

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

**AFINAL, QUAL O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA?  
UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PÚBLICA**

**Monografia de Conclusão de Curso de Especialização**

**Simone Lima Alves**

**Sapiranga, RS, Brasil  
2015**

**AFINAL, QUAL O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA?  
UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PÚBLICA**

**Simone Lima Alves**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização  
*Latu-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<sup>ª</sup>. Dra. Liliane Madruga Prestes**

**Sapiranga, 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

**AFINAL, QUAL O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA PERSPECTIVA  
DA GESTÃO DEMOCRÁTICA?  
UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PÚBLICA**

Elaborada por  
**Simone Lima Alves**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Liliane Madruga Prestes, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

**Débora Teixeira de Mello, Dra. (UFSM)**

**Natália Pergher Miranda, Me. (UFSM)**

Sapiranga, 27 de novembro de 2015.

*Dedico este trabalho a minha mãe Aurea  
que na simplicidade da sua vida,  
me ensinou os maiores valores que existem:  
a importância da verdade,  
da honestidade, da ética e da honra.  
Dentre seus ensinamentos e experiências de vida,  
o amor incondicional as crianças,  
fez de mim a pessoa e a professora que sou hoje.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus filhos e ao meu esposo a compreensão por todos os momentos em que me afastei do aconchego do nosso lar para ir ao encontro dos meus sonhos.

A minha família que me apoiou nos momentos mais difíceis e a todas as pessoas que me ajudaram neste processo de formação.

Agradeço a Deus por ter me dado mais esta oportunidade em minha vida.

## **RESUMO**

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

# **AFINAL, QUAL O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA? UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PÚBLICA**

AUTORA: SIMONE LIMA ALVES  
ORIENTADORA: LILIANE MADRUGA PRESTES  
Santa Maria, 28 de novembro de 2015.

O presente estudo foi desenvolvido no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, na modalidade de educação à distância, no pólo Sapiranga, durante o período de 2014 a 2015. A proposta de investigação constou da análise e escuta das práticas de gestão escolar desenvolvidas no contexto de uma escola pública da região metropolitana de Porto Alegre – RS, que passou por um processo de tentativa de fechamento da escola. A união de todos os segmentos da comunidade escolar, aliada a diversas ações como passeatas e manifestações foram significativas nesta verdadeira batalha enfrentada por esta escola. As consequências desta ação de quase fechamento da escola, trouxe diversos prejuízos para a comunidade escolar. Após uma nova eleição e uma reestruturação da escola, as articulações que ocorreram, o trabalho em conjunto da equipe diretiva e comunidade escolar foram fundamentais para a reorganização da escola. A articulação de tais dados, com a reflexão teórica acerca das repercussões da atuação do gestor em tais processos, visam fornecer subsídios para o aprimoramento das realizações desenvolvidas, bem como para as ações voltadas a formação inicial e continuada de educadores/as acerca dos processos de gestão democrática no âmbito das escolas públicas.

Palavras chave: gestão democrática, educação pública, gestão escolar

## **ABSTRACT**

Specialization monograph  
Graduate Distance Learning Course  
Lato Sensu specialization in Educational Management  
Federal University of Santa Maria

**AUTHOR: SIMONE LIMA ALVES**  
**TEACHER GUIDANCE: LILIANE MADRUGA PRESTES**

Date and Place of defense : Saporanga , November 27, 2015

# **AFINAL, QUAL O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA? UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PÚBLICA**

This study was developed in the course of Specialization in Educational Management offered by the Federal University of Santa Maria, in the form of distance education in Saporanga pole, during the period 2014 to 2015. The research proposal consisted of analysis and listening the school management practices developed in the context of a public school in the metropolitan area of Porto Alegre - RS, which went through a process of trial of school closure. The union of all segments of the school community, combined with various actions such as marches and demonstrations were significant in this uphill battle faced by this school. The consequences of this action almost school closure has brought many damages to the school community. After a new election and a school restructuring, the joints that have taken place, working together for the policy community and school staff were instrumental in the school's reorganization. The articulation of such data with the theoretical reflection on the manager's performance of the repercussions of such processes aim to provide subsidies for the improvement of the developed achievements and for planning measures in the initial and continuing training of teachers / as about process management democratic within public schools.

Key words: democratic management, public education, school management

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.A ESCOLHA DO TEMA – TRAJETÓRIAS E INQUIETAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS</b> .....	11
<b>2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES</b> ....	13
<b>3 CENÁRIOS E GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO PESQUISADO NOS ANOS LETIVOS DE 2011 E 2015</b> .....	16
<b>3.1 Cenários da escola nos anos letivos de 2011 e 2015</b> .....	16
<b>3.2 Concepções de gestão escolar contidas no Projeto Pedagógico da Escola: comparativo entre os anos de 2011 e 2015</b> .....	20
<b>4. MUDANÇA DE CENÁRIOS E DAS EQUIPES DE GESTÃO ESCOLAR E SEUS IMPACTOS NO CONTEXTO PESQUISADO: ANÁLISE DO PERÍODO DE 2011 E 2015</b> .....	23
<b>4. 1. Gestão Escolar e os desafios enfrentados no contexto escolar do ano de 2012</b> .....	23
<b>4. 2. Gestão Escolar e desafios enfrentados no contexto escolar do ano de 2015</b> .....	28
<b>REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO ESTUDO REALIZADO</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	35
<b>APÊNDICE</b> .....	36

## INTRODUÇÃO

Esta monografia contém todas as atividades desenvolvidas durante as investigações de um estudo de caso, realizado na região metropolitana de Porto Alegre/RS, mais especificamente a análise do perfil do gestor escolar.

Através deste trabalho busquei investigar o perfil do gestor escolar na escola pública e suas ações no contexto escolar, destacando sua atuação no cotidiano da escola, enquanto agente do processo da gestão democrática. Parto do entendimento de que através de uma gestão democrática, a forma de condução democrática da escola pelo gestor escolar com a participação ativa de todos os segmentos da escola, os resultados refletirão positivamente dentro da instituição escolar.

Diante de tais demandas postas a gestão, no decorrer deste estudo busco problematizar como a atuação do gestor interfere nos processos de gestão democrática e participativa no âmbito escolar? A questão que balizou o estudo foi: *Afinal quem é o gestor escolar? De que forma sua atuação contribui para a implementação de uma gestão democrática e participativa no âmbito de uma escola pública?*

As análises apresentadas visam buscar subsídios para a reflexão acerca de tais práticas de gestão visando aprimorá-las e/ou redimensioná-las no contexto pesquisado.

A relevância deste trabalho se dá na importância da ação do gestor escola e suas implicações no cotidiano das escolas, buscando desta forma aprimorar o conhecimento acerca das implantações e ações da gestão escolar, sempre buscando o aprimoramento das ações e das reflexões no cotidiano das escolas, aprimorando as considerações acerca da gestão escolar e da gestão democrática no âmbito das escolas públicas.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa, com pesquisa bibliográfica, através de um estudo de caso, buscando através da análise e acompanhamento do processo de transição da gestão de uma escola pública no período compreendido entre os anos de 2011 a 2015. Os procedimentos adotados, no caso da pesquisa bibliográfica, que constou de revisão literária e análise documental, e da pesquisa de campo entrevistas com o gestor escolar, professores, profissionais da escola e alunos.

O foco do estudo foi investigar como sujeitos da comunidade escolar analisam os processos de transição da gestão escolar. Para tanto, serão utilizados os dados coletados no ano de 2011 durante uma pesquisa realizada na graduação, as quais serão comparadas com as informações coletadas no contexto atual. Articulando os estudos teóricos com a análise de

dados coletados, o estudo visa apontar elementos para a reflexão acerca dos processos de gestão no contexto pesquisado.

Num primeiro momento serão apresentados os dados coletados na pesquisa inicial realizada em 2011, através de estágio curricular da graduação de pedagogia, no nível de ensino médio, o qual constou de observação, questionários e escuta do gestor da escola à época, enfocando como o mesmo buscava contemplar os princípios da gestão democrática em suas atividades cotidianas. Em um segundo momento, quando retornei ao contexto pesquisado, no ano de 2015, através de um novo estágio curricular da graduação de pedagogia, um estágio voltado para a equipe de gestores da escola, tive a oportunidade de ouvi-lo novamente a fim de mapear quais foram os desafios e avanços enfrentados por ele no cotidiano da gestão da escola. Tais relatos foram registrados em áudio, mediante autorização do professor e, posteriormente, foram transcritos pela pesquisadora.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, no capítulo 1 destaco a Escolha do Tema: Trajetórias e Inquietações Pessoais e Profissionais, onde apresento minha trajetória profissional e pessoal, destacando os pontos mais importantes do meu percurso acadêmico. O capítulo 2: Gestão Escolar Democrática: Considerações Preliminares relata as considerações acerca da gestão escolar e da gestão democrática no âmbito das escolas públicas.

No capítulo 3: Cenários e Gestão Escolar no Contexto Pesquisado nos anos letivos de 2011 a 2015, apresento o cenário da escola, objeto deste estudo de caso. Através do capítulo 4: Mudança de Cenários e das Equipes de Gestão Escolar e seus impactos no contexto pesquisado: Análise do período de 2011 e 2015 descrevo os processos de transição da gestão escolar e seus impactos no cotidiano da escola. Posteriormente, as conclusões através das Reflexões Sobre a Atuação da Gestão Escolar no estudo realizado.

## **1.A ESCOLHA DO TEMA – TRAJETÓRIAS E INQUIETAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

Aos 35 anos de idade ingressei na Universidade no curso de Pedagogia, uma conquista pessoal e também fruto de minha busca por qualificação e espaço profissional na sociedade. Ao concluir o curso, me tornei professora e realizei um dos meus maiores sonhos, apesar dos percalços do caminho.

Desde o início da minha Graduação, tive um sucesso muito grande no desenvolvimento das atividades e de tudo o que contemplava a Universidade, resultado do meu comprometimento e dedicação. Já no primeiro semestre fui homenageada com uma menção honrosa em uma Mostra de Pesquisa Científica da Universidade.

Realizei diversos estágios durante o período da Graduação, iniciando pelo estágio da Educação Infantil (2009), posteriormente Anos Iniciais e Educação de Jovens e Adultos (EJA) (2010), Estágio no Ensino Médio (2011) e por último o estágio de Gestão em Processos Educativos (2012), para mim o mais marcante.

Em todos os estágios que realizei e as escolas por onde passei, o que mais me chamou a atenção era a diferença existente nas escolas, com relação aos espaços, alguns muito bem cuidados, outros nem tanto, e principalmente a organização dos ambientes e a condução do dia a dia das escolas. Todavia, durante o estágio de Gestão em Processos Educativos realizado durante a Graduação de Pedagogia no ano de 2012, a partir do contato com realidades escolares passei a questionar-me sobre como a gestão escolar atua no sentido de produzir determinadas culturas escolares (por exemplo, atitudes dos alunos com relação à escola, preservação dos espaços, postura dos profissionais da escola, etc.). Tais atitudes eram observadas na interação com membros da comunidade, tais como alunos, professores e funcionários. Por exemplo, a satisfação ou insatisfação dos professores em relação a situações do cotidiano da escola, eram relatadas pelos mesmos em conversas realizadas em espaços como a sala de professores durante os intervalos das aulas.

Através dos estágios que realizei durante a graduação, principalmente durante o estágio de gestão em processos educativos (2012) tive a oportunidade de me aproximar das equipes de gestores das escolas por onde passei, e o contato com o cotidiano das escolas me proporcionou refletir sobre a complexidade e a responsabilidade que configura a gestão escolar. A partir das experiências vivenciadas no decorrer das intervenções dos estágios de graduação, comecei a refletir sobre como as diferentes formas de atuação do gestor escolar implicam/repercutem tanto no âmbito pedagógico quanto no administrativo e, particularmente, nas relações entre os diversos segmentos da comunidade. Neste enfoque, o

clima organizacional dentro da instituição de ensino é um sinalizador que nos proporciona conhecer a complexidade das relações estabelecidas e o quanto a forma como estas relações são conduzidas, fazem toda a diferença no resultado do trabalho em equipe.

Cabe destacar que o gestor escolar atua enquanto articulador da comunidade, desempenhando um papel fundamental tanto na esfera administrativa quanto pedagógica. Além de atuar com o público interno (profissionais e alunos), a gestão escolar tem importante função de articular a escola com a comunidade fomentando a participação nas decisões a partir de sua representatividade nos órgãos colegiados como o Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres.

Todavia, no âmbito da gestão escolar as mudanças são parte do processo e constituem o princípio democrático balizador das políticas públicas. Todavia, quer seja em nível macro (secretarias de educação, por exemplo) como em nível micro (equipes gestoras das escolas) tais mudanças geram consequências para a continuidade das ações e projetos em andamento. Neste sentido, visando ampliar meus conhecimentos acerca de tal temática a partir de estudos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, na modalidade à distância, no Pólo de Sapiranga – RS, apresento um breve relato da pesquisa realizada no contexto de uma escola pública, da região metropolitana de Porto Alegre, a qual constou de observações, entrevistas e análise dos dados coletados, enfocando possíveis implicações/repercussões. A questão que balizou o estudo foi: *Afinal quem é o gestor escolar? De que forma sua atuação contribui para a implementação de uma gestão democrática e participativa no âmbito de uma escola pública?*

As análises apresentadas visam apresentar subsídios para a reflexão acerca de tais práticas de gestão escolar visando aprimorá-las e/ou redimensioná-las no contexto pesquisado.

## 2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A gestão democrática na escola pública é um dos princípios do ensino previstos na atual Lei nº 9394/96<sup>1</sup> que institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996). Tal prerrogativa prevê ainda que,

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

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p.7).

Diante do exposto, tanto no âmbito das mantenedoras (secretarias estaduais e municipais) quanto em âmbito das escolas, a gestão democrática implica o debate em torno das concepções de políticas públicas e, conseqüentemente, dos processos de gestão escolar e do perfil do gestor. Neste enfoque, os estudos realizados por Paro (2010, p.776) destacam:

Pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção. Nesse sentido, há que se pensar em formas de escolhas democráticas que superem o anacrônico processo burocrático de provimento por concurso, bem como a clientelística nomeação político-partidária, as quais costumam, ambas, impingir aos trabalhadores e usuários da escola uma figura estranha à sua unidade escolar e a seus interesses mais legítimos.

A partir do processo de escolha democrática, cabe ao gestor da escola realizar tarefas específicas, as quais implicam desde a articulação entre os diversos segmentos da comunidade até a gestão de pessoal, pedagógica, material e financeira. De acordo com Vieira (2007, p.62)

Noutras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem. Assim, tanto lhe cabe “velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente”, como “assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas”, como “prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento” (Inc. III, IV e V). Esses três dispositivos remetem ao coração das responsabilidades de uma escola. Ao exercer com sucesso tais incumbências, esta realiza a essência de sua proposta pedagógica.

---

<sup>1</sup>Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> acessado em 22/10/2015.

A gestão democrática de uma escola deve ser desenvolvida coletivamente, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões e encaminhamentos da escola.

Nesta representatividade de uma gestão democrática e participativa, o Conselho Escolar que é o órgão máximo nas discussões da escola, tem função consultiva, deliberativa e fiscalizadora em questões administrativas, pedagógicas e financeiras e deve buscar um trabalho de parceria com a equipe diretiva e demais segmentos da comunidade escolar.

O conselho escolar tem sua composição, organização e funcionamento definidos pela legislação vigente e pelo estatuto do conselho escolar. A parceria da equipe diretiva que é composta pelo diretor(a), vice-diretor(a), Supervisão Escolar e Orientação Educacional com o conselho escolar, deverá garantir espaços para planejamento e discussão, socializando as informações para todos os segmentos da escola. Deve primar, também, por uma gestão democrática e participativa, proporcionando encontros de professores, pais e funcionários e alunos, incentivando suas organizações, tais como reunião de líderes, assembleias de alunos e grêmio estudantil.

Neste enfoque, o gestor tem como sua função principal coordenar um trabalho coletivo, buscando a unidade da escola, articulando, mediando e operacionalizando o fazer político-pedagógico da comunidade escolar. Todavia, a gestão ocorre na e para a coletividade, implica na constituição e trabalho integrado de uma equipe diretiva (da qual fazem parte o vice-diretor, o serviço de supervisão escolar, o serviço de orientação educacional e o conselho escolar). Logo, o diretor enquanto articulador da comunidade escolar tem o desafio e a incumbência de garantir espaços para planejamento, socializando as informações para todos os segmentos da escola. Neste sentido Vasconcellos (2006) nos orienta que,

Tendo em vista o papel de referência que a equipe diretiva desempenha, podemos dizer que o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior da escola vai depender em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por esta equipe (p.53).

Cabe ao gestor escolar ter uma visão abrangente do seu trabalho e adotar ações para o desempenho deste trabalho, com competência e eficiência. A ausência ou falta de ação da liderança escolar pode contribuir para que se forme uma cultura caracterizada por concepções e ações centradas em interesses pessoais e corporativos. É reconhecido que o poder da cultura, organização e integração da escola é muito forte na determinação na qualidade do ensino. Logo, de acordo com Luck (2009, p.12) a busca permanente pela qualidade e melhoria passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competência de diretores escolares, dentre

outros, de modo a nortear orientar e o seu desenvolvimento.

A gestão democrática de uma escola, só se faz com a participação da comunidade, sem ela, não se fará uma escola democrática, participativa e de boa qualidade. Todavia Paro (2008) salienta que

[...] a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la e estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades (p. 16).

A gestão de uma escola deve atuar de forma democrática, integrando todos os segmentos da comunidade escolar, estando presentes no cotidiano da escola e participando ativamente das tomadas de decisões que envolvem o bom funcionamento da escola.

A busca pela participação da comunidade na escola deve ser um dos objetivos do gestor escolar, através de estratégias e ações proporcionando articulações e parcerias com a comunidade, através de atividades integradoras que proporcionem a participação ativa da comunidade nas atividades propostas pela escola:

A participação dos pais no processo educativo é condição primordial para que a criança se sinta valorizada em suas construções. Essa participação precisa ser amplamente buscada em toda a rede (ANAIS do 3º Congresso Municipal de Educação – eixo I).<sup>2</sup>

Diante de tais demandas postas a gestão, no decorrer deste estudo busco problematizar como a atuação do gestor interfere nos processos de gestão democrática e participativa no âmbito escolar?

---

<sup>2</sup> Conforme Projeto Político Pedagógico da Escola (2009)

### **3 CENÁRIOS E GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO PESQUISADO NOS ANOS LETIVOS DE 2011 E 2015**

O estudo foi desenvolvido numa escola pública da região metropolitana de Porto Alegre/RS, a qual foi fundada no final da década de 1980 e situa-se na periferia da região urbana do município. No período entre 2011 e 2015, quando tive a oportunidade de realizar dois estágios curriculares nesta escola, estágios necessários para a minha formação de Pedagogia. Um estágio no ano de 2011, no nível de Ensino médio e o outro no início de 2012, na área de Gestão e Processos Educativos. Ambos os estágios me proporcionaram vivências e aprendizagens muito significativas nos dois momentos.

No ano de 2015 retornei a escola, a fim de desenvolver este estudo que foi realizado mais especificamente com o gestor escolar.

Através destes estágios pude acompanhar os processos de transição das equipes de gestão escolar desta escola, acompanhando alguns desafios e ações desenvolvidas. A seguir, apresento uma breve descrição do cenário da escola nos períodos pesquisados.

#### **3.1 Cenários da escola nos anos letivos de 2011 e 2015**

Em 2011, a escola ofertava o Ensino Fundamental no turno da tarde e o Ensino Médio, contando com cerca de 1300 alunos matriculados nos turnos manhã e noite, os quais eram atendidos por um quadro de pessoal composto por 105 profissionais (incluindo professores, secretárias, merendeiras, supervisoras, 1 diretor, 3 vice-diretores, 2 coordenadora pedagógica, 1 professora substituta, 1 agente financeiro e uma bibliotecária).

Neste ano de 2015, o número de educandos da escola permanece o mesmo com relação ao ano de 2011, ou seja, compreende em torno de 1300 alunos distribuídos em diferentes etapas da Educação Básica, ou seja, incluindo a Educação Infantil (turno da manhã), o Ensino fundamental (turno da tarde) e o Ensino Médio (turnos manhã, tarde e noite). Para atender a atual demanda, a escola conta atualmente com um quadro de pessoal composto por docentes e equipe de apoio técnico-administrativo (secretaria) e de manutenção (serviços gerais e merendeiras). Entre tais profissionais, a escola conta com um vigilante que controla a entrada e saída dos alunos e também câmeras de vigilância na secretaria que monitoram toda a escola.

Quanto à estrutura física disponibilizada no ano de 2011, a escola contava com: 01 sala de vídeo, 01 sala de informática, 02 salas de ludoteca/biblioteca, 01 sala de apoio ped/LA, 01 sala multifuncional, 01 sala de refeitório, 01 sala para barzinho, 02 salas de

orientação/supervisão, 01 sala de direção, 01 sala de secretaria, 01 sala de professores, 01 sala para laboratório de ciências, 04 salas de projeção/oficinas, 16 salas de aula e 02 banheiros.

Na sequência, apresento algumas imagens da atual infraestrutura da escola.



Figura 1: mesa do guarda municipal



figura 2: Mural Informativo



Figura 3: lixeiras para reciclagem



figura 4: o grafite presente na escola



Figura 5: Secretaria da escola



figura 6: sala dos professores



Figura 7: sala dos professores



figura 8: acesso da sala dos professores



Figura 9: salas de multimídia



figura 10: fundos da escola



figura 11: Mural com troféus

As cenas acima são do ano de 2011, quando realizei o primeiro estágio curricular da graduação na escola. Ressalta-se que os espaços físicos e os recursos materiais da escola estavam num péssimo estado de conservação. Logo após a indicação do novo gestor em 2011, ocorreram diversas mudanças nos espaços físicos que foram revitalizados e os recursos materiais da escola foram ampliados, foi realizada nova pintura no interior da escola, aquisição do mobiliário novo e identificação dos setores da escola, estas mudanças que ocorreram foram muito significativas para a escola, pois a escola estava “abandonada” e com um péssimo aspecto na estrutura física.

Estas mudanças que ocorreram na estrutura física da escola tornaram os ambientes da escola mais agradáveis e mais limpos, mostrando que algo novo estava acontecendo.

Comparando as cenas acima com as observações realizadas em 2011, constatei que foram poucas as mudanças que ocorreram na estrutura física (ampliação e/ou construções novas). Alguns problemas são os mesmos diagnosticados em 2011, entre estes, cito a situação precária da pracinha que continua sem reformas e a quadra poliesportiva que já dispõe de recursos (oriundos do governo federal), os quais foram destinados para a instalação de uma cobertura. Neste momento, a escola aguarda o início das obras, cujo recurso já foi liberado e o projeto já está aprovado. Entre as poucas benfeitorias que ocorreram desde 2011, cito a manutenção e melhoria da infraestrutura incluindo a instalação de aparelhos de ar condicionado nos diferentes ambientes da escola. Tais equipamentos foram adquiridos

mediante recursos disponibilizados pela Secretaria Municipal e complementados pela comunidade mediante ações entre amigos e eventos.

Ressalta-se que os espaços físicos e os recursos materiais da escola, atualmente, encontram-se em ótimo estado de conservação e observa-se o engajamento de todos para preservá-los. No interior da instituição tudo é muito limpo, os corredores são amplos, as paredes estão limpas, com pintura recente. A sala de secretaria, sala de professores e supervisão são amplas e limpas. Quanto à estrutura didático-pedagógica, a escola organiza os horários em cada turno contemplando seis períodos por turno, nos quais busca agregar dois períodos da mesma área de conhecimento visando ampliar as possibilidades de planejamento de ações de ensino diversificadas e que demandem mais tempo para a realização.

Em consonância com as atuais Diretrizes Curriculares para a Educação Especial na Educação Especial (Resolução CNE/CN nº02 de 11/09/2001) e com as Diretrizes Operacionais para o Atendimento Especializado (Resolução CNE/CB nº04 de 02/10/2009)<sup>3</sup>, a escola busca atender às demandas da educação inclusiva entendida como:

Art. 3º A Educação Especial se realiza em todos os níveis, etapas e modalidades de ensino, tendo o AEE como parte integrante do processo educacional.

Art. 4º Para fins destas Diretrizes, considera-se público-alvo do AEE:

I – Alunos com deficiência: aqueles que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, intelectual, mental ou sensorial.

II – Alunos com transtornos globais do desenvolvimento: aqueles que apresentam um quadro de alterações no desenvolvimento neuropsicomotor, comprometimento nas relações sociais, na comunicação ou estereotípias motoras. Incluem-se nessa definição alunos com autismo clássico, síndrome de Asperger, síndrome de Rett, transtorno desintegrativo da infância (psicoses) e transtornos invasivos sem outra especificação.

III – Alunos com altas habilidades/superdotação: aqueles que apresentam um potencial elevado e grande envolvimento com as áreas do conhecimento humano, isoladas ou combinadas: intelectual, liderança, psicomotora, artes e criatividade (BRASIL, 2009, p.1)

Neste aspecto, neste ano de 2015, a escola conta com atendimento especializado para alunos com deficiência auditiva, física e visual, contando com uma sala de recursos e duas profissionais, uma especializada na área psicomotora e outra na área de deficiência intelectual. A comunidade é de classe média e média baixa quanto ao aspecto financeiro. A grande maioria das famílias possui residências fixas e próprias, sendo que a classe predominante é de operários que trabalham em setores diversificados e possuem apenas o Ensino Fundamental. Na próxima seção apresento um breve relato de como ocorrem os processos de escolha da gestão escolar e quais são as atribuições da mesma, previstas no Projeto Político Pedagógico da Escola.

---

<sup>3</sup>Disponível em [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004\\_09.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004_09.pdf) acessado em 22/10/2015

### 3.2 Concepções de gestão escolar contidas no Projeto Pedagógico da Escola: comparativo entre os anos de 2011 e 2015

A gestão escolar da escola no contexto pesquisado é constituída por uma equipe formada por um diretor, um vice-diretor, coordenadores pedagógicos e Conselho Escolar. A sua função principal é coordenar um trabalho coletivo, buscando a unidade da escola, articulando, mediando e operacionalizando o fazer político-pedagógico da comunidade escolar em consonância com as atuais políticas públicas e com o projeto político pedagógico da escola.

Cabe destacar que o Projeto Político Pedagógico (PPP) consiste no documento norteador de todas as ações desenvolvidas instituindo os fundamentos teóricos, pedagógicos e administrativos da instituição. Tal documento sistematiza as demandas e interesses da comunidade escolar e resulta de um processo democrático, no qual participam os diversos segmentos que coletivamente fazem o mapeamento das demandas e estratégias de ação a curto e longo prazo. Segundo a pesquisadora Veiga (2002, p.1)

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. "A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica" (Saviani 1983, p. 93). Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Neste sentido, o projeto pedagógico da escola implica num processo constante de reflexão coletiva acerca dos interesses e objetivos a partir das demandas e do contexto no qual a escola está inserida. Em consonância com tal entendimento, o projeto pedagógico da escola pesquisada vigente em 2011 previa que o mesmo seria revisado a cada três anos com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Entre os objetivos propostos, cita:

Uma proposta pedagógica que ofereça habilidades e conhecimentos sistematizados e contextualizados socialmente; onde o aluno saiba buscar, selecionar e interpretar criticamente as informações; formule e solucione problemas; tenha hábitos adequados de estudo; saiba trabalhar em grupo e incorpore a importância do conhecimento e o prazer de aprender. Que desenvolva no aluno a capacidade de atuar de forma ativa na vida social e cultural; que respeite os direitos fundamentais do ser humano e os princípios da convivência democrática.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Confira Projeto Político Pedagógico da Escola (2009)

Assim como previsto na versão de 2009, o atual projeto pedagógico foi reformulado no ano de 2012 e enfatiza a importância da gestão escolar na articulação da comunidade, conforme demonstra os excertos abaixo extraídos dos referidos documentos:

A gestão participativa deve favorecer o intercâmbio dentro da escola e com as demais instituições, buscando alternativas para a superação de dificuldades encontradas [...] A gestão da escola é desenvolvida coletivamente, com a participação de todos os segmentos, nas decisões e encaminhamentos, oportunizando alternância no exercício da representatividade. É constituída pela Equipe Diretiva e pelo Conselho Escolar.<sup>5</sup>

Tal processo de revisão e reconstrução do projeto pedagógico da escola traz à tona um dos princípios da gestão escolar que é participação democrática de todos os membros da comunidade escolar. Neste enfoque, Veiga (2002, p. 2) chama a atenção para o fato de que,

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. O ponto que nos interessa reforçar é que a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita às normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para a descentralização em busca de sua autonomia e qualidade.

O acima exposto, nos remete a refletirmos sobre quais as funções a serem desempenhadas pela gestão escolar no intuito de promover a participação democrática da comunidade na busca de soluções para problemas enfrentados na e pela coletividade? Quais as dificuldades enfrentadas no cotidiano? Ao focar tais processos participativos, Paro (2008, p.16) chama a atenção para o fato de que,

[...] a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la e estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.

Neste sentido, a gestão escolar atua de forma democrática, todos os segmentos da comunidade escolar estão presentes no cotidiano da escola e participam ativamente das tomadas de decisões que envolvem o bom funcionamento da escola. Este princípio é evidenciado no contexto pesquisado, a partir das inúmeras ações que tem sido adotadas visando fomentar a integração e participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola. Como exemplo de tal afirmativa, cito as parcerias e ações realizadas em conjunto com a Associação de Moradores, com o Centro de Tradições Gaúchas e com demais instituições de

---

<sup>5</sup> Conforme Projeto Político Pedagógico da Escola (2012)

ensino situadas no bairro. Evidencia-se ainda a realização de ações conjuntas na organização de eventos socioculturais com a participação das famílias, alunos, professores e funcionários. Além disso, a escola possui parcerias com empresas públicas e privadas, com o Centro de Integração Empresa – Escola (CIEE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), as quais possibilitam que os educandos do Ensino Médio tenham oportunidades de realizarem estágios remunerados ou serem encaminhados para empregos em diversos setores ou empresas da região metropolitana de Porto Alegre.

Todavia, a efetivação das práticas de gestão democrática e participativa no âmbito da escola está estreitamente vinculada à atuação do gestor escolar. Neste sentido, o foco deste estudo buscou investigar: Como a atuação do gestor interfere nos processos de gestão democrática e participativa no âmbito escolar? Como isso vem ocorrendo no contexto pesquisado?

#### **4. MUDANÇA DE CENÁRIOS E DAS EQUIPES DE GESTÃO ESCOLAR E SEUS IMPACTOS NO CONTEXTO PESQUISADO: ANÁLISE DO PERÍODO DE 2011 E 2015**

Para a realização deste estudo, enquanto pesquisadora e estagiária que atuou no contexto pesquisado, nos anos de 2011, 2012 e 2015 através dos estágios curriculares da graduação de Pedagogia, utilizo dados e referenciais de pesquisa anterior realizada no ano de 2012. No decorrer deste estudo, busquei mapear as dificuldades enfrentadas pela equipe gestora à época e as estratégias de ação utilizadas. No ano de 2015 busquei retomar tal estudo enfocando em que medidas tais dificuldades foram ou não superadas e se os desafios enfrentados pela atual gestão são os mesmos citados no ano de 2012. O intuito de tais análises é problematizar quais os problemas comuns enfrentados pelas equipes de gestão escolar nos períodos pesquisados e quais estratégias comuns que tem sido adotadas e/ou que precisam ser repensadas. Para tanto, realizei observações no contexto e entrevistas semiestruturadas com os membros das equipes gestores de ambos os períodos, a saber, 2012 e 2015.

##### **4. 1. Gestão Escolar e os desafios enfrentados no contexto escolar do ano de 2012**

Inicialmente é preciso considerar que desde 2011 até o ano de 2015, o contexto educacional e escolar sofreu transformações, principalmente no âmbito das políticas públicas, cujos impactos tiveram repercussões bastante significativas no âmbito da escola pesquisada. Tal afirmativa pode ser exemplificada no dilema vivenciado pela comunidade escolar no ano de 2011 com a ameaça de extinção da escola.

No ano de 2011, quando precisava realizar o Estágio Curricular do Ensino Médio da graduação de Pedagogia, ingressei na escola pela primeira vez em busca de um espaço para realizar este estágio. Lembrei-me desta escola por ela ser a única escola do município que ofertava o Ensino Médio, eu já tinha ouvido falar sobre o dilema que a escola estava vivendo sobre a expectativa de fechamento da mesma, mas resolvi arriscar e fui até a escola.

Chegando lá fui recebida pelo professor de Sociologia que foi muito gentil e me relatou tudo o que estava ocorrendo na escola, que a gestão municipal à época tinha planos de fechar a escola para implantar no local uma escola técnica. Para tanto, um dos argumentos da prefeitura era que o Ensino Médio é de responsabilidade do Estado e não dos municípios, então a prefeitura achava que não tinha que arcar com um Ensino Médio no município.

No decorrer do estágio, fui percebendo o agravamento na situação da escola, cujo dilema era ainda maior do que eu imaginava. Em função da tentativa de fechamento da escola, o gestor acabou “abandonando” a escola e os professores passaram a realizar uma autogestão.

A situação na escola a cada dia ficava mais caótica, pois não havia uma gestão ou direção que buscasse retomar os rumos da escola. Isso teve impacto na minha experiência de estágio, a começar pelo fato da dificuldade que enfrentei para realizar o estágio, pois dos professores que procurei, nenhum se dispôs a ceder um espaço para realizá-lo. O único professor que cedeu o espaço foi um professor da área de Sociologia que acabou me acolhendo e também passou a tomar frente na reorganização da escola.

Durante a realização do estágio, fui percebendo e convivendo com a luta da escola e da comunidade para impedir o fechamento da escola. O processo de tentativa de fechamento da escola começou no segundo semestre de 2010, quando a Secretaria de Educação, junto com representantes do Ministério da Educação estiveram na escola informando que gostariam de implantar na escola o Ensino Técnico em Gravataí, mas não mencionaram o fato de que para abrir a escola técnica teriam que extinguir a escola de ensino fundamental e transferir os alunos para outra escola. Em setembro de 2010, a mantenedora informou à escola que não seriam mais disponibilizadas novas vagas em 2011 e que os alunos seriam transferidos para outra escola. A escola e a comunidade foram tomadas de surpresa, pois até então haviam sido informadas de que a escola seria agregada a uma instituição de ensino profissionalizante.

A notícia do fechamento da escola gerou indignação e revolta na comunidade que se mobilizou e enviou um representante da escola até o Ministério da Educação em Brasília a fim de buscar informações mais claras e específicas sobre a implantação da escola técnica em Gravataí. As informações recebidas em Brasília foram de que havia apenas um estudo, uma probabilidade de implantação da escola técnica em Gravataí e de que não havia nenhuma proposta concreta.

A ameaça de fechamento da escola culminou na realização de passeatas, manifestações, panfletagem, abaixo-assinados e diversos recursos judiciais e audiências públicas na Câmara de Vereadores, com a presença de diversos professores da escola e comunidade, com mais de cem pessoas, lutando para impedir o fechamento da escola. E eles saíram vencedores desta verdadeira batalha, pois a escola não foi fechada e houve nova eleição para gestor da escola no final do ano de 2011.

Além disso, neste mesmo período vieram à tona outros problemas oriundos da gestão municipal à época. Tais denúncias realizadas culminaram na cassação da prefeita e do vice-prefeito e no afastamento da diretora da escola que havia assumido o cargo por indicação da gestão municipal. Diante disso, o gestor (que posteriormente seria eleito em 2011) foi convidado a assumir a direção da escola. Ele relata que a escola estava um caos, todas as

verbas financeiras da escola estavam trancadas, e ele ajudou com a experiência de dois mandatos que tinha na escola de 2003 a 2008.

No ano de 2012, quando retornei a escola para realizar o estágio de Gestão em Processos Educativos, tive a oportunidade de participar das reuniões da escola. Na ocasião, percebi que o clima era descontraído e iniciava com o grupo compartilhando um pote com balas que ia passando de mão em mão, o que demonstrava um ambiente amigável, apesar da seriedade dos assuntos da pauta, a qual era discutida e definida pelo grupo. Nesta reunião que participei, o primeiro assunto discutido foi a adoção de ações para potencializar a participação efetiva dos representantes e os encaminhamentos a serem realizados durante os Conselhos de classe. No decorrer dos diálogos do grupo, foram apresentadas inúmeras estratégias para potencializar tais espaços, o que incluía desde a informação aos pais até o dia do conselho. Por exemplo, foram discutidas várias formas de viabilizar a participação de todos os professores demonstrando a preocupação da equipe diretiva em transformar o conselho de classe em um processo ágil e democrático.

Outro assunto da pauta da reunião foi a situação da pracinha da escola que na época estava interditada pelas péssimas condições, trazendo muitos transtornos para a escola, principalmente para o turno da tarde que compreendia os alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. O grupo chegou ao consenso de que seria necessário insistir na busca de repasses junto à mantenedora para a realização de reformas. Todavia, enquanto isso e para amenizar os problemas, a sugestão foi a adoção do sistema de monitores mirins para a hora do intervalo, visando acompanhar e orientar os alunos menores durante a utilização da pracinha.

Na sequência, o grupo passou a debater o problema dos alunos da Progressão Parcial, ou seja, alunos aprovados para a série/ano seguinte, mas que precisavam frequentar as aulas da disciplina que haviam sido reprovados, porém estavam infrequentes nas mesmas.

No tocante ao ponto da pauta relacionada à inclusão, o grupo apresentou vários questionamentos e dúvidas, demonstrando unanimidade no entendimento acerca da relevância da mesma e da necessidade de aprimoramento da formação continuada dos docentes para efetivá-la no decorrer de suas práticas pedagógicas.

Os encaminhamentos citados no decorrer da reunião acima relatada demonstram que dentro de uma gestão democrática é preciso garantir espaços para planejamento, discussão, reflexão que permitam a escuta, o engajamento e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, enriquecendo o trabalho pedagógico da escola.

Tal entendimento acerca da importância da gestão democrática é enfatizado por Lück

(2009, p.70), cujos estudos enfatizam que:

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral.

Durante as observações realizadas no ano de 2011, constatei que o gestor escolar à época adotava uma postura que priorizava a participação dos diversos segmentos, tendo disponibilidade para a escuta e acolhimento das sugestões apresentadas.

No início do ano letivo de 2012, quando retornei à escola para realizar outro estágio encontrei uma escola totalmente diferente da que eu havia encontrado anteriormente.

Com a eleição que ocorreu em 2011, a escola foi reformulada e a equipe diretiva estava totalmente engajada em realizar as mudanças tão necessárias. Observei uma mudança nas relações e forma de acolhimento da escola, pois percebi desde a chegada que as pessoas demonstravam disposição para prestar informações a quem chegasse.

Destaco que no período em que realizei o estágio de Gestão, a escola passava por um processo de transição da nova equipe gestora, a qual havia sido eleita num processo democrático do qual participaram os diversos segmentos da comunidade. O gestor eleito era um professor graduado em Sociologia e que atuava como docente no Ensino Médio e que gentilmente me acolheu na escola. Na ocasião, solicitou que durante meu estágio eu realizasse uma pesquisa com a equipe diretiva, professores e funcionários, a fim de mapearmos quais as demandas e anseios da equipe de profissionais da escola, e o que propunham para a gestão em termos de ações a serem realizadas para a superação de conflitos e desafios cotidianos. Entre tais sugestões, citaram a necessidade de criação de espaços para a escuta da comunidade escolar possibilitando sua participação nos processos de tomada de decisão.

Ao retornar à escola em 2015, pude constatar uma mudança significativa desde a organização e manutenção dos espaços (limpos e organizados) até a forma de acolhimento nos diferentes setores que visitei. Durante esta visita, realizei a entrevista com o diretor e acompanhei um pouco de sua rotina e pude constatar o quanto demonstra ser carismático e acolhedor para com todos. Por exemplo, costumava percorrer os diferentes espaços da escola e ao encontrar com os alunos pelos corredores recebia muitos abraços e palavras de carinho. Os alunos têm livre acesso à sala da direção, onde costumavam ir com frequência, quer seja para conversar ou ainda para buscar orientação ou apoio diante de situações de conflitos ou outras questões da esfera pessoal ou coletiva. Em suas andanças pelos espaços da escola, além dos alunos e professores, o gestor conversava com familiares, funcionários de diversos setores

e através do diálogo procurava ir direcionando e delegando atribuições para a solução de problemas do cotidiano, desde o conserto de um liquidificador a reparos no encanamento do banheiro. Tal postura do gestor denota a importância da dimensão humana no contexto educativo, uma vez que:

Uma sociedade onde caibam todos só será possível num mundo no qual caibam muitos mundos. A educação se confronta com essa apaixonante tarefa: formar seres humanos para os quais a criatividade e a ternura sejam necessidades vivenciais e elementos definidores dos sonhos de felicidade individual e social (ASSMANN 1998, p. 29).

A situação acima denota uma profunda mudança nas relações entre alunos e professores entre o período de 2011 quando a gestão havia sido afastada e, portanto, a escola não dispunha de qualquer acompanhamento das atividades tanto letivas quanto com relação a determinadas atitudes de alguns alunos. Por exemplo, durante minhas observações de estágio realizadas à época, deparei-me com alguns alunos fumando nos espaços internos da escola e/ou demonstrando atitudes de desrespeito para com colegas e professores. Estas cenas também foram relatadas pelo atual gestor que diante das mesmas buscou incluir os próprios estudantes na busca de soluções para tais questões. Logo, no ano de 2012, o Projeto Pedagógico da escola foi revisado a incluir um tópico específico par os Princípios de Convivência, os quais foram elaborados coletivamente com os diversos segmentos da escola. De acordo com o referido documento,

Os Princípios de Convivência são construídos por todos os segmentos da escola, com divulgação para toda a comunidade escolar, através de encontros entre pais, alunos, professores e funcionários. As normas de convivência são elaboradas para alunos, professores e funcionários da escola, incentivando a formação de atitudes e valores; o posicionamento de maneira crítica, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais e o diálogo como forma de mediar os conflitos e tomar decisões coletivas.<sup>6</sup>

Entre alguns itens dos princípios de convivência estabelecidos pelo coletivo da escola foram sendo definidas algumas regras, entre as quais: o respeito aos colegas, professores e funcionários; o cumprimento dos horários de entrada e saída já estabelecidos; a adequação do vestuário para as atividades escolares, entre outros. Tais visam o cumprimento tanto das prerrogativas legais, por exemplo, a proibição do fumo em espaços públicos (Lei Federal nº9294/96) e principalmente o aprimoramento nas relações entre os sujeitos que

---

<sup>6</sup> Conforme Projeto Político Pedagógico da Escola (2012)

integram a comunidade escolar. Tais atitudes, demonstram o empenho da atual equipe diretiva na busca da implementação de uma gestão democrática com a participação de toda a comunidade escolar. Entre os programas implementados para potencializar a participação e engajamento da comunidade, a escola desenvolve atividades como o Programa Escola Aberta, a Banda Marcial, a Revista da Escola, a Mostra Científica, a Miniolimpíadas, o projeto Horta escolar, o Sarau poético e oficinas de dança, artesanato e pintura.

Todavia, a gestão também enfrentava o desafio de transformar algumas atitudes que acabam por comprometer a qualidade das ações desenvolvidas. Entre tais atitudes, cito o fato de que na gestão anterior não havia cumprimento de horários tanto por parte dos alunos quanto dos professores, o que repercutia negativamente no andamento das ações pedagógicas com atrasos e/ou faltas excessivas de ambas as partes.

Diante deste cenário, a gestão escolar inicia o trabalho deste novo ano letivo buscando reorganizar todos os segmentos. Entre tais estratégias, adotou a realização de reuniões periódicas com todos os segmentos a fim de mapear os problemas e coletivamente definir estratégias para solucionar os problemas existentes na escola.

Durante a entrevista o gestor relatou que durante anos a comunidade sofria com o descaso em termos de políticas públicas, ou seja, teria ficado “abandonada”. Logo, em sua gestão teria muita coisa para arrumar e referiu-se dizendo “ bastante serviço”. Através da observação que realizei por todos os ambientes, percebi o quanto a gestão estava disposta a realizar mudanças significativas em toda a comunidade escolar.

A seguir, apresento um breve relato de como na atualidade se caracteriza o contexto escolar pesquisado e, em particular, como tem sido realizada a gestão.

#### **4. 2. Gestão Escolar e desafios enfrentados no contexto escolar do ano de 2015**

No ano de 2015, articulando a pesquisa inicial realizada anteriormente em 2011 e 2012, com os estudos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional, retornei à escola para analisar como a gestão escolar estava constituída e qual os desafios que enfrentava na atual conjuntura. Busquei analisar como o gestor escolar está implementando os processos de gestão democrática e participativa? Que estratégias tem sido adotadas e que desafios tem enfrentado?

Quanto à equipe diretiva da escola, esta passou por mudanças, em particular, nas relações entre a equipe gestora e os demais segmentos da comunidade, em especial, nos processos de tomada de decisão. Logo, assim que retornei na escola e agendei uma entrevista

com o atual gestor que na atualidade é o mesmo que havia sido eleito em 2011, ele foi reeleito em 2015 para um novo mandato até o ano de 2017.

No dia e hora marcados, o gestor prontamente me acolheu na escola e iniciou a conversa retomando o relato citado em 2011 referente à tentativa de fechamento da escola. No início da entrevista, o gestor afirma que está contente com o resultado da eleição, destacou que entre as principais dificuldades que enfrentou para reestruturar a escola, foi a falta de motivação dos professores, cansados pela longa batalha que tiveram que enfrentar, mas que a comunidade nunca abandonou a escola. Em razão disso, algumas práticas acabaram sendo instituídas, como por exemplo, o descumprimento de horários tanto por parte dos professores quanto dos alunos. Diante de tal situação caótica, foi necessário um trabalho intenso de escuta e de um trabalho voltado a retomar a unidade da escola, resgatando o espírito de equipe e o comprometimento de todos em ações em prol do coletivo.

O gestor lembra que nas eleições realizadas em 2012, foi eleito com uma margem de 95% de votos, para os anos de 2012 a 2014. Questionado sobre quais os avanços de sua gestão ele respondeu que o principal avanço para ele, a equipe diretiva junto com os professores, junto com a comunidade, que a escola tem histórico de participação da comunidade e isto causa muito orgulho para ele. Ao se referir à articulação com as famílias destaca: “Os pais nunca serão os últimos, a saber, o que está acontecendo com um filho aqui dentro”.

Entre os avanços da gestão, considera relevante a parceria instituída com a equipe de profissionais e a comunidade, o que trouxe tranquilidade tanto para as relações internas entre os diversos segmentos quanto para as relações externas da escola (escola e comunidade, escola e mantenedora).

Segundo o atual gestor:

“A escola sempre foi considerada um estorvo em função do ensino médio não ser de obrigatoriedade do município, mas a escola já está em funcionamento a 28 anos e que através de manobras políticas, houve o desejo em extinguir a escola”<sup>7</sup>

Ele relata que em um esforço conjunto entre todos os segmentos da escola, neste ano de 2015, os índices de aprendizagem da escola já mudaram positivamente. Destaca ainda que a escola possui uma parceria com a Secretaria Municipal de Educação e Desportos e para o ano de 2016, está previsto a abertura de novas turmas de educação infantil na escola, visando atender a Metas do Plano Nacional de Educação – 2014-2024, a saber:

---

<sup>7</sup> Relato do Gestor atual da escola (2015)

Meta 1: universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches, de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE.(BRASIL, p.16

Para tanto, a parceria entre a escola e a Secretaria Municipal de Educação e Desporto (SMED) tem sido primordial para o atendimento de tais metas bem como para garantir efetivamente a implantação de projetos institucionais. Por exemplo, entre as metas previstas no início da gestão em 2012 estava a cobertura da quadra de esportes, a qual já possui recursos liberados e está em fase de execução e foi conquistada a partir do esforço coletivo entre todos os segmentos da escola e da Secretaria Municipal.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola foi reformulado em 2012 e tem reformulações constante a cada três anos. O gestor comenta que a escola está em constante discussão sobre a necessidade de aprofundamento dos estudos sobre como incluir as novas tecnologias digitais no cotidiano dos alunos, professores e comunidade em geral. Ressalta que tal temática tem sido o foco das preocupações e questionamentos no processo de revisão do projeto pedagógico desencadeado neste ano letivo de 2015. O gestor comentou o fato de que a comunidade escolar ainda não conseguiu chegar num consenso quanto ao uso do celular.

Ainda com relação às novas tecnologias, o gestor relatou que os professores estão tendo dificuldade em usar a sala de vídeo da escola, pois tudo que é mostrado já foi visto pelos alunos e se não foi visto, eles buscam na mídia. Diante deste cenário, uma das estratégias é a utilização deste espaço para que os alunos possam criar seus próprios vídeos a partir de temas que estão sendo estudados. Esta é uma demanda que vem sendo debatida e para qual os alunos e professores demonstram interesse em se engajar na busca de soluções e alternativas. Como é possível observar, este trabalho em coletivo demonstra a abertura da escola para o diálogo e a escuta dos sujeitos que dela fazem parte. Tal atitude denota ainda uma mudança na concepção da atuação do diretor escolar, ao qual segundo Paro (2010) compete:

[...] de acordo com a lei, responder, em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania. Para os estudos da administração (ou gestão Enfim, é o diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania. (PARO, 2010, p.766)

Na concepção do atual gestor, o diferencial da escola comparando o período anterior a 2011 e agora, é que a comunidade escolar está mais articulada, há uma melhora significativa nas relações interpessoais entre alunos e professores, havendo um clima de respeito e

afetividade. Ressalto que enquanto pesquisadora, ao contatar o gestor em 2011 quando à época ele ministrava aulas de Sociologia, pude perceber que tal relação se fazia presente em suas aulas bem como a disponibilidade de escuta e o envolvimento dos alunos nos debates realizados em sala. Neste caso, percebo que sua atuação enquanto gestor é caracterizada por seu perfil enquanto docente, ou seja, aberto para o diálogo, a escuta e o envolvimento de todos os segmentos nos processos de tomada de decisão.

Outra característica evidenciada nas falas do gestor é a sua busca permanente de instituir parcerias entre a escola e a comunidade. Para tanto, destaca que os projetos e as realizações da escola são sempre construídos em parcerias com os professores, com os alunos e principalmente com as famílias. Tal postura evidencia o que Paro (2010) destaca em seus estudos, ou seja, a responsabilidade do diretor nos processos de gestão para além das questões meramente burocráticas.

É esse mesmo conceito de direção, pelo menos em suas linhas mais gerais, que vige em nossos sistemas de ensino com relação ao papel do diretor de escola. Este é, em geral, não apenas o encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins – pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo —, mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar, com a responsabilidade por seu bom funcionamento. ( PARO, 2010, p. 770)

Realmente, percebe-se um clima diferente nesta escola, a escola está sempre em movimento, com ênfase a projetos e atividades que integram toda a comunidade na escola, fomentando a participação das famílias em diversos momentos (por exemplo: em reuniões pedagógicas ou através da Associação de pais e/ou responsáveis) tornando-se partícipes dos processos de tomada de decisões no âmbito da escola. Exemplo disso é que no dia previamente agendado para a minha visita, a escola estava mobilizada preparando a festa de Halloween que iria ter na escola, foi possível perceber o engajamento de todos os segmentos da comunidade na preparação da festa.

Na atualidade, diversas estratégias são adotadas para promover a integração entre disciplinas, séries, professores e alunos, a escola proporciona diversas atividades integradoras como a Revista da Escola, Mostra Científica, Mostra Cultural, Feira das Nações entre muitas outras atividades de integração que ocorrem durante o ano letivo.

Como medida de auxílio aos pais e alunos que chegam à escola foi implantado em 2012 um serviço de coordenação de turno, onde um professor é escolhido por seus pares, mediante apresentação de plano de ação. Este serviço tem como função principal auxiliar a equipe diretiva na coordenação do turno, [observando a entrada e a saída dos alunos, no

recreio e no início e final do turno; auxiliar as pessoas da comunidade que procurem a escola, levando-as ao setor responsável, facilitando a integração e comunicação dos segmentos da escola].

O fato que ocorreu em 2011, da tentativa do poder público municipal em encerrar as atividades da escola, acabou por fortalecer o vínculo da comunidade com este espaço. Diante da ameaça de fechamento, os diversos segmentos da comunidade escolar acabaram se unindo na luta pela escola, o que resultou numa vitória coletiva também fruto de um esforço e união coletiva. Tal participação acabou se constituindo num dos pilares da atual gestão escolar.

Quando questionado quanto ao seu maior objetivo enquanto gestor, ele relata que é a busca permanente do aprimoramento das ações desenvolvidas visando à melhoria na qualidade do ensino ofertado pela escola. Neste sentido Paro (2015) afirma:

[...] No caso da gestão escolar, o objeto a que ela se aplica é a escola, lugar privilegiado de ação do diretor. Por isso cumpre tomar a instituição escolar, deste ponto de vista, examinando alguns temas relacionados, tanto ao processo pedagógico que aí se desenvolve quanto as múltiplas as determinações que aí se manifestam tendo sempre presente a educação como o fim que a educação deve servir. (PARO, 2015, p. 45)

O gestor relatou ainda que a grande maioria dos profissionais da escola é comprometida e está engajada com a aprendizagem do aluno, mas que a categoria está muito desvalorizada. Em sua fala, relata que a educação escolar precisa de investimentos em termos de políticas públicas, o que inclui a valorização docente, o que inclui revisões nos atuais planos de carreira prevendo e garantindo reposições e reajustes salariais. Segundo ele, a falta de reposição salarial dos professores faz com que os professores fiquem desmotivados, desiludidos com a profissão. Que a valorização do professor e um salário justo para a categoria é um dos objetivos da escola. Conforme Paro (2010) :

Busca-se, então, a causa do mau ensino, ora na escassez ou mau emprego dos recursos (condições inadequadas de trabalho, baixos salários, falta de material didático etc.), ora na má qualidade do corpo docente (formação deficiente, falta de compromisso profissional etc.), ora em causas ligadas aos próprios usuários da escola (desinteresse do aluno, violência, falta de empenho dos pais em estimular seus filhos a aprender etc.) (PARO, 2010, p. 773)

Então esta gestão democrática que é realizada dentro desta escola é um exemplo do sucesso da parceria comunidade e escola e da integração de todos os segmentos da escola. Nenhuma decisão é tomada somente pelo gestor da escola, todos decidem juntos, o melhor

para os alunos e para a escola. A escola busca constantemente, oferecer aos alunos uma educação de qualidade e conseqüentemente uma melhoria na aprendizagem do aluno, através da formação continuada dos professores e na integração que proporciona aos segmentos da escola.

## **REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO ESTUDO REALIZADO**

Através desta pesquisa qualitativa de estudo de caso foi possível perceber a importância dos processos e contribuições, de uma gestão democrática para a escola. A pesquisa mostrou que através da implementação de ações do gestor escolar, da equipe diretiva, profissionais da escola, alunos e comunidade escolar, houve um avanço nas relações estabelecidas no ambiente escolar, um avanço na parceria da escola com a secretaria de ensino do município e principalmente um avanço na qualidade da educação ofertada por esta escola, com melhorias na estrutura física da escola e de programas integradores, os quais qualificaram a comunicação e as interações entre professores, alunos e comunidade em geral.

Esta pesquisa levanta pontos importantes do perfil do gestor escolar e sua atuação mediante situações de conflitos e de dificuldades encontradas no contexto escolar, levantam possibilidades da prática de uma gestão democrática, sempre em parceria com a comunidade escolar, buscando o objetivo maior da escola que é a melhora na qualidade da educação ofertada, sempre cumprindo com as determinações do PPP da escola.

Neste estudo de caso percebi o quanto é grandioso o trabalho que é realizado pela Equipe Diretiva da escola. Compreendi a forma como os membros da equipe diretiva conduzem a prática pedagógica e administrativa, como organizam o dia a dia da escola e como o trabalho em equipe é fundamental para superar os obstáculos que aparecem.

Enfim, a pesquisa que realizei dentro da instituição escolar junto com professores, alunos, comunidade escolar e em um segundo momento, mais especificamente com o gestor escolar, me proporcionou conhecer a complexidade das relações que se estabelecem dentro de uma instituição de ensino e o quanto a forma como estas relações são conduzidas faz toda a diferença no andamento do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, na melhoria nas condições de trabalho dos professores e na melhoria do ambiente de trabalho e nas relações estabelecidas dentro da instituição de ensino, facilitando a condução do trabalho pedagógico da escola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSMAN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. 7 ed. Petrópolis. Vozes, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB** Lei nº 9394/96. Brasília, 1996. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> acessado em 22 de outubro de 2015

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano nacional de educação - PNE: 2014-2024**. Brasília: 2015. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/> Acesso em 02/09/2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Diretrizes Operacionais para o Atendimento Especializado na Educação Básica**. Brasília: MEC/SEESP, 2009. Disponível em acessado em 22/10/2015

FRITZEN, Silvino José, **Exercícios práticos de dinâmica de grupo e de relações humanas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis, RJ. Ed Vozes. 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão da cultura e do clima organizacional da Escola**. Petrópolis, RJ. Ed Vozes. 2010.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis. Ed Vozes. 2008.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009. Disponível em [http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao\\_escolar/dimensoes\\_livro.pdf](http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf) acessado em 02/09/2015.

PARO, Victor. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo. Ática. 2008

\_\_\_\_\_. **Diretor escolar: educador ou gerente?** Editora Cortez. 2015´

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 7 ed. são paulo. libertad. 2009

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 14a edição Papirus, 2002. Disponível em [http://www.ifsertao-pe.edu.br/salgueiro/images/PPP/texto\\_sobre\\_ppp\\_da\\_escola\\_uma%20construcao\\_%20coletiva\\_ilma%20veiga.pdf](http://www.ifsertao-pe.edu.br/salgueiro/images/PPP/texto_sobre_ppp_da_escola_uma%20construcao_%20coletiva_ilma%20veiga.pdf) acessado em 25/10/2015

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples**. RBPAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 23, p. 53-69, 2007.

## APÊNDICE

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

### ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O ATUAL GESTOR ESCOLAR

1. Quais os avanços significativos de sua gestão?
2. Quais as principais dificuldades que enfrentou ou ainda enfrenta?
3. Como é sua rotina cotidiano no âmbito da gestão da escola?
3. Como a comunidade escolar tem atuado no âmbito da gestão?
4. Como define seu perfil enquanto gestor/a?
5. Na sua opinião, quais os desafios e/ou demandas postos a formação inicial e continuada de educadores/as para atuar na gestão escolar?
6. O que você gostaria de mudar ou ter alcançado nas suas práticas enquanto gestor da escola?