrar que o pesquisador mesmo estando em contato direto com os seus objetos de estudos, deve agir com imparcialidade, para que seu estudo possa ter confiabilidade e cientificidade. Ainda para André (2011) não é tão simples assim para o pesquisador colocar-se apenas como expectador e não como ator deste processo, considerando que a sua grande maioria de pesquisadores sejam atores da sala de aula e também da escola, a pesquisadora reconhece essa dificuldade, portanto alerta os pesquisadores, para que a pesquisa não perca sua confiabilidade e possua relevância e contribuições para a educação.

Dentre as possibilidades metodológicas que se aplicam na pesquisa em educação no âmbito das abordagens qualitativas, se encontra o estudo de caso, que consiste em analisar exaustivamente e detalhar uma unidade de interesse. De acordo com Cruz (2011) neste tipo de pesquisa não são permitidas generalizações, e só tem validade para o universo pesquisado. A autora assegura que este tipo de pesquisa é útil para identificar os problemas educacionais e as dinâmicas das práticas educativas em um contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos variáveis.

Segundo Mello (2013) o estudo de caso permite ao investigador analisar uma mesma temática com fidelidade de várias perspectivas diferentes, além de permitir o estudo de múltiplos casos e não apenas um único caso em uma só pesquisa, porém a pesquisadora alerta para a grande responsabilidade do pesquisador ao interpretar os dados coletados devem ser criteriosamente detalhados, e os mesmos não podem ser descontextualizados, pois sua clareza definira o caso estudado.

Para Cruz (2011) este tipo de pesquisa o pesquisador precisa realizar uma criteriosa seleção do problema a ser estudado, a não delimitação do problema poderá comprometer o estudo, é um momento de grande reflexão, ainda precisa

obter a colaboração e aprovação da direção da escola em que a pesquisa será realizada, considerando que este tipo de pesquisa exige imersão no ambiente a ser pesquisado. A não realização criteriosa de todas as etapas compromete os resultados da pesquisa, pois caso não houver colaboração da escola, ou não estiver bem definido o que será estudado o pesquisador terá dificuldade de computar os dados, e realizar suas análises.

1.2.2 Procedimentos metodológicos

A escola em que a pesquisa foi realizada é uma escola estadual da rede de educação básica do município de Não-Me-Toque (RS), a escolha da instituição foi realizada pelo fato da pesquisadora integrar o quadro de professores, e também por ser a única escola pública de ensino médio do município.

Foram colaboradores da pesquisa o diretor, vice-diretor, coordenadora pedagógica, orientadora educacional, professor de sala de aula, dois funcionários, três alunos, e um pai de aluno, sendo que um dos pais participante da pesquisa é também integrante do Conselho Escolar totalizando 11 participantes.

O diretor foi escolhido por sua liderança na instituição; a vice-diretora por exercer a função de agente financeira da escola. Um dos funcionários por trabalhar na área administrativa e o outro, por ser agente educacional de infraestrutura. Os profissionais da educação foram escolhidos por sua experiência nas funções em que se encontram e os pais pela disponibilidade.

Os alunos foram escolhidos da seguinte forma; um representante de cada turno, sendo um aluno do primeiro ano noturno, e um aluno do terceiro ano diurno.

Também foi entrevistada uma professora, que foi escolhida pelos seguintes critérios: a professora com mais tempo de trabalho na instituição, e também possuir experiência em antigas gestões na instituição. O critério utilizado para a escolha dos entrevistados tem como intenção obter diferentes perspectivas sobre a mesma temática.

A pesquisa ocorreu nas seguintes etapas: inicialmente a apresentação da pesquisa que foi aplicada na escola, pela Carta de Apresentação (APÊNDICE A), neste momento foi realizado o primeiro contato com a equipe gestora de instituição a ser pesquisada. Logo após a primeira abordagem foi então apresentado o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (APÊNDICE B), que deverá ser assinado

por todos os integrantes da pesquisa, a fim de analisar a disponibilidade dos participantes convidados a participar das entrevistas.

O trabalho de pesquisa foi estruturado da seguinte forma: através de entrevistas, (APÊNDICE C) em que os participantes responderam a cinco perguntas elaboradas a partir dos objetivos específicos e expõem opiniões sobre o tema pesquisado.

A opção por esta coleta de dados foi pela possibilidade de ouvir as mais diversas partes do corpo escolar, sentindo em suas palavras suas concepções e também seus sentimentos sobre a instituição. Para Mello (2013) as entrevista nos estudos de caso, abrem caminhos para desenvolver o estudo com mais segurança, durante a coleta dos dados.

As entrevistas não estabeleceram limites de tempo, para permitir ao entrevistado maior abertura em sua fala.

Uma das principais vantagens da entrevista é a sua adaptabilidade. Uma entrevista hábil pode acompanhar ideal, aprofundar respostas e investigar motivos e sentimentos – coisas que o questionário nunca pode fazer. A maneira como uma resposta é dada (o tom de voz, a expressão facial, a hesitação etc.) pode proporcionar informações que uma resposta escrita talvez dissimulasse, elas podem ser desenvolvidas e esclarecidas. (CRUZ, 2011 p.76).

As perguntas foram formuladas buscando responder aos objetivos do trabalho, e organizadas de forma estruturada focalizada, pois segundo Cruz (2011) neste tipo de entrevista os dados são mais simples de serem computados, este modelo escolhido busca responder ao máximo aos questionamentos da pesquisa, com perguntas abertas, todas as opiniões pessoais sobre a temática serão levadas em consideração. Assim embora o entrevistado venha a colocar qualquer opinião relacionada à escola que não esteja relacionada à temática da pesquisa, não será interrompido, para que não se sinta pressionado. Desta forma o entrevistado ao não ser interrompido poderá formular suas opiniões sem receios.

Segundo Cruz (2011) uma entrevista requer paciência, um planejamento minucioso, e uma prática considerável. A preparação para uma entrevista requer quase os mesmos cuidados que um questionário exige. A formulação das perguntas é uma das etapas da elaboração muito importante, para o sucesso da entrevista. A linguagem que será empregada nos questionamentos aos participantes da pesquisa precisam ser claras e objetivas. As entrevistas aconteceram de forma individual,

oferecendo maior liberdade aos participantes de exporem suas ideias e concepções sobre a temática pesquisada.

Ainda para Cruz (2011) a um grande risco de o entrevistador interferir de alguma forma nas respostas dos participantes, pois pelo simples fato de ser um ser humano e não uma máquina, desta maneira acaba por influenciar nos resultados da pesquisa, portanto o entrevistador deve manter ao máximo a imparcialidade, buscando colocar-se na posição de investigador, e ouvir atentamente a todos os pontos colocados pelos entrevistados.

A interferência do entrevistador deve ser a mínima possível, este deve assumir uma postura de ouvinte e apenas em caso de extrema necessidade, ou para evitar o término precoce da entrevista, pode interromper a fala do informante. (QUARESMA; BONI, 2005. p. 74).

Cruz (2011) diz que é necessário anotar o máximo de detalhes durante a entrevista para não se perder informações preciosas para o trabalho, a autora alerta para as dificuldades de gravar uma entrevista, pois o entrevistado se sentira acuado e não conseguira responder as perguntas de forma natural, pois estará atento ao gravador, analisando o que será feito com o material depois da entrevista. Portanto a melhor forma de entrevista ainda é aquela em que o entrevistador anota os dados, deixando o entrevistado falar a vontade, sem qualquer interferência.

As pessoas que concordam ser entrevistadas merecem consideração, por isso você precisará ajusta-se aos planos delas, mais inconvenientes que eles sejam. Tente acordar o encontro para uma data em que você não esteja muito atrapalhado. Tentar realizar uma entrevista com o telefone tocando o tempo todo e pessoas batendo na porta acaba com qualquer chance de continuidade (CRUZ, 2011 p.83).

Portanto realizar uma entrevista pode trazer vantagens e benefícios, depende da forma em que o entrevistador a conduza, é importante estar atento a todos os detalhes, e haver um preparo anterior muito cuidadoso.

Segundo Quaresma; Boni (2005) para obter-se uma entrevista bem sucedida é necessário planejamento, que deve estabelecer os objetivos que devem ser alcançados, a escolha do entrevistado, que precisa ser uma pessoa que possua familiaridade com o assunto, respeitar a disponibilidade do entrevistado, sendo necessário agendar um momento adequado, para não comprometer o resultado da entrevista, é importante lembrar que a elaboração das perguntas com um roteiro, além de garantir a confidencialidade do entrevistado.

Os entrevistados durante a realização da entrevista receberam anteriormente o termo de confidencialidade para leitura, puderam ler as perguntas antes de começar a respondê-las e obtiveram tempo para tirarem suas dúvidas sobre os objetivos da entrevista. Para garantir sua tranquilidade após a entrevista foram realizadas momentos de retomada das questões para confirmação dos dados prestados.

A coleta de dados é um dos momentos importantes da pesquisa e seu preparo refletirá no sucesso da pesquisa. Deste modo, análise das informações aconteceu por categorização simples, aproximada da Análise de Conteúdo. A categorização simples para análise de conteúdos utilizada na pesquisa seguiu o critério de seleção das categorias com ênfase no significado e seus sentidos. A categorização simples requer um agrupamento de dados considerando a parte comum entre eles, em um grupo bastante delimitado de palavras, previamente selecionadas durante a escolha das categorias. Para Bardin (1977) o processo de categorização consiste em uma classificação de elementos de um conjunto por diferenciação e reagrupamentos. Assim os elementos são reunidos em grupos conforme sua unidade de registro. A pesquisa buscou categorizar os elementos em grupos em que se fizeram referência aos termos gestão escolar, organização e administração, método de categorização simples.

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento, é a parte comum entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam noutros aspectos da analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior. (BARDIN, 1977, p. 118).

Para Bardin (1977) as fases de organização de análises de dados podem ser apresentadas da seguinte maneira, inquérito sociológico ou a experimentação e estas podem ser organizadas em três polos; em um primeiro momento a pré-análise, que consiste em organização de ideias, que vão orientar o desenvolvimento das operações sucessivas. Esta etapa vai desde a escolha dos documentos que serão analisados, que servirão de objetivos que serão analisados até a organização dos fundamentos que levarão as análise finais.

Ainda para Bardin (1977) em um segundo momento a exploração do material consiste em computar os dados coletados após terem sido cuidadosamente definidos na pré-análise, nesta etapa se realiza a administração sistemática das decisões previamente concluídas. É importante também para o pesquisador definir a

forma em que a análise dos conteúdos será computada, o pesquisador precisa ter clara a forma de organização dos elementos que constituem os objetos de investigação, a categorização em que estes elementos serão computados, precisa estar definida.

Em um terceiro momento o tratamento dos resultados, inferências e interpretações consiste em uma validação dos dados, sendo desta forma, formular interpretações e realizar conclusões baseadas nos objetivos previstos.

Desta forma a pesquisa no decorrer do seu desenvolvimento foi organizada por todas estas etapas acima citadas, para garantir sua organização e sucesso nos resultados. O fato de o pesquisador ignorar tais etapas ou desconsiderar alguma compromete sua pesquisa não atingindo os objetivos propostos segundo Bardin (1977).

No contexto dessa investigação o tema foi definido inicialmente pela escolha do assunto que deu origem ao problema a ser pesquisado. Este problema originou o objetivo geral e sucessivamente aos objetivos específicos, caracterizando o primeiro momento da pesquisa como a pré-análise. Em um segundo momento após a formulação das perguntas para a entrevista definido o instrumento de coleta de dados, e a construção de um referencial teórico para embasar a pesquisa, desenvolveu-se a exploração do material, em seguida foi realizado a tratamento de resultados, pelo processo de categorização simples, análise de trechos ou palavras chaves que responderam aos objetivos específicos da pesquisa.

CAPÍTULO 2

PERSPECTIVAS HISTÓRICA, LEGAL E ORGANIZACIONAL DA GESTÃO NO COTIDIANO DA ESCOLA

2.1 Administração e gestão escolar, considerações históricas

Ao remeter-se a esse tema, a gestão do trabalho escolar, inicia-se uma intensa discussão sobre educação, pois a escola é definitivamente fundamental na vida de qualquer cidadão. Como instituição de ensino a escola precisa ser organizada, e gerida para que os seus educandos recebam uma educação de qualidade.

Segundo Libâneo (2007) as escolas são instituições sociais que para atingirem seus objetivos, precisam ser administradas ou geridas. No entanto apresentam conflitantes objetivos nas suas formas de organizações. No Brasil administrar e gerir oferecem interpretações diferentes, nas instituições de ensino, o que muda completamente o sentido destes dois importantes termos nesta área.

De acordo com Drabach; Mousquer (2009), nos 500 anos de história do Brasil a educação brasileira passou a apresentar os registros sobre administração escolar a partir de 1930, através de relatório e descrições subjetivas, embora o termo administração passe a fazer parte dos relatos em alguns documentos, isso não significa que a administração escolar existia de fato na prática neste período. Pois neste momento da história do Brasil, o poder público tratava com imenso descaso a educação para o povo.

Quando o poder público manifestou interesse, foi por conta do processo de industrialização que começou a crescer no país e a necessidade de educar e preparar o povo para atuar e suprir a demanda de mão de obra das indústrias era obviamente importante para os interesses dos governantes (CORDIOLLI, 2011).

Diante deste contexto, muitos intelectuais da época perceberam a necessidade de estabelecerem uma maior cientificidade no campo educacional, assim nasceu o Manifesto da Educação Nova em 1932. Este documento buscava incorporar entre outros elementos a administração escolar, embora com bases nos modelos de administração geral, que servindo as necessidades das indústrias, e tinha com prioridade a organização técnica, a distribuição, a produção e a transformação, na organização dos estabelecimentos (CORDIOLLI, 2011).

As escolas obedeciam à organização de forma hierárquica de funções, seguindo o modelo Fayolista, que na época atingia os objetivos que se esperava para a sociedade. Neste momento da história, a administração surgiu para melhorar o lucro de donos de empresas.

Assim o ato de administrar foi sendo realizado de forma a maximizar o tempo e ampliar o lucro. A administração consistia em dividir tarefas, sendo que os operários quando bem supervisionados obteriam melhores resultados e assim ampliando os lucros das empresas. O administrador era a figura central que detinha toda a gerência, distribuindo funções, e as divisões de trabalho (OLIVEIRA, 2005).

A administração escolar neste modelo era organizada e administrada por um diretor, figura central que norteava e comandava todos os setores da escola. Sendo ele responsável por tomar decisões e assumindo para si todas as responsabilidades.

O diretor além de administrar os sistemas financeiros também era responsável pelos mais diversos setores da escola, ele deveria também participar da área pedagógica da escola. Para isso era o detentor de toda a responsabilidade e tomada de decisões de todos os interesses da instituição, tendo todo o poder dentro da instituição tornando-se controlador, colocando a educação como algo que pudesse ser limitado ou igualado e que seus objetivos pudessem ser medidos ou calculados em números (OLIVEIRA, 2004).

Para Freire (1996) gerir uma instituição de ensino compreende muito mais que organizar manter física e economicamente, vai além de relatórios, coleta de dados e estatísticas, gerir uma instituição de ensino demanda, sobretudo respeito aos saberes dos educandos.

Por sua vez para Oliveira (2005), a figura do diretor como administrador, e figura centralizadora do poder, que em algumas escolas que ainda presencia esta vivência, vem sendo revista, pois esta ideia esta totalmente ultrapassada a nossa atualidade. Encaminhamo-nos para uma mudança que se faz necessária para atender as necessidades impostas pelo cenário atual.

Mudar algo requer alterações de ações humanas, mudanças nas suas convicções e em tudo o que foi construído ao longo de sua existência. E esta não é uma atitude fácil de tomar. Mesmo que se tenha a certeza que as atitudes anteriores estejam defasadas, refazer um pensamento, rever uma forma na qual já se foi construída uma história provoca uma mudança de conduta, ideias, conceitos,

valores, símbolos, hábitos, atitudes e habilidades. Processo que exige uma reformulação pessoal que é íntima e para muitos incômoda.

Nos estabelecimentos tradicionais, a administração resumia-se a uma ação fiscalizadora das condições de matrícula, exigência da frequência dos alunos e seus exames, para o que bastava um diretor, auxiliado por funcionários de secretaria, e outros incumbidos de serviços gerais de manutenção. Os docentes desenvolviam os seus trabalhos isolados uns com os outros, tendo como objetivo o domínio de um programa teórico a ser vencido pelos alunos. A forma comum do ensino era a de aulas expositivas, em preleções, ou conferências de cunho erudito. Não se pode deixar de reconhecer que essa situação era perfeitamente lógica dados os objetivos, do ensino que não eram outros senão os de preparar para os exames de admissão as escolas superiores (FILHO, 1969. p. 142).

Com a intenção de melhorar as atividades da escola o termo gestão vem para conceber uma nova visão para a escola, referentes às decisões e relações que nela ocorrem. Novamente a escola busca acompanhar as necessidades e refletir sobre os cenários nacionais e mundiais. A sociedade passa a cobrar das instituições de ensino muito mais, no que diz respeito à formação do educando.

Globalização supõe interação funcional de atividades econômicas e culturais dispersas, bens de serviços gerados por um sistema com muitos centros, no qual é mais importante a velocidade com que se percorre o mundo do que as posições geográficas a partir das quais está agindo. (CANCLINE, 1999 p.13).

É importante observar que a globalização contribui para diminuir as distâncias geográficas, amplia o controle econômico, com isso desencadeia diferenças sociais. Por outro lado, percebem-se os reflexos da globalização por meio da interferência de organismos mundiais na orientação das políticas educacionais, portanto a globalização possui influências positivas e negativas para a educação.

Com a alteração dos processos sociais e históricos, a administração escolar torna-se algo superado. Assim o termo gestão vem como uma nova visão de como organizar a escola, relacionando a realidade em um contexto onde o local e o global necessita se relacionar de forma crítica e cidadã. Segundo Oliveira (2005) o termo administrar tem sentido mais restrito, significa gerir um bem, e defender os interesses de quem o possui, sendo assim a educação é vista como algo que se possa ter e não construir, algo que se possa desenvolver em si. Já o termo gestão amplia as competências exigidas, demanda uma visão mais ampla que vai além do ato de administrar, esta visão articula um conjunto de decisões e responsabilidades no grupo.

Ser gestor neste contexto implica também em assumir um compromisso com a mudança da forma de conduzir os ambientes escolares, com uma postura aberta

as diferenças e as ideias de coletividade nas decisões da escola. Entre as atribuições necessárias ao gestor estão à habilidade de conviver com a coletividade, e o conflito de ideias do grupo ao qual esta sua liderança.

A educação não sendo algo material não pode ser vista ou organizada com os moldes nas quais surgiram os primeiros conceitos da administração. A gestão da educação consiste em vivenciar situações em que os pontos envolvidos, não são concretos, como sentimentos, por isso a importância de desenvolver habilidades que não podem ser medidas por números ou gráficos, é algo que demanda muita sensibilidade e amor.

Segundo Ferreira (2007) gestão da educação requer que o diretor enquanto gestor tome decisões sobre o que se ensina a partir das suas percepções das necessidades de quem se ensina, e a quem se destina, portanto os moldes da antiga administração que possui um administrador como detentor das decisões como eixo central não se aplicam a educação e as suas necessidades e objetivos propostos. Pensar a cada decisão visando o bem estar social é atitude do diretor juntamente com toda a comunidade escolar. Considerando necessidade da sociedade, as decisões tomadas em grupo têm mais chances de sucesso. “A Gestão da Educação na atualidade necessita, pois, ser compreendida a partir dos impactos e demandas econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas (FERREIRA, 2007 p. 13)”.

Para isso ser gestor é estar presente e participante no contexto escolar, isso não implica necessariamente estar em um cargo específico, pois todos os atores que compõe o cotidiano da escola podem ser gestores, basta assumirem suas parcelas de responsabilidades e participações.

Gestão democrática participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundantes da administração da gestão da escola. Nesse sentido, vale lembrar algumas definições que possam nos conduzir a dar um novo significado à Gestão da Educação e a administração da Educação de um novo modo geral comprometidas com os desafios dos saberes necessários à construção da concepção de humanidades como comunidade planetária (FERREIRA, 2007. p. 21).

De acordo com Ferreira (2007) a gestão democrática que ocorre na construção coletiva do projeto político pedagógico e a autonomia da escola são os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania. Para tanto, o redirecionamento do papel da escola, enquanto agência de formação, não pode

vincular-se meramente à lógica do mercado de trabalho, mas cumprir a função social, isto é, cumprir seu papel político-institucional.

A gestão democrática é um processo de luta política, em ação social. O caráter de cidadania que a gestão democrática possui, envolve todos nos processos de decisões, torna todos participantes do processo de construção da sociedade. O trabalho pedagógico construído aos olhares de todos torna-se mais amplo a assim atinge mais especificamente todas as áreas sociais de acordo com suas necessidades. São mais olhares, sobre um mesmo foco de acordo com (FERREIRA, 2007). A gestão democrática possibilita através de sua prática a auto formação do cidadão.

O simples debate dos desafios lançados propicia ao cidadão sua interpretação do meio em que vive desta forma posiciona-se exercendo sua autonomia, ampliando suas concepções políticas.

A gestão educacional vem para ampliar e garantir a qualidade da educação, dos processos educacionais em todos os níveis de ensino da escola. No dia a dia das escolas, em um ambiente, de convivências e também de muitas angústias para os educadores, surgem certas ansiedades e incertezas na natureza de seu trabalho. Para Oliveira (2004) os problemas e desafios enfrentados pelo professor no cotidiano da escola, em sala de aula e fora dela por muitas vezes, são muito complexos. A prática e o exercício da gestão democrática por muitas vezes são barrados em problemas de disciplina, em desmotivação, em descrença por uma educação que seja participativa de fato.

A educação no seu cotidiano enfrenta dificuldades que estão alicerçadas nas bases das políticas públicas, e refletem nos problemas sociais. Os educando trazem com si uma apatia que não instiga a luta pela sua participação. A gestão democrática vem para somar e dividir responsabilidades vem para revitalizar em cada um a importância de sua existência na comunidade em que esta inserida, encontrar no dia a dia um ponto de partida para alcançarmos no conjunto de esforços o caminho que devemos andar compartilhar responsabilidades e assumir nossos deveres de acordo com (OLIVEIRA, 2005).

Identificar os principais problemas das escolas com relação à gestão democrática e investigar como na prática ela tem contribuído para o crescimento e desenvolvimento da autonomia das escolas é uma das alternativas para orientarmos as nossas comunidades escolares. Assim ao analisarmos o passado e o presente de

como as escolas eram administradas observamos as diferenças que como nos dias de hoje a gestão democrática tem sido encarada pelos educandos e educadores. Colocar a temática em pauta, compreender o passado avaliar os processos de mudanças e suas transformações ao longo da história.

2.2 A gestão Democrática do ponto de vista da legislação

A educação como elemento fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade, nos leva a refletir sobre os documentos oficiais dos quais foram elaboradas ao longo de sua história do país. Ao realizar uma retomada buscamos compreender como estão garantidos estes direitos aos cidadãos na forma da legalidade. Ao iniciarmos nossa análise observamos que na Constituição Brasileira na qual são mencionados diversos artigos relacionados aos direitos dos cidadãos brasileiros, tais artigos garantem o direito a educação. Ao analisarmos os artigos de 205 ao artigo 209 da Constituição Brasileira (1988) observamos uma preocupação de como será a oferta e distribuição de recursos e responsabilidades da educação, também leis complementares como a LDB (Lei de Diretrizes e Bases), (BRASIL, 1996) o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) (BRASIL, 1990). Todas estas leis de alguma forma contribuem para ampliar e garantir a qualidade da educação.

A gestão dos estabelecimentos do ensino demonstram crescentes mudanças ao longo dos processos históricos nacionais, segundo a Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 205º.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Com base neste artigo podemos observar que a educação é direito, e dever de todos. Percebemos que a participação da sociedade é parte do processo educativo. Também é possível constatar no artigo 206º da Constituição Brasileira (BRASIL, 1988) que a educação tem bases na democracia. O sexto item deste artigo cita a gestão democrática do ensino público, buscando uma sociedade voltada para a participação e ao exercício da cidadania.

A gestão democrática traz em sua prática uma metodologia mais aberta a participação da comunidade escolar, descentralizando as decisões colocando todos como agentes participantes do processo educativo, em sua prática a gestão

democrática coloca em discussão todos os assuntos relacionados a instituição de ensino, valorizando os órgãos colegiados como o Circulo de Pais e Mestres, o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, através dos representantes eleitos pela própria comunidade escolar. Desta forma garantindo uma participação de todos através de seus representantes.

Embora a Constituição Brasileira apresente em seus artigos a participação da sociedade como base em uma educação de qualidade, observa-se que na prática nos estabelecimentos de ensino isto raramente acontece. Talvez a explicação para este comportamento da sociedade seja, por uma cultura antidemocrática construída ao longo da história, e que precisa ser reconstruída pelas novas gerações em um processo de politização.

Compreender como funciona a democracia e interiorizar este processo nos cidadãos referente à prática da cidadania consciente, é de fato um entre tantos desafios pelos quais a educação vem constantemente lutando.

A LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) Lei 9.394/96, destaca gestão democrática no decorrer do seu texto. No seu artigo 8º em que se trata da organização da educação nacional no inciso segundo, o texto esclarece que as instituições de ensino têm liberdade para organizarem seus estabelecimentos nos termos da lei, evidenciado que cada instituição tem autonomia para organizar-se de maneira em que haja melhor aproveitamento e rendimento aos seus educandos e educadores (BRASIL, 1996).

Entre as ações realizadas a partir da LDB 9394/96 buscando realizar mudanças no processo de uma gestão democrática que seja efetiva na educação, recentemente, foi aprovado, na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, o projeto de lei 169/2015, Gestão democrática do Ensino Público, alterando a Lei nº 10.576/95, (BRASIL, 1995).

O projeto de lei 169/2015 (Gestão Democrática) que altera a Lei 10.576/95 prevê mudanças como a eleição tanto de diretores e vice-diretores de escola ocorre de forma uni nominal; oferecendo aos estabelecimentos de ensino mais autonomia em suas escolhas, porém por outro lado retiram da eleição os vice-diretores e coordenadores pedagógicos, que ficam atrelados a cargos indicados pelo diretor, o que vem na contramão da democracia, outro ponto de discussão da Lei é a possibilidade de uma recondução possibilitando aos diretores permanecerem em seus cargos por mais tempo, este ponto por um lado oferece aos profissionais mais

tempo para exercerem seus projetos, mas por outro lado a ausência da alternância dos cargos, de alguma maneira tem caráter antidemocrático (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

O terceiro item discutido na lei é o reestabelecimento de competências das funções do Conselho Escolar como órgãos consultivo, deliberativo e fiscalizador, e não executor, delimitando ao Conselho Escolar a atividade sobre a parte administrativa e financeira e não mais participando da área pedagógica, formalizando um autoritarismo velado, e eliminando a sua participação na elaboração do seu Projeto Político Pedagógico, novamente este item delimita a ação da comunidade escolar em um dos pontos significativos da escola (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Ao se tratar de assuntos como a responsabilidade de elaborar sua proposta pedagógica da qual se irradiara todo o trabalho realizado pela instituição, a LDB 9.394/96, esclarece que a gestão democrática é dever e direito de professores, alunos, pais e enfim, de toda a comunidade escolar. Assim a responsabilidade do estabelecimento de ensino em elaborar e executar sua proposta pedagógica demonstra que compete à instituição administrar seus recursos humanos e financeiros e desta forma, assegura às escolas sua autonomia (BRASIL, 1996). Além de comprometer as escolas a realizarem propostas que envolvam as famílias e a comunidade para criar processos de integração entre a escola e a sociedade.

A participação tem um caráter instrumental. Isto é ao se participar, exercita-se um direito de cidadania, responsabiliza-se quem o faz, sobre o que faz e o que necessita ser feito; nesse “fazer conjunto aprende-se a colaborar com outras pessoas e se aperfeiçoa na convivência com os demais”. A participação, portanto, não é somente um processo de atuação de caráter técnico. Possui um caráter compromisso social arraigados em valores humanos que são públicos, democráticos, solidários e não podem, nem devem refletir interesses individualistas (FERREIRA, 2007 p. 55).

A responsabilidade do docente com relação ao processo de elaboração da proposta pedagógica a qual traça todos os objetivos propostos pela escola está citada no artigo 13º da LDB 9.394/96. Pois enfatiza a importância do educador no seu planejamento, seja ele individual, quando se trata de uma aula em particular, seja em grupo quando traçam juntos todas as metas a serem alcançadas pela instituição. Também no mesmo artigo no item VI também compromete ao trabalho do docente promover atividades entre as famílias e a comunidade, intensificando a

participação de todos e assim consolidando a democracia e exercendo a sua cidadania. De acordo com Freire (1996) a educação é uma escolha política, a educação não é neutra, ela é sim fruto de uma ideologia, é fruto de uma luta, a educação não vira política por causa deste ou daquele educador, ela é política.

O artigo 14º esclarece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática, de acordo com suas peculiaridades, conforme os princípios de participação dos profissionais da educação na construção do PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola, garantindo a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

O papel da autonomia, nessa perspectiva, seria o de aproximar escola e família, permitindo uma participação mais efetiva da comunidade e colocando na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer. Esta intimamente ligada a identidade da escola: sua missão, seus princípios e valores, seus clientes e os resultados a que deseja chegar (OLIVEIRA, 2005 p. 93).

A LDB 9.394/96 no artigo 28º garante também autonomia às instituições de ensino no que diz respeito a sua organização, criar calendários que respeitem peculiaridades como as condições climáticas ou ciclos agrícolas no caso de escolas rurais. Assim proporcionando as equipes diretivas mais autonomia e ampliando melhorando seus resultados, pois alguns fatores como clima ou a cultura fazem parte da realidade da educação (BRASIL, 1996).

Buscar compreender os mecanismos pelos quais se busca melhorar a qualidade na educação nos permite analisar as condições e também realizarmos planejamentos que venham de encontro com as reais necessidades do país. O PNE (Plano Nacional da Educação) é um importante documento que visa organizar um planejamento e traçar metas em busca de uma educação de qualidade.

Segundo Dourado (2010) o Plano Nacional da Educação é mais uma importante conquista conjunta da sociedade, que visa garantir o direito dos cidadãos, e ampliar a qualidade do ensino, que são mencionadas na Constituição Brasileira de 1988, o artigo 214º, determina que a lei estabeleça um Plano Nacional da Educação, com duração plurianual visando estabelecer articulação ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis.

O Plano Nacional da Educação, Lei nº 10.172/2001 dentre as metas a serem alcançadas, em seu texto no item III, apresenta como um dos maiores desafios do processo a elaboração do plano com a participação da sociedade. Rompendo a

barreira que fragmenta a educação das demais esferas da política sociais. Há uma preocupação em elaborar os planos e metas em parcerias com as comunidades locais, para assim garantir aos cidadãos qualidade na educação dentro do seu contexto (BRASIL, 2001).

Nesse cenário, marcado por desigualdades sociopolítico-culturais e econômicas, alguns avanços na democratização das políticas educacionais têm sido propostos e, em alguns casos, efetivados, ainda que tais políticas não sejam resultantes da efetivação do PNE como política de Estado e base para os processos de planejamento e gestão da educação nacional. Tal perspectiva alerta-nos para a complexa relação entre proposição e materialização de políticas, seus limites e possibilidades históricas, bem como para a necessária efetivação de políticas de Estado que traduzam a participação ampla da sociedade brasileira (DOURADO, 2010 p. 681).

Do ponto de vista da legalidade a gestão da educação é constantemente citada em documentos oficiais, a Constituição Brasileira (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96 (BRASIL, 1996) o Plano Nacional da Educação (BRASIL, 2015), porém embora os direitos a educação estejam garantidos, na prática encontramos diversas lacunas a serem preenchidas. A falta de interesse político para com a educação é evidente no processo histórico brasileiro, o que é demonstrado com o não cumprimento das leis já existentes. São inúmeras as situações em que a gestão democrática é citada, porém por vezes parecemos estar vivendo em um país de faz de conta.

2.3 A organização da gestão no cotidiano da escola

Como organizar e gerir ambientes tão complexos como as instituições de ensino. Como compreender a dinâmica da escola, as suas relações, suas fraquezas e necessidades e organizá-la sem limitar seu desenvolvimento. É algo muito complexo. Conviver com pessoas, espaços e finanças para garantir o sucesso cognitivo e afetivo é algo muito mais amplo que possa parecer.

As escolas são organizadas por equipes técnico-pedagógicas compostas por um diretor, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores pedagógicos e professores. Cada um tem sua importante função, que realizadas de forma conjunta resultam no sucesso da educação.

O diretor da instituição de ensino exerce o papel de liderança, de acordo com Oliveira (2004), tendo a responsabilidade de exercer cinco funções fundamentais. Tais atribuições citadas pela autora o gestor deve iniciar, comunicar, motivar,

desenvolver pessoas e decidir. Ao iniciar algo, o diretor enquanto gestor deve realizar uma análise, sobre a importância desta atividade para todo o grupo, qual serão os objetivos de realizá-la, outra importante atividade do gestor é a de efetivar, com liderança, pois uma das suas atribuições é despertar a motivação do grupo, para a realização das atividades e assim promover uma comunicação, seja ela direta ou indireta que seja a mais clara possível.

Para Oliveira (2005) os resultados, de um grupo motivado e criativo, tem melhores resultados. Outro desafio que compete o diretor é o de estimular o desenvolvimento de pessoas, a partir de suas potencialidades, sempre respeitando suas capacidades. Também e não menos importante a fato de precisar tomar decisões importantes juntamente com o coletivo.

Os vice-diretores têm a função de apoiar e colaborar com o diretor em suas atribuições e responder por suas responsabilidades em sua ausência. Os coordenadores pedagógicos têm como função atuar diretamente com os professores, auxiliando-os nas rotinas, substituir professores em sala de aula, fiscalizar a realização de avaliações e atividades de recuperação entre outras atividades pedagógicas. Planejamento das reuniões pedagógicas que são realizadas com o corpo docente (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Macedo (2005) a atribuição do planejamento é uma prática reflexiva, cujo valor todos reconhecemos, mas a realização nem sempre é efetiva, portanto dentre tantas atribuições o planejamento é fundamental para todas as atividades da gestão da escola.

O orientador educacional de acordo com Oliveira (2004) é o mediador entre os professores e os alunos auxiliando a superar as divergências que ocorrem durante os processos de ensino e aprendizagem. Além de acompanhar o desempenho escolar dos alunos, atendendo-os em grupo ou individualmente para compreender suas dificuldades de aprendizagem ou de relacionamento.

Assim como a equipe gestora tem papel fundamental para o sucesso do processo educativo, os órgãos colegiados compõe o quadro de representantes da comunidade escolar que atuam como gestores no processo educativo. O CPM (Circulo de Pais e Mestres) tem importante função juntamente com a escola, além de envolver os pais e a comunidade no cotidiano da escola auxilia nas aquisições necessárias de equipamentos e materiais didáticos para um melhor aprendizado dos educandos. Para Helo (2007) o CPM, tem uma função financeira dentro da escola, a

tem como princípio envolver toda a comunidade escolar de maneira voluntária e participativa, buscando envolver a comunidade escolar nos assuntos relacionados à educação.

O Conselho Escolar formado por um representante da comunidade, um pai de aluno, um professor, um aluno, o diretor da escola, um funcionário da escola, tem como atribuição trabalhar na tomada de decisões importantes para a escola, no que se refere a investimentos realizados na instituição. Também trabalha como agente fiscalizador das atividades administrativas e financeiras da escola, investimentos realizados, doações recebidas entre outras.

Não há dúvida que os Conselhos Escolares, como espaço de participação da comunidade escolar, foi um processo que começou a se desenvolver na Constituição Federal CF/88, que estabelecia o princípio da gestão democrática. Essa qualidade começou a ser transmitida para outros dispositivos legais, que tiveram fortes pressões dos movimentos educacionais, que lutavam pela eleição dos diretores e pela criação dos CE. A partir da CF/88 começou a vislumbrar a possibilidade de a escola ser uma instituição mais democrática; um dos instrumentos que possibilitaram a partilha de poder dentro das instituições eram os Conselhos Escolares (OLIVEIRA, 2007 p. 81).

Tão importante quanto ao Conselho escolar e o CPM, o Conselho de Classe composto por professores equipe gestora tem a função de discutir medidas para garantir o processo de ensino aprendizagem dos educandos. Para Mattos (2005) as escolas precisam rever a importância e função dos Conselhos de Classes nas instituições, pois é fundamental para os gestores compreenderem que além de expor suas opiniões sobre alunos com dificuldades na aprendizagem dos alunos, e de discutir os problemas do cotidiano da escola, os Conselhos de Classe também devem discutir os sucessos da escola, e analisar a partir deles as medidas aplicadas para alcançar tais resultados. Pois o conselho de classe não deve ser apenas um momento de “julgamento” para alunos com dificuldades na aprendizagem.

Segundo Veiga (2008) as relações dinâmicas das escolas no seu cotidiano são muito intensas, vivenciar tais situações de todos os gestores é o desafio de cada agente envolvido no processo educativo, desta forma a partir dos órgãos colegiados a comunidade tem a oportunidade de participar do processo de gestão da educação, sendo convidados a participar, e assumindo sua parcela de responsabilidade na qualidade do ensino brasileira.

Faz-se necessário aos participantes da comunidade escolar compreender e diferenciar as práticas Administração e Gestão Escolar. Ao reconhecer as diferenças entre os termos e também compreender quem são os gestores do processo

educativo, devemos realizar uma análise sobre as dificuldades pelas quais a educação vem passando, e assim realizar uma escolha política na qual conscientes de nossas responsabilidades com a sociedade assumi-las e juntos buscar por melhores resultados.

CAPÍTULO 3

A GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA.

3.1 Contextualização da pesquisa

A pesquisa foi realizada no município de Não-Me-Toque, localizado no Planalto Médio do Rio Grande do Sul, na microrregião do Alto Jacuí. O município foi colonizado inicialmente por imigrantes portugueses no início do século XIX, e em seguida por imigrantes alemães, italianos e holandeses. Sua economia se desenvolve em atividades de agricultura e na indústria metal mecânica. O município conta atualmente com uma população de 16.894 habitantes, distribuída em um território de 361,7 km² (CUNHA, 2015).

Com relação à educação o município ocupa o 4º lugar no estado do Rio Grande do Sul de acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (IBGE, 2010). Conforme informações disponibilizadas no site da prefeitura da cidade, o município possui quatro escolas municipais de Educação Infantil que atende a 295 alunos, seis escola municipais de Ensino Fundamental sendo quatro localizadas na zona urbana e duas escolas na zona rural que juntamente atendem a 1.376 alunos, uma escola estadual de Ensino Fundamental, que atende a 356 alunos, uma escola estadual de ensino médio, que atende a 467 alunos e 2 escolas particulares sendo uma de Ensino Fundamental e uma de Ensino Médio.

A instituição em que a pesquisa foi realizada é da rede estadual de Ensino Médio, a qual atende a aproximadamente 467 alunos, na modalidade de ensino Médio regular, EJA e Técnica Mecânica subsequente. Os alunos que a escola atende são na sua maioria moradores do município de Não-Me-Toque (RS) e também dos municípios vizinhos. Os alunos que residem na zona rural chegam à escola pelo transporte escolar, disponibilizados pela Prefeitura Municipal. O corpo docente da escola é composto por 43 professores atuando em sala de aula, direção, vice direção nos três turnos, coordenação pedagógica, orientação e supervisão escolar.

O prédio da escola no momento é cedido pelo município, enquanto espera-se a construção que está em andamento do prédio do Estado que tem previsão de ser

concluído ainda em 2015. No momento a escola possui 12 salas de aula, salão de apresentações, um laboratório de ciências, 2 laboratórios de informática, sala de Educação física, 3 salas para a equipe diretiva, uma sala para secretaria, uma sala de estudos para formação dos professores, uma sala de recursos multifuncionais, uma cozinha com refeitório e uma excelente biblioteca. Na área externa a escola possui pátio amplo e bem arborizado, com uma academia ao ar livre, porém com uma pequena área coberta para abrigar os alunos nos dias chuvosos.

Como consta no Projeto Político Pedagógico da escola tem como seu principal objetivo oportunizar ao aluno a apropriação e construção do conhecimento, objetivando seu desenvolvimento pleno de forma solidária, crítica e criativa. Busca inserir o aluno em um ambiente social, articulando as áreas do conhecimento e suas tecnologias com práticas sociais (ESCOLA CIDADÃ, 2015).

A escola pesquisada teve sua identidade omitida por determinações éticas, e quando referida no decorrer da pesquisa será mencionada por Escola Cidadã. Nome atribuído pelo significado desse estudo que visa investigar como se organiza uma escola no seu cotidiano.

A Escola Cidadã no seu Projeto Político Pedagógico tem como filosofia (Escola Cidadã, 2015 p. 14) “oportunizar uma educação participativa que valorize a construção do conhecimento, objetivando o desenvolvimento do cidadão pleno de forma solidária, crítica e criativa.” A instituição busca realizar um trabalho voltado para uma formação cidadã, relacionando o conhecimento teórico e colocando em prática, alcançando assim uma maior interação com a comunidade na qual esta inserida.

A educação é um processo de formação e desenvolvimento da pessoa que interage individual e coletivamente, desvelando dialeticamente a realidade, transformando-a com a construção de novas experiências sistematizadas através da ação-reflexão-ação, e produzindo novos conhecimentos. A vinculação com o mundo do trabalho é entendida neste documento como a ligação da ação pedagógica à compreensão do funcionamento do sistema produtivo e dos instrumentos tecnológicos e à organização da produção, do acúmulo e da distribuição da riqueza (ESCOLA CIDADÃ, 2015 p.3).

Neste contexto, a escola procura entre suas ações pedagógicas possibilitar um projeto de construção de vida, o que vai além de desenvolver conteúdos programáticos, busca desenvolver habilidades que possam interferir na sua comunidade local.

A Escola Cidadã faz uma referência em seu PPP (Projeto Político Pedagógico), sobre a importância de inclusão de alunos especiais no seu processo de vivências dentro da escola, tanto nos processos de ensino aprendizagem como na organização da escola, desenvolvendo uma sociedade mais democrática e solidária (ESCOLA CIDADÃ, 2015).

A avaliação emancipatória, prática adotada pela Escola Cidadã visa em seus processos avaliativos não apenas classificar de forma classificatória, mas também valorizar todas as habilidades e competências das quais são fundamentais para a construção de uma sociedade melhor.

Desta forma a Escola Cidadã faz aborda em seu PPP, à palavra democracia diversas vezes no decorrer do seu texto. Sendo o PPP documento orientador da instituição há uma demonstração sobre a preocupação com uma escola democrática em que haja uma participação da comunidade na escola, e também o caminho inverso, da participação da escola na comunidade assim proporcionando um elo de aprendizagens e desenvolvimentos a toda a comunidade.

Diante da crise e/ou ausência de valores que cerca o meio social, o Instituto realiza atividades com a finalidade de promover a formação integral do indivíduo, auxiliando-o na compreensão da sociedade em que está inserido. Estas atividades reforçam e fortalecem valores como a ética, a solidariedade, o respeito, a honestidade, a responsabilidade, a união, a amizade, a humildade e a coragem (ESCOLA CIDADÃ, 2015 p. 5).

Entre os objetivos traçados no PPP a instituição busca o preparo dos educandos pela valorização da pessoa humana, assim construindo cidadãos que respeitem as diferenças em um mundo inserido em inúmeras diversidades, busca também o despertar para os problemas existentes, desta forma formando cidadãos capazes de transformar a realidade em que vivem, além de ter critério para julgar criticamente a realidade em que vive, com fundamentação e propriedade, oportunizando o conhecimento pela pesquisa. Buscar coletivamente soluções comunitárias para superação de problemas diagnosticados demonstra uma postura democrática de compartilhamento de resultados e responsabilidades (OLIVEIRA, 2004).

A fim de compreender como se concretiza a gestão da escola foram realizadas entrevistas com onze participantes da comunidade escolar, sendo abordadas as temáticas de gestão da escola utilizando métodos de análise do conteúdo a identidade dos participantes das entrevistas foi omitida, por questões

éticas. De modo que durante as interpretações dos dados coletados o diretor da escola será denominado pela letra D. O vice-diretor será denominado pela sigla VD, a coordenadora pedagógica pela sigla CP, a orientadora pedagógica por OP, o professor de sala de aula, e também com experiência como gestor P1, o pai de aluno será mencionado pela sigla PA, os funcionários serão mencionados como F1, que trabalha na área administrativa da escola, e F2 na área de infraestrutura e manutenção da escola, os alunos, serão mencionados pelas siglas A1, cursando o primeiro ano, A2, segundo ano, A3 cursando o terceiro ano.

Os profissionais envolvidos nas entrevistas todos possuem no mínimo 10 anos de experiência na área da educação.

Foram realizadas entrevistas com os participantes mencionados, agendando horário com antecedência, no decorrer de dois meses de estudo, adequando-se aos dias e horários disponíveis dos entrevistados. As análises das respostas foram categorizadas pelo significado semântico e empírico das palavras.

3.2 A comunidade escolar e suas percepções sobre a gestão da escola.

A análise inicialmente envolveu uma atenta leitura de todas as entrevistas realizadas ao longo do processo, o material serviu de matéria prima para categorização de conceitos e percepções dos participantes das entrevistas. As categorias foram escolhidas a partir da representatividade dos termos e relevância com o assunto da pesquisa, também pela repetição das palavras no decorrer das entrevistas. Com o objetivo de analisar o cotidiano da escola as percepções sobre quem são os gestores da escola, e compreender como a comunidade escolar compreende a importância dos gestores no processo educativo.

A análise ocorreu de maneira metódica, observando cada palavra pela sua representatividade no contexto que foi pronunciada, considerando que, o método escolhido para a coleta dos dados, foi a entrevista focalizada, com o objetivo de sentir nos entrevistados mais do que as suas próprias palavras podem expressar, observar seus sentimentos. Tal análise que só podem ser realizadas e observadas na convivência, nas relações humanas das quais a pesquisa qualitativa consideram relevantes de acordo com (FAZENDA, 1997).

Algumas perguntas são feitas, mas os informantes têm a liberdade de falar sobre o assunto e opinar, no seu ritmo. O entrevistador precisa ter a habilidade de formular perguntas e, se necessário, aprofundar-se no momento certo, mas se o entrevistado move-se de um tópico para o outro, a conversa pode fluir sem interrupções (CRUZ, 2011 p. 79).

A partir das entrevistas foram obtidos como resultados, pela pesquisa realizada que a Gestão da Escola significa “administrar recursos humanos, financeiros e pedagógicos, com objetivo de oferecer qualidade ao processo de ensino aprendido”, para D, VD, A1 (2015) ambos acreditam que a escola precisa ser organizada especialmente por uma liderança. Neste caso ambos citam o diretor como principal gestor, no processo. Os entrevistados focalizaram a categoria “diretor”, para evidenciar a gestão, sendo assim para estes participantes da pesquisa, a ideia de liderança e gestão segue a linha da administração por centralizar a gestão em um sujeito específico.

Para os colaboradores da pesquisa em sua maioria a gestão é um sinônimo de administração, fica difícil diferenciar os significados, ou esclarecer em que pontos se diferem. Estabelecer estas diferenças requer rever concepções sobre as próprias atitudes, compreender que ser diretor em uma instituição é assumir mais de que tarefas em uma escola, mas também assumir compromisso com a coletividade.

Isto implica alterar a estrutura e a dinâmica de alguns grupos, a postura ideológica (maneira de pensar e sentir) das pessoas que se unem e se comprometem em um trabalho coletivo, assim como a superação das dificuldades que são inerentes da ação que esta sendo desenvolvida. Envolve um novo tipo de relacionamento entre as pessoas e o trabalho coletivo (OLIVEIRA, 2005 p. 89).

A gestão inclui políticas, planejamento, avaliação, portanto tem significado mais amplo que administração, gestão tem aspectos que podem incluir autonomia, cidadania e emancipação dependendo da forma que for dada a sua condução (FERREIRA, 2007).

Mesmo tendo consciência sobre a importância da gestão democrática, a gestão da escola pesquisada de acordo com VD é responsabilidade de todos que compõe a equipe diretiva, porém muitas decisões são tomadas individualmente, segundo o entrevistado, “cada caso é um caso, algumas decisões podem ser tomadas em grupo, outras ficam difíceis” (VD, 2015) em sua fala o entrevistado demonstra uma prática contraditória.

Para Araújo (2011) no Brasil, embora a gestão democrática da educação esteja fundamentada em normas jurídicas desde a Constituição Brasileira de 1988,

percebe-se que as interpretações da lei variam muito de acordo com o lugar e os sujeitos envolvidos no processo, a autora evidencia algo que acontece na realidade das comunidades escolares do país, pois a postura tomada perante estas situações estão relacionadas a uma construção política de exercício da sua cidadania adquirida ao longo da sua história.

De acordo com Battini (2009) ao tempo que um sujeito se socializa em uma dada comunidade, ele passa a desenvolver uma personalidade que o diferenciara dos demais cidadãos pertencentes a ela, e que ao mesmo tempo, o identificará com a mesma. Portanto a forma na qual a comunidade vê a gestão da escola demonstra sua visão sobre política.

A politização não é a perspectiva do governo, nem dos profissionais da política: é a perspectiva dos interesses sociais e da comunidade política. Com ela, temos melhores condições de pensar a sociedade em que vivemos e de avaliar as chances que possuímos de construir um mundo melhor, inclusive com governos melhores, mas, sobretudo com pessoas melhores (FERREIRA, 2007 p. 47).

Para A2, A3, PA, e F2 a Gestão da Escola consiste em “administração”, em todos os segmentos da escola, para estes entrevistados a gestão escolar é algo necessário, pois sem a administração, a escola não tem como funcionar. Nas suas concepções sobre a gestão da escola sem organização o processo de ensino aprendizagem não acontece. A categoria evidenciada por estes entrevistados foi a “administração”, para ambos a gestão é sinônimo de administração, não havendo diferenças entre os termos para os entrevistados, pois a gestão da escola esta ligada a forma em que todos os profissionais são conduzidos em seu cotidiano.

Para Oliveira (2005) administrar tem significado mais restrito, significa gerir bem e defender os interesses de alguém ou o que ele possui, desta forma a administração é um termo mais adequado a empresas, que visam à organização do trabalho, em conseqüentemente visando o lucro, e assim garantindo os interesses de poucos, no caso donos de empresas.

“A expressão “gestor” utilizado na atualidade amplia as competências exigidas deste profissional, demandando uma visão ampla, dinâmica e articulada, conjugando decisões e avaliações constantes (OLIVEIRA, 2005 p. 1)”.

Para CP a Gestão da Escola significa organizar o cotidiano da escola envolvendo toda a comunidade escolar, portanto observa-se que a gestão democrática é desejada pela equipe diretiva, embora as ideias de gestão estejam ainda muito fortemente ligadas às ideias da administração. A categoria citada pela

entrevistada por diversas vezes no decorrer da entrevista foi “organização”. O discurso e a prática confrontam-se no cotidiano da escola. De fato a escola busca mecanismos de participação da comunidade escolar, porém as estratégias aplicadas ainda não estão sendo satisfatórias para obter - se resultados positivos.

Para Ferreira (2007) oriundo do campo da administração empresarial, o conceito organização mostra-se adequado á análise da escola na medida em que, privilegiando os elementos relacionais e simbólicos, permite superar a percepção burocrática da unidade de ensino, limitada a consideração de suas estruturas formais e da sua ordenação racional, trazendo á consideração de fatores humanos integrantes da gestão escolar.

A categoria manifestada por F1 é a “participação”. A entrevistada acredita que a gestão da escola é algo muito amplo, passando da participação dos pais dos alunos até a equipe diretiva, indicado a ideia da gestão democrática, participação da comunidade escolar nas decisões tomadas na escola.

Busca-se nesse modelo a articulação entre a direção da escola, os membros da equipe escolar, aluno, pais e comunidade na participação da administração da escola, caracterizando o trabalho coletivo, com base nos objetivos comuns, ara que sejam assumidos por todos. A responsabilidade dos projetos e ações para o funcionamento da escola é do grupo, mas não se descaracteriza a responsabilidade individual de cada membro da efetivação do todo. A gestão participativa é uma das formas de expressão do exercício da cidadania, buscando desenvolver a função social da escola na preparação do aluno para atuar no mundo (ARAÚJO, 2011 p.130).

Ainda para Ferreira (2005) a participação significa fazer junto, não pode ser considerado como um processo de atuação de caráter técnico, ela deve comprometer os sujeitos participantes em um compromisso social, solidário, arraigados em valore humanos. Portanto participar é ir além de apenas fazer parte, é também saber fazer, e ter compromisso em fazer.

Para P1 a gestão da escola significa organização do trabalho em ação conjunta com a sociedade (P1, 2015). Deste modo percebem-se as categorias “participação – organização” para P1 a gestão se faz no coletivo, com ajuda de todos. Sua concepção sobre gestão é bastante ampla, considera a comunidade como um todo no processo educativo, de acordo com P1, para garantir a efetiva aprendizagem com qualidade, é necessário engajamento de todos os sujeitos envolvidos no ensino arcarem com todas as responsabilidades (P1, 2015).

A compreensão que a escola tem em relação à educação e a sociedade irá determinar o tipo de homem que se pretende formar, isto é, para

identificarmos as ideologias presentes na formação humana, é preciso considerá-lo no conjunto das tarefas educativas exigidas pela vida em sociedade, pois a prática educativa é um fenômeno social e universal (JESUS, 2009 p.75).

Para OP (2015) a gestão da escola acontece no processo de “organização e planejamento das atividades a serem desenvolvidas durante o ano letivo” (OP, 2015) desde a organização do quadro docente até os recursos financeiros da escola.

Logo para OP, a gestão está ligada a questões organizacionais, realizada pela equipe diretiva. Para Ferreira (2005) compreender a gestão escolar e seu contexto histórico é fundamental para elaboração do planejamento das atividades escolares, pois é neste espaço que acontece a formação profissional e surgem exigências de padrões referentes ao mundo do trabalho, é local onde se desenvolvem competências e habilidades relacionando a teoria à prática.

De acordo com Ferreira (2007) compreende-se que o conhecimento construído na escola não se adquire em outro lugar, portanto a forma em que a escola é organizada pelos seus gestores é decisiva na formação da sociedade que construímos para o futuro.

Precisamos conhecer os tipos de gestão para buscar por uma prática ações que venham promover as melhores condições e viabilização do processo de ensino e aprendizagem. Toda instituição escolar possui sistema organizacional, basicamente composto pelo planejamento, organização, direção, coordenação e por fim a avaliação definindo as ações necessárias para o seu funcionamento (ARAÚJO, 2001).

A gestão da escola é algo muito amplo como F1 cita na sua entrevista. A categoria apresentada por F1 é “participação”. Supõe que a organização da escola é algo que envolve desde pais de alunos, professores funcionários em todos os segmentos, sendo administrativos ou de infraestrutura, ou os que compõem a equipe diretiva. Todos são peças importantes no cotidiano da escola, cada um com sua parcela de participação e responsabilidade nas decisões tomadas a favor da instituição.

Para Ferreira (2007) pensar e compreender a gestão da educação é compreender a realidade política, a cultura, é entender o que é ser cidadão. A escola compõe um organismo vivo, dinâmico, possui uma cultura que não se refere ao somatório de salas de aula onde professores são individualmente responsáveis pelo trabalho pedagógico que desenvolvem, a escola tece uma rede de significados que permitem interligar o passado e o presente, processo de construção e reconstrução permanente.

Ao realizar uma análise das categorias citadas pelos entrevistados é possível concluir que no cotidiano da escola pesquisada a percepção sobre gestão da escola pela comunidade, podem apresentar muitas interpretações diferentes sobre a mesma expressão. Pois para alguns administrar ou gerir possuem o mesmo significado, para outros o significado de gestão parece estar mais adequado à realidade da educação, que visa uma maior participação da sociedade nos processos educativos na atualidade.

3.3 Os gestores e sua importância no processo de gestão da escola.

Falar sobre gestão da escola é abrir-se a discutir o novo, é abrir-se para ouvir novas opiniões, desenvolver novas técnicas de como gerir ou administrar um ambiente complexo, como uma instituição de ensino. Falar sobre a gestão da escola também significa nos propor a uma discussão muito ampla e abrangente sobre as políticas públicas, os costumes locais, sobre a cultura, o modo de fazer e de viver a vida na qual a comunidade esta inserida (FERREIRA, 2005).

Analisar através da comunidade escolar qual o significado da gestão no cotidiano da escola e compreender a importância deste trabalho dentro da instituição de ensino é fundamental para ampliarmos nossa visão sobre o assunto e estarmos prontos a novas perspectivas e novos caminhos.

Discutir a gestão escolar é também estar aberto a compreender como cada vê a sua comunidade, compreender o papel e a importância da escola na comunidade, na qual esta inserida, e também compreender que existem diversas percepções sobre o tema.

Considera-se que a cultura não se aparta das atividades características e das interações da vida cotidiana, o que implica o reconhecimento da importância das ações e das experiências dos indivíduos nas análises dos fenômenos sociais (SILVA, 2010 p. 7).

Ainda para Silva (2010) não se pode discutir o processo educativo e a gestão escolar sem compreender o contexto em que a comunidade escolar esta inserida. A educação não é uma prática neutra, algo que se faça no vazio da sociedade, é algo maior, pois a educação acontece por uma escolha política. Sendo esta escolha podendo ser libertadora, ampliando a visão do educando como cidadão crítico e

intervindo na sua comunidade, assim como poderá ser uma escolha limitadora na qual os educandos são passivos e inertes perante as mudanças. “Do ponto de vista dos interesses dominantes, não há dúvidas de que a educação deve ser uma prática imobilizadora e ocultadora de verdade” (FREIRE, 1996 p. 99).

Assim mediante a todos estes aspectos relevantes ao analisarmos o processo de gestão escolar, identificamos aspectos que demonstram a escolha política exercida pela instituição. Para alguns a gestão é algo unidirecional, como se o diretor da escola tivesse todo o poder e também seja o único e principal responsável pela instituição a qual representa, assim podemos observar uma clara demonstração, na qual um sujeito se coloca de forma passiva as situações do seu cotidiano, pouco intervindo e também se abstendo das suas responsabilidades.

De acordo com Santos (2013) a gestão democrática é fruto de ideias e valores que conduzem, orientam e amparam a organização sociopolítica de uma sociedade. Então compreendemos que baseado em uma ação conjunta onde todos fazem parte dos problemas e também são parte das soluções, construímos uma sociedade mais justa, com maior igualdade de condições de permanência na escola para todos os educando.

Compreender que somos todos, parte deste processo é fundamental para que a gestão democrática seja efetivamente realizada nas instituições de ensino. E só conseguiremos concretizar de fato quando todos assumirmos conjuntamente nossas responsabilidades, e efetivamos nossa prática cidadã.

Ao analisar as entrevistas sobre quem são os gestores presentes no cotidiano da escola, observou-se que para D, VD, CP, A2, acreditam que é a equipe diretiva que compõe o grupo de gestores da escola. Como resposta para este questionamento a categoria “equipe diretiva” foi citada por todos. Indicando que de acordo com percepções analisadas, a equipe diretiva é formada pelo diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador pedagógico. Esse sentido relaciona o termo gestor ao ato de administrar e organizar burocraticamente a instituição. Não houve em nenhum momento uma relação com os professores, pais, funcionários e alunos da escola. Houve um reforço da ideia da administração escolar e não da gestão escolar, termo que abre um leque de percepções e participações que são idealizadas pela prática de uma gestão democrática.

Para P1 (2015) a responsabilidade sobre a gestão da escola está sobre a equipe diretiva e professores. De acordo com a entrevistada, os diretores,

coordenadores pedagógicos e professores devem assumir a responsabilidade de orientar e liderar os processos de gestão da escola (P1, 2015). Portanto precisam estar motivados, para realizarem uma boa comunicação entre os membros da equipe. Desta forma colocando a equipe diretiva como principal responsável pelo trabalho pedagógico.

A motivação do professor se situa no preenchimento de necessidades de alta ordem em uma profissão onde os padrões de carreira podem ser limitados, O estabelecimento de metas em termos de resultados quantificava é difícil e o grau de manutenção dos procedimentos nas atividades rotineiras da escola pode ser uma verdadeira fonte de frustração (OLIVEIRA, 2005 p. 73).

Para F1, F2, A1, VD e A3 (2015) o gestor presente no cotidiano da escola é o diretor, ele detém toda a responsabilidade e liderança de acordo com os entrevistados. Percebe-se que a categoria “diretor” aparece como sinônimo de diretor. A todos os entrevistados a função do diretor é fundamental na escola, atribuindo a ele as principais decisões tomadas na escola, inclusive tomadas em gabinete sem participação da comunidade, para alguns participantes as decisões dependem apenas da sua função e também relaciona a suas atribuições.

Para OP (2015) os gestores presentes no cotidiano da escola são “em primeiro lugar a equipe diretiva, logo depois os professores e funcionários da escola, e alguns alunos que se comprometem com organização” (OP, 2015). Porém a entrevistada aponta os professores de sala de aula como gestores importantes na gestão da escola, quando se refere à realização pedagógica do fazer escolar, assim o professor é sim o grande gestor, porém limita sua gestão a sala de aula. Aparecendo dessa forma a categoria “gestor” da sala de aula.

Para Oliveira (2004) essa especificidade da gestão vai além, pois o contexto da sala de aula está ligado ao contexto do sistema educacional, o contexto social e comunitário, portanto não há como ser gestor apenas em sala de aula, o professor assume o papel da gestão dentro e fora da sala de aula.

Para PA (2015), os gestores presentes no cotidiano da escola são todos os funcionários, professores e equipe diretiva até os pais que compõe a comunidade escolar, “todos tem papel fundamental na gestão, pois todos são elementos vivos no processo, vivendo, aprendendo e participando do processo educativo” (PA, 2015). A categoria citada por PA é “comunidade”. Para PA (2015) não se atribui maior importância e responsabilidades a alguns, mas, sim diferentes atribuições de cada função, portanto todos participam.

É importante se delinear o conceito de participação, a fim de retirarmos dele o tom vago que muitas vezes o envolve, consideramos que participação é conquista para significar que é um processo no sentido legítimo do termo: infindável e constante “vir- a -ser”, sempre fazendo, sempre se construindo. Assim, a participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente nem acabada. Participação é processo de conquista, não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também do técnico, do professor, do gestor, do intelectual, do aluno, dos pais, dos funcionários. Todas estas figuras pertencem ao lado privilegiado da sociedade, ainda que nem sempre o mais privilegiado (FERREIRA, 2005 p.63).

Compreender como a gestão acontece dentro da instituição de ensino pesquisada e analisar as percepções de cada um sobre quem são os gestores, compreender as suas concepções sobre a importância da função e do papel que cada um exerce dentro da escola, é um assunto que em muitos momentos diverge em opiniões. Pois para muitos a ideia de gestão ainda esta ligada a cargos que possuem atribuições de organizar o ambiente escolar, assim como seus aspectos pedagógicos, porém dentro de um contexto tão diverso a formação política e social de construção do sujeito assumem ainda muitas posturas “fechadas” do ponto de vista de coletividade, apontando para um caminho democrático, resultado de uma educação que limitava a participação do cidadão nas conquistas.

A outros a participação e busca pela democracia é luta constante e seus relatos demonstram esta preocupação, os quais requerem sua participação assumindo sua responsabilidade com os resultados coletivos.

As categorias citadas são “diretor e equipe diretiva” pela maioria dos entrevistados, pois a ideia de gestão esta muito intimamente ligada a cargos administrativos, com atribuições burocráticas, todas citadas com ênfase em sua importância para o desenvolvimento do trabalho realizado na escola.

Embora durante as entrevistas alguns colaboradores demonstrasse incluir a comunidade escolar, citando pais, professores e funcionários da escola como gestores, porém os entrevistados não atribuíram a mesma importância a estes componentes da comunidade na gestão da escola. Fato ligado à visão organizacional voltada aos cargos ocupados pela equipe diretiva que são fundamentais para a organização da escola, porém esta visão administrativa não esta adequada as exigências da educação na atualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a organização a gestão de uma escola estadual na cidade de Não-Me-Toque (RS), foi o que motivou o desenvolvimento desta pesquisa. Considerando a grande importância do tema para a educação e conseqüentemente sua importância para toda a sociedade. A pesquisa teve como objetivos específicos investigar a comunidade escolar a respeito de suas concepções, sobre quem são os gestores presentes na escola e o significado da gestão para a educação.

A gestão do trabalho escolar é um assunto amplo, portanto não é possível resumir em poucas palavras, simplesmente por sua grande gama de interpretações, a gestão requer muito mais de que apenas organizar, recursos humanos, financeiros e pedagógicos de uma escola, é também estar presente no processo de construção da cidadania. Contemplar a gestão do trabalho escolar é observar a construção de uma nova sociedade, seja ela mais autônoma, seja ela mais cidadã. Pois pensar em futuro sem pensar em educação é impossível. Assim a educação se constrói como fator importante e de grande relevância para a comunidade.

Para reconhecer a importância da gestão escolar dentro do processo educativo, se faz necessário, nos remeter aos detalhes desse importante trabalho, conhecer quem são os gestores presentes no cotidiano das instituições de ensino, compreender por meio da comunidade escolar suas concepções sobre gerir e administrar a escola, e qual a importância de cada sujeito no processo educativo.

Buscar compreender através da comunidade local sua visão sobre a importância deste trabalho possibilita o compartilhamento de responsabilidades e resultados bem sucedidos que é o grande objetivo da proposta da gestão democrática. A participação de toda a sociedade como parte do processo educativo e reconhecer o poder transformador da educação em nossa sociedade. Portanto compreender os processos históricos pelos quais o nosso país passou no decorrer de sua história possibilita com mais clareza interpretar a atualidade do caos que esta instalada sobre a educação na atualidade.

A pesquisa permitiu analisar a visão da comunidade escolar da escola pesquisada sobre o que a gestão do trabalho escolar significa para os sujeitos que interagem no dia a dia da comunidade, percebeu-se que a comunidade escolar reconhece a importância do trabalho para o bom andamento do processo educativo, porém atribui a responsabilidade a um pequeno grupo de representantes que estão

na liderança da instituição, citados pelos entrevistados como a equipe diretiva, e um pequeno grupo de entrevistados atribui ao diretor a responsabilidade sobre a gestão da escola.

Os termos “administração e gestão” por muitos entrevistados são citados como sinônimos, porém possuem diferentes linhas de trabalhos. De acordo com as atuais expectativas da educação, o termo gestão adequa-se com maior flexibilidade, pois abre um leque de possibilidade ampliando a análise crítica sobre o que vivenciamos. Também serve de base para compreender a situação e as limitações impostas pelos nossos gestores no decorrer do processo.

Na escola em que a pesquisa foi realizada a gestão escolar está ligada ao termo administração, embora a partir deste estudo fiquem claras as diferenças e semelhanças entre os termos, explicando por alguns momentos as frustrações sentidas a partir das entrevistas em alguns participantes. Desejar uma gestão democrática que realize uma prática libertadora e construtivista da sociedade, por muitos momentos foi demonstrado pelos participantes, mas agir de maneira limitada na qual impossibilita o exercício da cidadania na sua forma plena.

A equipe diretiva de uma instituição que exerce uma liderança não se limita as atividades burocráticas da função ou as questões teóricas financeiras, têm por atribuição estimular o desenvolvimento da educação pela motivação que move seus próprios ideais, ser gestor é mais que ser líder é crer em uma educação que promova a mudança que aguardamos há tanto tempo.

O não reconhecimento da responsabilidade pelo processo é item limitador na ação dos participantes da comunidade escolar, atribuir à falta de tempo no envolvimento das questões da escola, ou até mesmo a falta de diálogo entre as partes. Uma demonstração que a gestão escolar ocorre muitas vezes como administração aplicada a situações que não conferem as necessidades da realidade escolar.

Quase todos os participantes da pesquisa apontaram a gestão da escola como responsabilidade exclusiva do diretor da escola, porém também quase a totalidade gostaria de uma sociedade mais participativa, contradições claras entre atitudes realizadas pelos mesmos sujeitos. Desejar uma sociedade responsável é reconhecer sua importância e responsabilidade no meio em que esta inserida, é uma demonstração de cidadania, portanto desejar que o diretor seja o único a tomar decisões é contraditório.

As categorias “diretor”, “organização”, “administração” foram constantemente citadas no decorrer das entrevistas quanto aos conceitos de gestão escolar, atrelando a responsabilidade da gestão escolar ao diretor, atitudes que vem na contramão de uma comunidade que pratique uma gestão democrática. O não reconhecimento dos professores, dos pais, e dos funcionários como gestores da escola implica uma leitura distorcida da realidade, pois a própria Constituição Brasileira responsabiliza todos os cidadãos na garantia de uma educação para todos.

Outro importante fato relacionado aos resultados da pesquisa é a total ausência dos órgãos colegiados no cotidiano da escola. Embora existam na teoria não possuem influência no cotidiano da escola, tampouco reconhecimento pela comunidade escolar. Em nenhum momento foram citados órgãos importantes como Conselho Escolar, Circulo de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil como elementos importantes na gestão da escola, demonstrando a falta de informação pela comunidade. Também as ausências destes importantes elementos nas entrevistas apontam para uma escolha política limitada do exercício da cidadania.

A cultura do autoritarismo historicamente construída em nosso país e por muitos anos praticados em nossas instituições de ensino permanece com alguns resquícios nos dias de hoje, embora tenhamos conquistado muitos avanços em políticas públicas que garantam uma sociedade democrática e mais igualitária, a isenção de responsabilidade de alguns sujeitos é amparada pelo discurso de responsabilização de um governo aos resultados alcançados.

Reconhecer-se como parte do processo é o primeiro passo para compreender a importância do seu papel na sociedade como gestor deste importante trabalho que é construir um futuro melhor para todos.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: Buscando rigor e qualidade. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Feusp. **Cadernos de pesquisa** n.113, p. 51-64, julho/2011.

ARAÚJO, A. **Políticas e gestão dos espaços educativos**: pedagógicos: pedagogia III. São Paulo: Ed. Person Prentice, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL, **Constituição Brasileira**, 1988.

_____, Constituição Federal. **Lei do Estatuto da Criança e do Adolescente** – Lei nº 8.069/90. Brasília. Imprensa Oficial, 1990.

_____. Constituição Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº 9394/96 - Brasília: Imprensa Oficial, 1996.

_____. **Plano Nacional de Educação** – Lei nº 13.005/14- Brasília: Imprensa Oficial, 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf Acesso em 23 de out. 2015.

BATTINI, O. **Cultura e sociedade**: pedagogia. São Paulo. Ed. Pearson Education do Brasil, 2009.

CANCLINE, N. G. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

CORDEIRO, L. Gestão estratégica de pessoas. **Caderno de Pesquisa**. Curitiba: IESDE, 2006.

CORDIOLLI, M. A. **Sistemas de ensino e política educacionais no Brasil**. Curitiba: Ed. Ibpex, 2011

CUNHA, S. **Não-Me-Toque no Rastro de sua história**. Disponível em: <http://naometoquers.com.br/o-municipio/historico/027/16976>; Acesso em 20 de set. de 2015.

CRUZ, V. A. G. **Pesquisa em educação**: pedagogia. São Paulo: Ed. Person Prentice Hall, 2011.

DRABACH, N.P; MOUSQUIER. M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. p. 258 – 285. 2009. Disponível em: http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3149 Acesso em: 23 de set. de 2015.

DELORS, J. (org.). **Educação um tesouro a descobrir** – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Cortez, 7ª ed. 2012.

DOURADO, L. F. **Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: Questões Estruturais e conjunturais de uma política.** Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul. set. 2010. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 14 de jul. de 2015.

ESCOLA CIDADÃ. **Projeto Político Pedagógico.** 2015.

FAZENDA, I. **Metodologia de pesquisa educacional.** 4 ed. São Paulo: Ed. Cortez, 1997.

RIO GRANDE DO SUL. FARIAS, C. M. M. **Manifestação do Conselho Estadual da Educação do Rio Grande do Sul sobre a Lei nº 169/2015.** Retirado de: <http://www.ceed.rs.gov.br/conteudo/11837/gestao-democratica-pl-n%C2%B0-169-2015> Acesso em: 23 de set. de 2015.

FILHO, L. **Organização e administração escolar.** 4 ed.vol.VI. São Paulo. Ed. Edições Melhoramentos, 1969.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo. Ed. Paz e Terra, 1996.

FREITAS, E. De. "Impeachment"; *Brasil Escola.* Disponível em <<http://www.brasilecola.com/politica/impeachment.htm>>. Acesso em 13 de novembro de 2015.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico. Caderno de Pesquisa.** Curitiba. IESDE, 2005.

_____, N. S. C. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico. Caderno de Pesquisa.** Curitiba. IESDE, 2007.

FERNANDES, F; LUFT, C; GUIMARAES, M. **Dicionário Brasileiro Globo.** 43º ed. São Paulo: Ed. Globo,1996.

HELO, L. B. **Políticas de conselhos escolares: trajetórias de efetivação.** Retirado de:http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/233.pdf Acesso em: 03 de jul. de 2015.

IBGE. Censo Demográfico 2010 – **Características Gerais da População.** Resultados da Amostra. IBGE, 2003. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/default_populacao.shtm. Público Acesso em 2 de junho de 2015.

JESUS, A. R; **Processo educativo no contexto histórico:** pedagogia. São Paulo: Ed. Person Education do Brasil, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil.**

Revista Espanhola de Educação; Madrid, Espanha 2007. Nº 13 /artigo.

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

LÜCK, H. **A Evolução da Gestão Educacional, a Partir da Mudança Paradigmática**. 2001. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/grandes_temas/gestao_escolar/gestao.doc> Acessado em 30 de agosto de 2015

_____, H. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2003.

MACEDO, L. **Ensaio pedagógicos: como construir uma escola para todos?** Porto Alegre: Ed. Artmed, 2005.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

MARTINS, A. M. **O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p. 195-206, abr./jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n59/v16n59a03.pdf> Acessado em: 5 de agosto de 2015.

MATTOS. C. L. G: **O conselho de classe e a construção do fracasso escolar**. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 215-228, maio/ago. 2005. Retirado de: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n2/a05v31n2.pdf> Acesso em: 12 de agosto de 2015.

MENDES. F. R. **Iniciação científica para jovens pesquisadores**. Porto Alegre: Ed. Autonomia. 2012.

MELLO, H. D. **Relevância na abordagem qualitativa no estudo de caso**. (2013) Retirado em: <http://revistas.ua.pt/index.php/ID/article/view/2508/2374> Acessado em 20 de setembro de 2015.

OLIVEIRA, E. S. G. **Princípios e métodos da gestão escolar integrada**. v. 2 **Caderno de Pesquisa**. Curitiba: IESDE, 2004.

_____, E. S. G. **Princípios e métodos da gestão escolar**. v. 1. **Caderno de Pesquisa**. Curitiba. IESDE, 2005.

OLIVEIRA, M. F. **A prática dos conselheiros numa escola estadual de ensino fundamental**. 2011. Tese de Mestrado. Retirado de: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle> Acessado em: 20 de agosto de 2015.

QUARESMA, J; BONI, V. **Aprendendo a entrevista: Como fazer pesquisa em ciências sociais.**

Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile> Acessado em: 20 de setembro de 2015.

ROCHA, M. N. C. (2013) **Histórico da Gestão Democrática.** Disponíveis em: <http://pedagogiaaopedaleta.com/historico-da-gestao-democratica/> Acessado em 08 de julho de 2015.

SANTOS, A. L. F. **Gestão democrática da escolar: Bases epistemológicas, políticas e pedagógicas – UFPE**, 2013. Disponível em: analufelix@gmail.com Acessado em: 10 de julho de 2015.

SILVA, S. F. K. **Ação docente e diversidade humana: pedagogia.** São Paulo: Ed. Person Education do Brasil, 2010.

VEIGA, I.P.A. **Perspectivas para reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico.** In: VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G.de (Orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. 13. ed. São Paulo: Papyrus, 2008.

APÊNDICES



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Angela Graciela de Oliveira à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **O cotidiano da gestão em uma escola estadual de Não-Me-Toque/RS.**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é investigar como se organiza a gestão de uma escola estadual no município de Não-Me-Toque (RS).

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Não-Me-Toque, julho de 2015.

Profa. Ms. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Orientadora



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: O cotidiano da gestão em uma escola estadual de Não-Me-Toque/RS

Pesquisadora responsável: Angela Graciela de Oliveira

Orientadora: Ana Paula da Rosa Cristino

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (54) 9156-8149

Prezado (a) Colaborador (a):

Você está sendo convidado (a) para responder às perguntas desta entrevista de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder as perguntas da entrevista, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Este estudo tem como objetivo geral é investigar as contribuições da Gestão democrática no cotidiano escolar.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas em, responder às perguntas formuladas que abordam:

- a) Como você acredita que se organiza a gestão de uma escola?**
- b) Quem são os responsáveis pela organização e gestão da escola? Quem são os gestores e quais são suas contribuições no cotidiano da escola?**
- c) O que você entende por gestão escolar?**
- d) Como você participa da gestão da escola? Caso negativo, explique os motivos que impedem a sua participação?**
- e) quais são as lideranças que você conhece da escola, além da equipe diretiva?**

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos. A participação nesta entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Não-Me-Toque, 27 de julho de 2015.

Professora Autora da Pesquisa

Apêndice 3

Questões da entrevista

- a) Como você acredita que se organiza a gestão de uma escola?**
- b) Quem são os responsáveis pela organização e gestão da escola? Quem são os gestores e quais são suas contribuições no cotidiano da escola?**
- c) O que você entende por gestão escolar?**
- d) Como você participa da gestão da escola? Caso negativo, explique os motivos que impedem a sua participação?**
- e) quais são as lideranças que você conhece da escola, além da equipe diretiva?**