



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU  
GESTÃO EDUCACIONAL – EAD- UAB**

**REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR DE  
UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA MARIA:  
CAMINHOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Maria Eulalia Martins Guimarães**

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR DE UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA MARIA: CAMINHOS PARA  
A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

por

**Maria Eulalia Martins Guimarães**

**Trabalho monográfico apresentado ao Curso de Especialização a  
Distância em Gestão Educacional como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Taciana Camera Segat**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO EDUCACIONAL - EAD-UAB**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Monografia

**REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA  
MUNICIPAL DE SANTA MARIA: CAMINHOS PARA A GESTÃO  
DEMOCRÁTICA**

elaborada por

**Maria Eulalia Martins Guimarães**

como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão  
Educativa

**Comissão Examinadora:**

Taciana Camera Segat – Dra. – UFSM  
(Presidente/Orientadora)

Myriam Cunha Krum – MS. – UFSM

Vantoir Roberto Brachter – Drnd. – UFSM

Santa Maria, 11 de Janeiro de 2011.

**Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,  
mas lutamos para que o melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser, mas graças a  
Deus, Não somos o que éramos.  
Martin Luther King**

## RESUMO

Trabalho de Monografia  
Curso de Pós-Graduação a Distância em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação

### **REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA MARIA: CAMINHOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Autora: Maria Eulalia Martins Guimarães  
Orientadora: Taciana Camera Segat  
Data e Local da defesa: 11 de janeiro de 2011, Santa Maria, RS

Este estudo diz respeito a uma pesquisa na área da Gestão Educacional, cujo objetivo foi interpretar e descrever as dinâmicas das relações interpessoais que se estabelecem no contexto escolar de uma escola de ensino público. Os propósitos de investigação se deram no sentido de buscar identificar de que forma esta Escola vem construindo espaços de inserção e participação dos agentes educacionais, na construção de uma proposta de Gestão Democrática. É também motivo dessa investigação identificar os desafios que os profissionais e sua gestão enfrentam no cotidiano das práticas educativas, almejando uma educação significativa. A fim de captar subsídios que pudessem compor este texto, foi utilizada uma metodologia de cunho qualitativa e recursos de registros de observação participante e diálogos com os educadores desta Escola. Na realização deste trabalho monográfico foi possível identificar que nesta Escola, ainda necessitamos nos apropriarmos do conhecimento teórico para a implementação de um trabalho colaborativo de Gestão Democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações interpessoais. Participação. Trabalho colaborativo. Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

Work Monograph  
Specialization Course in Distance Education Management  
Universidade Federal de Santa Maria  
Education Center

### **REFLECTIONS ABOUT THE MANAGEMENT SCHOLAR THAT ONE MUNICIPAL SCHOOL OF SANTA MARIA: DIRECTIONS FOR A MANAGEMENT DEMOCRATIC**

AUTHOR: Maria Eulalia Martins Guimarães  
ADVISER: Taciana Camera Segat  
Santa Maria, January 11, 2011

This study concerns a research in the area of Educational Management, the objective was to interpret and describe the dynamics of interpersonal relationships that are established within the school context of a school of public education. The research purposes sought to identify how this School has been offering opportunities for integration as well as participation of educational agents in the construction of a proposed Democratic Management. Another reason for the following research is to identify the challenges that educators face in their management and daily practices of teaching, aiming for a meaningful education. In order to attract subsidies that could compose this text, a qualitative-based methodology and participant observation resources as well as conversations with the educators of this School were used. In the making of this monograph it was possible to identify that in this School it is necessary to appropriate theoretical knowledge in order to implement a collaborative work of Democratic Administration

**KEYWORDS:** Interpersonal relationships. Participation. Collaborative work.  
Democratic Management

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	08
<b>1 A BUSCA DE INDAGAÇÕES</b> .....	13
1.1 O Ato de Educar: relatos de uma caminhada.....	13
1.2 A Busca de uma Investigação: a problemática.....	15
1.3 Dos Objetivos e da Justificativa da Investigação.....	16
<b>2 A GESTÃO ESCOLAR: OS CAMINHOS DE SUA CONSTRUÇÃO</b> .....	20
2.1 Transitando pelo Contexto Sócio-histórico da Gestão Escolar.....	21
2.2 Gestão Escolar Hoje: aspectos legais.....	23
2.3 Gestão Escolar Rumo a Gestão Democrática: o Projeto Político Pedagógico.....	25
<b>3 DA METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	29
3.1 Pesquisa Qualitativa.....	29
3.2 Dos Instrumentos de Pesquisa.....	31
<b>4 O CENÁRIO DA PESQUISA: VIVÊNCIAS, (RE)DESCOBERTAS E DIÁLOGOS</b> .....	35
4.1 Caracterizando e situando o campo da pesquisa.....	35
4.2 Dialogando com os Sujeitos da Investigação.....	37
4.3 Dos Desafios no Percorso da Investigação.....	45
<b>5 ENCAMINHAMENTOS FINAIS: CONTRIBUIÇÕES DA TAREFA DE PESQUISAR</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	51

## APRESENTAÇÃO

Venho de uma longa jornada de escola pública, num exercício de mais de vinte e cinco anos de docência junto às crianças que frequentam o ensino fundamental. Meu trabalho consiste num fazer e refazer constante na busca de uma prática docente que contemple tanto o aluno, no que tange ao seu ensino-aprendizagem, quanto à busca de meus anseios, sonhos e esperanças na construção de uma prática pedagógica de qualidade. Assim, ensino um tanto e aprendo muito.

Tenho, hoje, clareza de meu papel na sociedade como mediadora do conhecimento desses pequenos cidadãos brasileiros. São eles que me motivam a seguir trilhando pelos caminhos que me levam a desejar ser cada dia melhor como profissional e também como pessoa. É do riso solto que sai facilmente de suas bocas que me alimento; é do olhar ingênuo e puro de seus olhos que retiro a leveza que meu espírito precisa para persistir a jornada diária da sala de aula. E, sobretudo é de seus pequenos progressos diários: na escrita correta, do pensamento verbalizado, da leitura antes trêmula, que aos poucos vai se tornando firme e clara que retiro a dose exata da juventude que meu corpo e espírito necessitam para ser alguém em suas vidas e a dar significado e nobreza a minha própria vida.

E, é este cenário pleno de possibilidades que me levou a aventurar-me pelos caminhos da qualificação de meu trabalho como educadora. Então busquei no curso de pós-graduação Gestão Educacional a possibilidade de crescimento profissional e pessoal. Esta se constituiu uma oportunidade de crescimento intelectual, alargando meus horizontes para a reflexão e o conhecimento embasados em suporte teórico que me possibilitou lançar-me a pesquisa acadêmica.

Neste trabalho, faço uma reflexão sobre os desafios enfrentados pelos professores e pela equipe diretiva de uma escola municipal de ensino fundamental, a qual busca uma gestão democrática.

Nela, algumas questões iniciais contribuíram para minha curiosidade epistemológica, tais como: o que é a escola? Que pessoas ela agrega? Como agem? O que pretendem? Quais são os seus desafios e suas conquistas? Que problema



recorrentes enfrentam essas pessoas no seu fazer cotidiano das práticas pedagógicas? Como se dá a relação interpessoal entre os docentes e a equipe diretiva da escola? Como se encaminham os processos de gestão da escola? Nesta direção, busco ainda compreender, de que maneiras a escola vem construindo espaços para a participação das pessoas, agentes educacionais, na construção de sua proposta de Gestão Democrática

Penso que a escola é um lugar privilegiado, pois agrega pessoas de diferentes culturas e visões de mundo também diversificadas, trazendo para si a tarefa de trabalhar o ser humano em construção. Um ser pleno de possibilidades, que se abre para o mundo com toda sua espontaneidade e energia. Assim, ao tratar com esse ser em formação, necessário se faz o exercício da convivência e o respeito mútuo, pois é na escola que a criança vivencia experiências múltiplas, as quais abrangem as dimensões sociais e a construção do conhecimento. E é nessas primeiras experiências de convívio social que a criança obtém a aquisição de atitudes e valores, intermediada pela ação dos professores e pela organização e gestão escolar, na instituição em que frequenta.

[...] a escola é uma instituição social com objetivos explícitos; o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores) para constituírem-se em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. A tarefa básica da escola é o ensino, que se cumpre pela atividade docente. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p.300)

Ao lançar um olhar atento sobre a escola e seus agentes, imprescindível é registrar que, ao agregar uma diversidade sócio-cultural de pessoas há que se enfatizar o convívio grupal, a partilha de ideias, o respeito à subjetividade e a identidade cultural de cada indivíduo. Nesse contexto é possível inferir que a escola é local de relacionamentos, onde pessoas compartilham vivências/experiências de maneira não fragmentada, trazendo seu modo de ser, ver e sentir-se parte do mundo de forma integral. Ademais, a cultura de uma escola é constituída pela cultura de vários segmentos de pessoas heterogêneas, as quais vivem/viveram em épocas e espaços geográficos diferenciados.

A tônica de um trabalho pedagógico eficaz necessita estar centrada no aprender a aprender, no aprender a pensar, no ato de informar-se e refazer todo dia a informação. Esta prática, precisa levar em conta o saber que as crianças trazem

do contexto sócio cultural de onde vem, escutando suas vozes, seus desejos e sonhos, a fim de trabalhar a construção de um conhecimento partilhado, palpável ao aluno que vê sua realidade retratada no mundo. Assim, a criança percebe as diferenças e as semelhanças entre si própria e os elementos e pessoas que a circundam, relacionando os conhecimentos ao seu universo de vivências.

O trabalho docente, numa perspectiva de educação significativa consiste num processo em contínuo movimento, em que o conhecimento é trabalhado de maneira compartilhada entre o educador e o aluno, bem como entre os alunos entre si, contextualizando e relacionando os conteúdos às suas realidades imediatas. Assim, numa ação coletiva, crítica e criativa, os alunos e seus professores são levados, através da práxis educativa compartilhada a refletirem e agirem no contexto em que se inserem, buscando entender suas realidades e quiçá, transformá-las.

Moraes (1997, p. 18) assinala que: “Na prática do professor encontram-se subjacentes um modelo de educação e um modelo de escola, fundamentados em determinadas teorias do conhecimento”, e diz ainda que “a atuação do professor traduz sua visão de educação. ” Tal premissa se configura, hoje, em nossas escolas quando percebemos que mudanças significativas acontecem no processo de ensino aprendizagem e na prática docente. Na contemporaneidade, não há mais lugar para uma “educação bancária”, que acumula a idéia da pura transmissão do saber, tendo o professor a incumbência de repassar o conteúdo ao aluno que, nesse sentido, constitui-se no receptor desse saber produzido unilateralmente. Esta concepção de educação bancária, na visão de Freire (1996) é entendida como uma negação da consciência crítica do aluno, negando-lhe o direito de “sua inserção no mundo, como transformador dele”. (FREIRE, 1996, p. 60). Assim sendo, numa escola em que os professores entendem seus fazeres pedagógicos sob a ótica da educação bancária, não há possibilidades de se instaurarem processos colaborativos e diálogos indispensáveis à organização e implementação de uma Gestão Escolar Democrática.

Nesse sentido, os processos de gestão efetivados nas escolas, cujos educadores ainda têm em suas práticas pedagógicas a concepção de que precisam repassar os conteúdos programáticos como forma de depositar no educando o conhecimento, imprimem a escola uma educação não crítica, com tendências a fragmentar a construção do conhecimento, como enfatiza Moraes (1997):

Uma escola que continua dividindo o conhecimento em assuntos, especialidades, subespecialidades, fragmentando o todo em partes, separando o corpo em cabeça, tronco e membros, as flores em pétalas, a história em fatos isolados, sem se preocupar com a integração, a interação, a continuidade e a síntese.

É o professor o único responsável pela transmissão do conteúdo, e em nome da transmissão do conhecimento, continua vendo o aprendiz como uma tábua rasa, produzindo seres subservientes, obedientes, castrados em sua capacidade criativa, destituídos de outras formas de expressão e solidariedade. (MORAES, 1997, p. 51)

Em acordo com o pensamento da autora, há que se pensar a necessidade de alterar os objetivos que se direcionam a uma prática de gestão da escola, a qual necessita contemplar os conhecimentos de nossas crianças do atual contexto social. Por gestão escolar compreendem-se todos os sujeitos envolvidos nos processos de organização, planejamento e formas de se operacionalizar um trabalho docente de cunho colaborativo. Este conhecimento me leva a refletir que não posso ser uma professora progressista que me proponho trabalhar com práticas críticas, colaborativas, reflexivas, comprometidas com o outro, se me acomodo diante de um processo de gestão que não se constitua nos mesmos caminhos.

Então, é com o intuito de pensar uma educação que assegure o desempenho de um cidadão crítico, criativo e atuante em sua comunidade que apresento este trabalho, fazendo uma reflexão acerca dos desafios que enfrenta hoje a escola pública e sua gestão a qual se propõe um canal de trabalho colaborativo do saber democraticamente construído. O foco desta investigação é centrado na escola pública e nos processos de gestão colocados em prática nos espaços/tempos da escola, a qual almeja uma educação pautada sob a ótica da gestão escolar efetivamente democrática.

Para tal foi realizada uma pesquisa em escola da rede pública do sistema municipal de ensino, situada no município de Santa Maria – RS, na qual atuo como docente há dois anos. Os meus propósitos de investigação neste espaço educativo se estabeleceram no fato de buscar identificar de que forma esta Escola tem construído espaços de inserção e participação dos agentes educacionais, na construção de uma proposta de gestão democrática. E ainda, como a gestão escolar se articula e transita pelos diferentes setores que a compõem.

Então, como educadora reflito sobre a escola pública, na busca de questões que possam oportunizar informações acerca de uma realidade concreta e o papel social que ela desempenha no contexto em que se insere, com o propósito de também contribuir para a construção de um fazer pedagógico, centrado na dialocidade entre os diferentes segmentos que compõem a gestão desta instituição de ensino público.

Enfatizo a problemática das interações interpessoais que se estabelecem no interior desta escola, pensando que funções políticas, sociais e culturais motivam e fazem acontecer as tomadas de decisões de sua gestão escolar.

Na sistematização desta escrita trago, no primeiro capítulo, inicialmente, algumas reflexões acerca das primeiras experiências que vivenciei no ofício de ser professora de crianças que frequentam as escolas públicas. Enfoco a escola e sua gestão escolar como o espaço-tempo de convivência e aprendizado desses pequenos cidadãos, que nos fazem também aprendizes.

No segundo capítulo abordo a gestão escolar, seu contexto sócio-histórico, bem como seus aspectos legais corroborados pela LDB 9394/96. Apresento a perspectiva da construção do Projeto Político Pedagógico como uma oportunidade para a efetivação da democracia na escola. Com base na leitura de teóricos da área da educação, pontuo algumas considerações que dizem respeito à gestão democrática que se constrói, hoje, em nossas escolas.

As estratégias metodológicas realizadas para o percurso da pesquisa constituem o terceiro capítulo destas escritas, fruto da observação de como agem os sujeitos da investigação, a qual realizei no contexto desta instituição educativa.

No quarto capítulo faço uma reflexão tendo como base as observações das ações e construções dos sujeitos da investigação que realizei nos espaços/tempos desta instituição, fruto dos diálogos estabelecidos com os profissionais que atuam na escola.

Como especializanda do curso de Gestão Educacional, espero ter contemplado os propósitos que me impus como pesquisadora neste trabalho monográfico e, sobretudo, que minha inserção no contexto desta escola, alvo de minha investigação, sirva para ampliar a compreensão crítica da educação, em seus aspectos formativos e na construção de uma escola efetivamente participativa e democrática.

## **1 A BUSCA DE INDAGAÇÕES**

### **1.1 O Ato de Educar: relatos de uma caminhada**

Minha trajetória pelos caminhos da educação teve início em 1982, quando ingressei na rede do sistema público estadual de ensino fundamental, para atuar como professora regente da 4ª série de uma escola da zona rural do município de São Luiz Gonzaga - RS. Naquela época convivi durante seis anos com alunos advindos de uma comunidade composta de pessoas simples no seu modo de vida, pequenos proprietários rurais dedicados ao cultivo da agricultura. O corpo docente da escola era composto por professoras que, assim como eu, residiam também em São Luiz Gonzaga, a sede do município. Assim, toda a manhã, para chegarmos até a escola, nos encontrávamos e dividíamos o mesmo transporte coletivo e as mesmas conquistas e muitos de nossos problemas como professoras, esposas e mães que éramos.

A maior preocupação da escola era com o aluno que demonstrava sérias dificuldades de aprendizagem e muito desestímulo em seu trabalho escolar. Esta era uma realidade recorrente a cada ano, tendo como consequência um índice sempre elevado na reprovação dos alunos, que em muitos casos evadia-se da escola. Ficava assim evidenciado que o estudo tinha pouco valor na vida de grande número desses alunos e daquela comunidade rural.

Desse tempo guardo as amizades que construí com essas pessoas singelas no seu modo de ver o mundo e de encarar os problemas recorrentes de sua atividade agropastoril, porém pessoas muito persistentes em seus trabalhos, que, em razão da constante variação do clima da região e das políticas econômicas pouco incentivadoras da época, não lhes assegurava uma vida confortável. Dos alunos, colegas e da equipe diretiva da escola sobraram gratas recordações de um período que marcou meus primeiros contatos com o ato de ensinar e também aprender com pessoas de diferentes contextos e visões de mundo também diversas.

Minha transferência para a sede do município se deu em função do QPE (Quadro de Pessoal por Escola) realizado em 1988, medida administrativa tomada pela secretaria estadual de educação que entendia haver má distribuição dos docentes nas unidades de ensino. Desse modo passei a atuar numa escola pública, da rede estadual de ensino, localizada no centro do município, também como regente de uma classe de 4ª série.

No contexto da escola urbana vivi uma realidade bem diferente daquela escola interiorana. Atuei como docente em três escolas públicas, em ambas enfrentando turmas com número excessivo de alunos, grande fluxo de pessoas na escola e em seu entorno. Colegas de profissão com jornada de trabalho realizado em duas ou mais instituições de ensino, sempre preocupadas em dar conta de seus compromissos. Alunos bastante agitados, de diferentes idades, enfim, escolas com uma demanda de trabalho bastante intensa, cujas equipes diretivas tinham dificuldades em gerenciar os problemas decorrentes da falta de recursos tanto financeiros quanto humanos.

Em que pese as relações pessoais, por vezes de difícil interação entre os colegas professores, bem como por parte de alguns elementos da equipe diretiva da unidade de ensino. Fato que demandava uma carga excessiva e desnecessária de energia de todos os envolvidos no processo de educar crianças e jovens frequentadores da escola pública.

Hoje tenho clareza e discernimento para avaliar que tais ações decorriam do fato de termos poucos encontros, reuniões para expor problemas rotineiros de sala de aula. Também, situações de conflitos provocadas às vezes por palavras mal entendidas, as quais mexiam com nossas emoções. Atualmente, reflito que emoções são energias que desafiam os pensamentos e impulsionam as pessoas para poderem escolher novas ideias, as quais possam tornar as suas trajetórias mais fáceis. Em especial no espaço escolar, uma vez que é nele, que passamos muito de nosso tempo reunidos em grupo. Este é um local cujo principal meio de comunicação é a linguagem, a qual circula, por vezes de maneira um tanto distorcida, ocasionado mal entendido e situações de conflito entre as pessoas.

Neste sentido, Freire (1996) coloca que:

[...] Se, na verdade, o sonho que nos anima é democrático e solidário, não é falando aos outros, de cima para baixo, sobretudo, como se fôssemos os portadores da verdade a ser transmitida aos demais, que aprendemos a escutar, mas é escutando que aprendemos a falar com eles. (Freire, 1996, p. 113)

Em consonância com o pensamento do autor, acrescento que as relações intra e interpessoais são demasiadamente complexas nos espaços escolares, a tal ponto que essas relações são perpassadas por relações de poderes, expressas nas ações, nos olhares, nas restrições, nos incentivos e na corporeidade que se estabelecem entre os diferentes atores educacionais.

Ainda sobre este tema, Ferreira (2009, p. 2) enfatiza que:

Uma escola é um espaço e um tempo de produção de conhecimentos, cuja base é a prática da linguagem por sujeitos caracterizados por uma historicidade, subjetividade e individualidade. Portanto é o lugar onde se produzem interações e, como tal não é neutro, denota características políticas.

Penso que necessitamos aprender com a diversidade de pensamentos e, ainda, que a escola e seus gestores, precisam promover circunstâncias de aprendizagem tanto ao aluno quanto aos envolvidos no processo da educação, objetivando superar tais constrangimentos na interação entre as pessoas. Para que isso aconteça é necessário analisar e refletir sobre nossas próprias ações e, se possível seremos uma ponte entre as subjetivas relações sociais que acontecem na sala de aula, bem como nos demais espaços sociais da escola.

## 1.2 A Busca de Uma Investigação: a problemática

Atualmente residindo no município de Santa Maria e ainda atuando como docente, agora numa escola da rede municipal de ensino, continuo a percorrer os caminhos que me levam a tarefa de educar crianças que frequentam o ensino fundamental da escola pública. E é esse percurso diário que me leva ao encontro das crianças, meus alunos, e também das pessoas que compõem o corpo docente desta escola, que me dedico à tarefa de investigar como agem estes sujeitos que constituem o espaço-tempo chamado escola.

É neste espaço, escola pública, na qual atuo como professora de uma turma de 20 alunos do 3º ano, ensino fundamental e, é nesse momento tempo histórico em que, nós educadores exercemos a prática educativa com a criança de hoje, construindo o saber historicamente acumulado pelo homem ao longo de sua história, o qual foi organizado e sistematizado pela escola, que busco elementos capazes de propiciar uma investigação no campo da Gestão Escolar.

Objetivando refletir e discutir a respeito das construções e realizações dos profissionais que atuam nessa instituição educativa, me proponho a pesquisar como se dão as relações/interações entre a equipe diretiva e os demais segmentos que compõem esta escola, buscando compreender como se dá o processo de construção de uma Gestão Escolar Democrática. Assim, a questão norteadora dessa investigação é centrada na pergunta: **Que desafios encontram os profissionais atuantes na escola pública para efetivar uma gestão democrática?** Tal questionamento se faz necessário uma vez que, por estar envolvida diariamente nesse contexto observo que a escola contemporânea vem

se constituindo num espaço-tempo de grande importância na vida das pessoas que, por força de suas atividades profissionais delegam a escola a tarefa de educar os seus filhos. Desse modo, é atribuída à gestão escolar, o processo de organização, do encaminhamento do trabalho pedagógico e da valorização do tempo vivido pela criança na instituição escolar.

Entendo a gestão escolar como um processo político-pedagógico e administrativo que organiza e viabiliza a prática social da educação como um trabalho colaborativo entre todos os segmentos que constituem a escola. Nesse sentido, Saviani (1987, p. 80) infere que:

[...] dado o caráter da educação como mediação no seio da prática social global, a relação pedagógica tem na prática social o seu ponto de partida e seu ponto de chegada, resulta inevitável concluir que o critério para se aferir o grau de democratização atingido no interior das escolas deve ser buscado na prática social.

Desse modo, podemos dizer que a escola e sua gestão é um conjunto de pessoas coletivamente estruturado para cumprir seu principal papel que consiste em viabilizar processos de socialização da criança, oferecendo-lhe um ambiente lúdico, que possa propiciar-lhe um espaço educativo, organizado de forma que seja capaz de contemplar suas necessidades como ser atuante e inserido num determinado contexto e momento histórico.

Esta realidade ainda está em construção em nossas escolas, uma vez que as demandas da sociedade atual implicam em um novo modelo de escola e gestão escolar. Atualmente necessitamos estabelecer amplas parcerias no âmbito da escola, descentralizando poderes e compartilhando tomadas de decisões. Desse modo, todos os sujeitos que atuam/frequentam os espaços educativos precisam engajar-se nessa construção de escola democrática.

Assim, o diretor e sua equipe diretiva, os professores, os funcionários da escola, bem como também os alunos e a comunidade de pais dos alunos, todos são gestores da instituição educativa. Nesta visão holística da escola, há que se tecerem mútuas parcerias, sempre tendo como foco a criança e a construção de seu ensino-aprendizado. Como assinala Farfus (2008, p. 116): “Todos devem concentrar esforços na redescoberta de uma nova educação que crie uma comunidade mais civilizada para existir, interagir, sonhar, viver e sentir”.

### **1. 3 Dos Objetivos e da Justificativa da Investigação**

Esta investigação tem como objetivo geral identificar de que forma a escola tem construído espaços de inserção e participação dos agentes educacionais, na construção de uma proposta de Gestão Democrática.



A partir deste grande objetivo, pontuo as seguintes questões a serem trabalhadas:

\*Refletir sobre as relações interpessoais estabelecidas entre os docentes que atuam na Escola.

\*Promover, junto aos professores a reflexão sobre os problemas recorrentes nas práticas pedagógicas.

Considero que, na prática pedagógica, nós professores, os agentes dessa prática, juntamente com as crianças, enfrentamos cotidianamente inúmeros desafios, ou seja, situações que demandam um cuidado especial, quando ao efetivar nossas ações com as crianças e, por vezes na pronúncia de alguma(as) palavra(as), não nos fazemos entender, uma vez que nosso trabalho tem como centro o ser humano em construção. Esta tarefa, por si só é de grande responsabilidade, pois dar conta de trabalhar o conhecimento, a sistematização do saber, e ainda cuidar das relações interpessoais entre as pessoas nos/dos espaços escolares, exige muito comprometimento e profissionalismo.

Pesquisar, discutir e refletir o trabalho da gestão educacional da escola na qual também atuo é sobremaneira uma atividade que requer um olhar atento para o todo sem desprezar os detalhes, uma vez que cada pessoa é um universo de vivências, e traz consigo uma historicidade advinda do contexto sócio-histórico em que está inserida. A relevância do tema que enfoco se dá em razão de que, no espaço-tempo da escola trabalha-se com uma diversidade de pessoas, e cada uma é importante nos processos de organização e gestão do ensino-aprendizagem de nossas crianças.

É legítimo acrescentar também que, cada criança representa uma família, a qual agrega um grupo de pessoas, e que as famílias se constituem de formas subjetivas, diferenciadas em sua estrutura, na complexidade de seus hábitos, crenças, valores, enfim uma diversidade de mundos, repletos de significados próprios. Assim sendo, quando a criança chega à escola traz consigo toda a bagagem que constitui os sujeitos que fazem parte de seu mundo. Desse modo, a gestão escolar precisa estar apta para lidar com toda essa diversidade de sujeitos e seus mundos, tendo que gerenciar e intermediar a complexidade que advêm de cada um desses grupos familiares. Não raras vezes, os gestores necessitam efetivar ações de intervenção na realidade concreta desses sujeitos os quais procuram a escola e seus profissionais para expor seus problemas à busca da construção de um trabalho pedagógico colaborativo buscando contemplar todos de forma igualitária.

É mister deixar claro que, quando de minha chegada nesta escola, há dois anos, o que coincidiu com meu ingresso no curso de especialização de Gestão Educacional, pensei ser este o campo/objeto de meu trabalho monográfico, porque, fazendo parte da equipe de profissionais desta escola me senti instigada em conhecer “de perto” os processos de gestão que se estabelecem neste espaço educativo. Minha escolha se deu também pelo

fato de eu acreditar nas possibilidades que esta escola possui para que, em seu contexto, se efetive um trabalho de Gestão Democrática, em que pese à receptibilidade dispensada a todos quantos procuram por esta escola e seus profissionais.

Entretanto, como regente de turma me envolvi de imediato nas práticas de sala de aula, com os alunos, conteúdos a serem trabalhados, e ao conhecimento de suas famílias. Desse modo e observando as práticas da equipe diretiva, as professoras, os alunos, os funcionários, minha percepção quanto a estes aspectos foi realmente contemplada de maneira sempre positiva. Assim, confesso, tive dificuldade em pensar uma problemática que me remetesse ao estudo que necessitava realizar: uma pesquisa científica que abordasse os aspectos de Gestão Educacional, seus processos e implementação, nesta escola pública.

No decorrer dos meses, e ainda orientada pelos professores das diferentes disciplinas, conteúdos, leituras, discussões nos fóruns e no referencial teórico do curso de Gestão Educacional que realizava, tive a oportunidade de refletir sobre meus propósitos e objetivos da tarefa investigativa a qual precisava dar conta. Desse modo, me detive especificamente à observação e reflexão deste contexto educativo e seus profissionais. Daí decorre que, com um olhar mais apurado/detalhado para a realidade percebi aos poucos que algo estava inconcluso nesta instituição educativa: refletir, debater sobre as ações educativas efetivadas em sala de aula com os alunos, eram práticas incomuns no agir dos educadores. Pude também constatar que, em reuniões ou conversas informais entre equipe diretiva, professoras e comunidade de pais, tais assuntos ficavam quase ausentes. Ou seja, não se abriam possibilidades para conversar, dialogar sobre o aprendizado das crianças, no contexto escolar desta instituição. Então refleti que este constituiria um tema para a problemática que necessitava abordar neste trabalho monográfico, tendo em vista que não percebia nos profissionais desta escola o hábito de reflexão e diálogo sobre as suas práticas pedagógicas, ou seja, planejamento de trabalho coletivo e articulado entre uma série e outra, reflexão sobre o desempenho escolar das turmas de alunos, dificuldades de aprendizado que alguns alunos apresentam nas diversas áreas do conhecimento, enfim todos os procedimentos significativos que envolvem a tarefa de educar o aluno

Ressalto que não observei por parte dos profissionais docentes desta Escola uma participação efetiva, no que diz respeito ao envolvimento na elaboração e planejamento das tomadas de decisões, em assuntos como a organização das reuniões de pais que aconteciam sistematicamente, para a entrega dos pareceres descritivos dos alunos, ou mesmo para os diversos eventos promovidos pela instituição de ensino, durante e período do ano letivo. Em suma, os professores se envolviam somente no trabalho com o aluno e seu aprendizado.

Nesta mesma direção, aponto a discussão de Libâneo, Oliveira e Toschi (2007), quando referem que: “O exercício profissional do professor compreende ao menos, três atribuições: a docência, a atuação na organização e na gestão da escola e a produção de conhecimento pedagógico”. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p. 310)

Em razão do exposto acima, penso justificar a escolha do tema de minha investigação, que tenciona refletir acerca dos desafios dos profissionais da escola pública, os quais almejam uma gestão efetivamente democrática.

## 2 A Gestão Escolar: os caminhos de sua construção

A educação e por consequência sua gestão é um todo indissociável. Educar é um processo contínuo de interação do indivíduo com o meio ao qual pertence. “Gestão supõe reflexão e ação interativa no gerenciamento coletivo de uma intencionalidade educativa/formativa compartilhada.” (EYNG, 2007, p. 20). Assim, na construção de uma escola democrática há que se buscar a participação efetiva de todos os segmentos que compõem os espaços educativos: equipe diretiva, professores, alunos, funcionários, pais de alunos e a comunidade em seu entorno. Para a consolidação de tal processo se faz necessária a parceria dos conselhos escolares, grêmios estudantis, associação de pais, conselhos de classe, etc. Enfim, busca-se uma práxis educativa em que o poder da tomada de decisões seja partilhado, com a visão de uma gestão não fragmentada.

Nesta perspectiva, a escola precisa estabelecer estratégias de ações colaborativas o que implica, necessariamente, na reflexão e síntese dialética dessas ações. Logo, gestão se constitui como um processo coletivo de planejamento, implementação e avaliação dos procedimentos educativos dos espaços/tempos escolares. Para que se concretizem tais ações é imprescindível o desenvolvimento, mobilização e atualização de novas competências dos profissionais da educação, tais como: a reflexão sobre as práticas educativas, o diálogo franco e aberto sobre o fazer destas práticas, bem como a formação continuada dos docentes.

Sobre a práxis dos gestores escolares, Luck (2006, p. 38) assevera:

Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho como prática social passa a ser o enfoque orientador da ação do dirigente, executada nas organizações de ensino de forma compartilhada e em equipe.

Desse modo, podemos inferir que o gestor é a pessoa que tem como atributo planejar, organizar, sistematizar e avaliar ações para o trabalho conjunto das pessoas, objetivando integrá-las na prática de uma educação com qualidade. Para que este processo aconteça é preciso a participação dos profissionais, bem como de todas as pessoas envolvidas com a instituição de ensino.

Lima (2007) assim define participação:

A participação não é um conjunto de práticas para ser usado em algumas ocasiões, mas é um estilo de vida que permite resolver a tensão existente entre o indivíduo e o coletivo, a pessoa e o grupo. Cabe a direção democrática da escola administrar e ativar as zonas de negociação entre esses diferentes segmentos. (LIMA, 2007, p. 82)

A autora alerta que, num ambiente democrático é necessário saber ouvir, saber contestar e também saber ceder, uma vez que “o objetivo da pedagogia da participação não

é gerar consensos a todo custo, mas sim permitir a formalização de negociações explícitas entre pessoas com pontos de vista diferentes.” (idem, p. 83)

Considero de extrema valia tais conceitos, uma vez que participar é também exercitar o sentimento de “pertença” que toda pessoa necessita sentir como parte integrante de uma organização, seja ela de qualquer natureza. Desse modo, quem se sente membro de um grupo colabora espontaneamente com sua participação quando é chamado a exercer seu direito de opinar.

Para Demo (1993) a participação também “é conquista” e pressupõe “auto promoção”, num processo contínuo de construção do “vir a ser”. (DEMO, 1993, p. 18). Assim sendo, podemos inferir que a participação traz consigo o sentimento da autonomia, capacidade pela qual as pessoas são capazes de conduzir suas ações a busca de um ambiente de trabalho que oportunize a realização de ações pensadas colaborativamente. Ao gestor escolar é atribuído o papel de articulador das relações que se processam nos espaços educativos, a fim de que possa transitar entre a diversidade de ideias e posturas de cada agente do processo educacional.

## **2.1 Transitando pelo Contexto Sócio-Histórico da Gestão Escolar Brasileira**

Historicamente o campo da educação e sua gestão escolar refletiram as políticas governamentais das classes dominantes. O processo de democratização foi deflagrado, no Brasil, somente após o período do regime militar ditatorial, ocorrido com a instalação do golpe militar. Este período de nossa história é caracterizado pela lógica econômica, impulsionada pelos governos militares da época, com o intuito de assegurar o sistema capitalista, que havia sido implantado em nosso país, com a ajuda internacional, administrativa e financeira dos países do primeiro mundo.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi, (2007, p. 144) “O golpe de 1964 atrelou a educação ao mercado de trabalho, incentivando a profissionalização na escola média, a fim de conter as aspirações ao ensino superior”. Não é mera coincidência que “é desse período a criação do vestibular classificatório nas universidades públicas.” (COUTO, 2003, p. 36).

De acordo com Miranda (2003, p. 37), “na década de 1960 tudo parecia respirar capital”: a educação era considerada investimento e precisava dar retorno; a educação era vista como “a mola propulsora do desenvolvimento.” O autor continua, dizendo que:

[...] nesse período de nossa história, as políticas públicas de organização e administração educacional sustentavam-se nos poderosos movimentos que visavam o desenvolvimento da economia, das teorias do capital humano e do investimento econômico no ser humano, capaz de produzir mão de obra. Assim, os pressupostos

teóricos educacionais da época eram centrados na teoria tecnicista. (MIRANDA, 2003, p. 37)

Com efeito, os anos de 1980 representaram, no cenário brasileiro, um esforço de ruptura com o pensamento tecnicista que predominava na área da educação, até então. No âmbito do movimento dos educadores, o debate produziu e evidenciou novas concepções sobre a educação e seus agentes: os profissionais da área, nos diversos campos do conhecimento, destacando-se o caráter sócio-histórico de sua formação. Dessa forma, surgiu a necessidade de formação de um profissional com ampla compreensão da realidade de seu tempo, portador de uma postura crítica, que lhe permitisse interferir na transformação das condições da educação.

Nesse novo período, os conceitos de educação e democracia não podem ser plenamente entendidos sem se reconhecer neles as dimensões públicas e socializadoras que foram se estabelecendo ao longo da história política da educação brasileira. (MIRANDA, 2003, p. 38)

A partir dos anos de 1982, mudanças progressistas se efetivaram na sociedade brasileira, que através de movimentos de cunho político democrático exigiram a elaboração de um novo código, visando à re-elaboração de outro pacto político-social, o qual culminou na promulgação de uma nova ordem constitucional: o nascimento da Constituição de 1988, a qual ampliou e fortaleceu a garantia de direitos individuais e de liberdades públicas. Para os brasileiros este se constituiu um momento histórico, pois: “numa nação que vive uma democracia restrita, sob censura, com medidas repressivas, o processo de gestão da educação reproduz o mesmo modelo social e suas repercussões na sociedade”. (idem, p. 39)

A partir da nova Constituição surge a idéia de uma nova concepção de educação, estabelecendo-se um período de intenso debate, no qual as políticas sociais deveriam se adequar ao cenário de reformulação política e econômica do sistema: estava em pauta uma nova configuração de educação no país, e a formação do profissional da educação, em especial a figura do gestor escolar tornava-se objeto de discussões. Assim, foram implementadas, no Brasil, experiências significativas e inovadoras, no campo da formação docente. Então, professores juntamente com outras categorias de trabalhadores, intensificaram sua participação de modo organizado, nos debates e movimentos que culminaram com a promulgação da nova Constituição Brasileira de 1988 e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

## 2. 2 Gestão Escolar Hoje: aspectos legais

Nos anos de 90, mudanças legais ocorreram no âmbito legislativo, destacando-se a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional por intermédio da Lei 9.394/96. A LDB/96 alterou o cenário da Educação Básica, a qual passou a compreender a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio. Além dessa mudança a nova LDB/96 reestruturou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, estabelecendo a implementação de processos de participação e gestão democrática nas escolas públicas.

Ao estabelecer princípios e fins da educação nacional a LDB 9.394/96 traz novos desafios e perspectivas para a gestão da escola pública, em seu artigo 2º estabelece que:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Brasil, 1996)

Fica assim ressaltado na legislação atual o estabelecimento do exercício de práticas educativas de cunho participativas, sob a forma de gestão democrática, viabilizada por meio do projeto político pedagógico das escolas públicas, cujo princípio fundamental é a participação, centrada na relação entre direção, corpo docente, funcionários, alunos e toda a comunidade escolar.

Desse modo fica estabelecido o princípio da gestão democrática, qual seja a necessidade de que a gestão das escolas públicas se efetive por meio de processos coletivos, os quais necessitam envolver a participação de toda a comunidade escolar. A gestão escolar democrática e participativa é entendida por Libâneo, Oliveira e Toschi como: “Um modelo alternativo de vida em sociedade que repercute em outras esferas da vida social.” (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p. 309).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, datada em 20 de dezembro de 1996, LDB nº 9.394/96 em seu artigo 14 estabelece que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática 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. (BRASIL, 1996).

Desse modo a nova legislação estabelece uma perspectiva de flexibilidade e autonomia às escolas em definir suas normas, a fim de que os profissionais da educação sejam capazes de buscar a participação de todos os sujeitos envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, Luck (2001, p. 62) expõe:

O conceito de autonomia da escola está relacionado a tendências mundiais de globalização e mudanças de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, autogestão, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, sistema de cooperativas, multidisciplinaridade são alguns dos conceitos relacionados a essa mudança.

Com a implementação da nova LDB/96, observa-se que determinações legais vêm intervir diretamente na organização do trabalho docente e no seu contexto profissional. Dessa forma, evidencia-se que a conquista de um espaço sem hierarquias de poderes autoritários, apresenta-se como possibilidade de construção de uma cultura da escola na qual todos possam discutir, refletir, problematizar, decidir e, sobremaneira, buscar a realização de um trabalho pedagógico transparente, pautado no diálogo e no comprometimento de todos, para o alcance de objetivos comuns do projeto educativo e das melhorias das práticas de ensino, nas escolas públicas brasileiras.

A escola pública de qualidade que atualmente buscamos precisa estar voltada para o futuro, que represente o desabrochar das potencialidades de nossas crianças, que seja significativa e coerente com os valores de democracia e justiça social. Uma escola, cuja gestão escolar promover a cooperação entre os seres humanos, que confie na capacidade do aluno, na participação da família e da comunidade em seu entorno. Uma gestão que tenha como foco um trabalho coeso, que proporcione atividades e projetos capazes de envolver e aproximar alunos, professores e comunidade. A escola que se quer, hoje, necessita ser um local em que todos se sintam partícipes e aprendam a lutar pelos seus direitos.

Esta escola desejada por todos, busca a prática da cidadania, como uma prerrogativa não como uma dádiva restrita a um determinado grupo, mas como uma prática política e social, sendo um processo onde o acúmulo de experiências individuais e coletivas fundem-se na construção de saberes sociais e científicos. (PROPOSTA POLÍTICO-PEDAGÓGICA da ESCOLA PESQUISADA, 2008, p.17).



A efetivação de um processo de gestão democrática requer uma nova cultura de educação, onde a tomada de decisões não é centrada nas mãos do diretor, mas sim num projeto de trabalho colaborativo que institui uma organização colegiada.

A gestão democrática da educação formal, hoje, está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e também na organização social, na formulação de políticas educacionais de investimentos, na execução das deliberações coletivas, e nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. (idem a citação anterior)

A essência da gestão democrática é o espaço da autonomia e é, sobretudo, exercício de poder, auto-criação, auto-instituição, auto-gestão. Para que tal processo se efetive, é fundamental que a escola tenha seu espaço de autonomia a tal ponto que seja capaz de decidir que tipo de exercício democrático deseja praticar. Por constituir-se num trabalho complexo, a Gestão Democrática necessita estar centrada em princípios norteadores. Tais princípios são elencados por Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 333) que assim se manifestam:

[...] autonomia da escola e da comunidade; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; planejamento de atividades; envolvimento da comunidade no processo escolar; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

Isto posto, é lícito inferir que a gestão democrática é conquista da educação em seus processos legais, constituindo-se numa oportunidade de exercício de cidadania oferecida para a formação dos sujeitos que hoje freqüentam as instituições educativas e são também co-participantes na construção dessa democracia.

### **2.3 A Gestão Escolar Rumo a Gestão Democrática: o P.P.P. da escola**

O Projeto Político Pedagógico das instituições de ensino constituiu-se numa das mais significativas conquistas das forças progressistas brasileiras registradas na Constituição de 1988 e referendadas na LDB 9.934/96. Neste sentido:

[...] os sistemas educativos devem definir as normas da gestão democrática do ensino básico com a garantia da participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola, e da participação das comunidades escolar e local, em conselhos ou equivalente. (BRASIL, 1996)

Ficou determinado também que: “os sistemas devem assegurar as suas unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira”. (BRASIL, 1996)

Tais conquistas contribuíram para que se instaurassem, nas escolas públicas brasileiras, a possibilidade de processos gradativos de uma educação para a prática cidadã. Desse modo, o projeto político pedagógico da escola constitui-se uma via de implementação das políticas educacionais, através de atividades técnicas, operacionais, pedagógicas e culturais.

Para Eyng, (2007, p. 21):

Denomina-se projeto porque faz uma projeção da intencionalidade educativa para futura operacionalização [...] denomina-se político porque coletivo, político porque consciente, político porque define uma posição do grupo, político porque expressa um conhecimento próprio, contextualizado e compartilhado. [...] Denomina-se pedagógico porque define a intencionalidade formativa, porque expressa uma proposta de intervenção formativa, refletida e fundamentada, ou seja, a efetivação da finalidade da escola na formação para a cidadania.

O processo de construção e implementação do PPP como instrumento da gestão democrática não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar, representada pelos diversos segmentos que a compõem, respeitando a sua cultura, seus ritos e práticas e na consideração da origem dos mesmos. Nesse sentido, Demo (1993) coloca que: “Não levar em conta a cultura comunitária é produzir iniciativas imperialistas, que não supõem jamais que possam existir potencialidade e criatividade.” (DEMO, 1993, p. 5).

Desse modo, cabe à escola se articular junto aos seus componentes para a construção de uma proposta pedagógica que contemple as necessidades de todos os envolvidos no contexto escolar. É de suma importância que se escute e leve em consideração a voz de toda comunidade escolar, compondo, assim, uma proposta que retrate, com seriedade e compromisso, os planos, os desejos e as ações da comunidade escolar.

Conforme infere Azevedo, (2008):

[...] o PPP é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós. Isto significa dizer que a democracia não se limita a sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social. Ou seja, é necessário que a maioria das instituições sociais, incluindo os serviços públicos e a escola, seja democraticamente governada. (<http://moodle3.mec.gov.br/ufsm/fili.php/1/bibliotecageraldocurso/texto1janete.pdf>,2008 )

O Projeto Político Pedagógico da escola deve ser pensado e elaborado, de forma coerente, para que se favoreça o enraizamento sócio-cultural da comunidade escolar e que, ao mesmo tempo, seja condizente com as necessidades do mundo atual, a fim de conhecer e refletir sobre assuntos pertinentes ao contexto escolar. Coletar, através de ações contínuas dos diferentes grupos que compõem a comunidade escolar, suas expectativas em relação à realidade encontrada, ao tipo de homem que se tem e aquele que se busca formar. Refletir sobre a avaliação existente e a almejada, à metodologia e à prática pedagógica, promovendo, assim, a interação entre a teoria e a prática no cotidiano escolar. Buscar re-significar a prática pedagógica, objetivando alternativas que propiciem o desenvolvimento integral do educando e o progresso coletivo da comunidade, a partir de ações contextualizadas e interdisciplinares, fazendo da escola uma agência formadora e estimuladora de potencialidades.

Nesse sentido, a construção de uma nova proposta político-pedagógica na escola, é de fundamental importância a participação da comunidade educativa para que todos tenham a oportunidade de se expressar, revelando seus anseios, desejos, necessidades e expectativas em relação ao que esperam e desejam para uma boa educação de seus filhos. O PPP da escola necessita também ser uma proposta aberta, flexível, com proposições concretas e coerentes, visto que ele é muito mais do que uma mera organização de currículos e programas escolares.

Nessa perspectiva, a nova Lei de Diretrizes e bases (LDB) propicia as escolas autonomia para elaborarem a sua proposta pedagógica e sugere que a escola seja um espaço de construção democrática, participativa e colaborativa. Sobre a autonomia da escola e sua gestão, Gadotti (1986, p. 98) infere que:

[...] a busca da autonomia das escolas não tem por objetivo resolver todos os conflitos e estabelecer a harmonia. Ao contrário, a escola autônoma é sempre mais insatisfeita com o saber e busca permanentemente um saber novo. A escola autônoma certamente é mais barulhenta.

Desse modo, cabe arguir que ao optar pela construção do Projeto Político Pedagógico, a unidade de ensino reconhece sua importância e busca um planejamento cooperativo com toda a comunidade escolar, uma vez que todos têm poder e influência nas decisões e execuções das práticas educativas.

Ferreira, (2007) assim sistematiza o projeto político pedagógico da escola:

[...] tendo a escola como o espaço/tempo e entendendo o Projeto como o delinear do vir-a-ser institucional da sua gestão, e, conseqüentemente, como espaço primordial para os processos educativos de professoras e professores. Acredito que a elaboração do Projeto Pedagógico constitui-se em oportunidade singular para promover a dialogicidade, buscar consenso em relação aos rumos da instituição, tendo como base as demandas apresentadas por toda a comunidade. (FERREIRA, 2007, p. 35)

Como já referido anteriormente, na implementação do Projeto Político Pedagógico, a escola necessita converter-se em espaço de aprendizagem coletiva. Sem esta aprendizagem não haverá avanços, aperfeiçoamento e atualização nos espaços/tempos escolares. Para que tal aconteça, os profissionais necessitam desenvolver a vontade de aprender, de escutar, de dialogar com seus pares, com a comunidade, e, ainda que esteja aberto às mudanças, tanto nos aspectos internos quanto externos dos processos educativos da escola.

### **3 DA METODOLOGIA DA PESQUISA**

Como profissional da educação, ao elaborar e executar uma investigação de caráter científico, o professor precisa desenvolver habilidades como: planejamento, organização, classificação e seleção de dados, análise, interpretação e síntese, além de atitudes como motivação, curiosidade, vontade de encontrar explicações. Nesse sentido, Chizzotti (2009, p. 11) ensina que: “Transformar o mundo, criar objetos e concepções, encontrar explicações e avançar previsões, trabalhar a natureza e elaborar as suas ações e ideias, são fins subjacentes a todo esforço de pesquisa.”

Na tarefa investigativa o professor é levado à constatação de que as necessidades que o acompanham durante esse processo são de natureza complexa, pois o fato de pesquisar o ajuda a refletir sobre um determinado fenômeno, sob vários pontos de vista.

Na realização de uma pesquisa, o professor pode apreender e aprender processos de produção de conhecimento de sua própria prática para o desenvolvimento de uma atitude investigativa, autônoma, criativa e comprometida. Assim, novas perspectivas são colocadas no campo da ação docente, pois uma vez que as atitudes de investigar, questionar, refletir e confrontar dados obtidos através da pesquisa científica, ampliam suas capacidades intelectuais, promovendo o aperfeiçoamento auto-gestor de sua prática docente.

#### **3.1 Pesquisa Qualitativa**

Para efetivar esta investigação, coletei elementos pertinentes ao tema, questionando os profissionais dessa instituição educativa acerca dos desafios e problemas recorrentes por eles enfrentados, no cotidiano escolar. A fim de organizar, refletir, discutir e sistematizar elementos que me proporcionaram identificar como se dão os processos de gestão da escola na qual atuo. Estabeleci diálogos com a diretora da escola, bem como conversas informais com duas colegas do turno da tarde. Para documentar essas falas, realizei o registro das conversas que tivemos em diversos momentos, num caderno de notas. Após a saída do campo, já em casa, realizei a descrição e transcrição dos dados

Efetivei também consultas aos documentos oficiais da Escola, tais como o Projeto Político da Escola e o Regimento Escolar, entre outros documentam que regulamentam a proposta pedagógica da escola.

Esta tarefa investigativa se aproxima de uma abordagem qualitativa, pois, através da interpretação dos dados coletados e produzidos, busca compreender fenômenos de um determinado grupo social, situado no local onde eles ocorrem.

Sobre a pesquisa qualitativa, Minayo (2007, p. 21) assinala que:

Ela trabalha com um universo de significações, motivos, crenças, valores, atitudes o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalizações de variáveis.

Também Chizzotti (2009, p. 80) pontua que a abordagem qualitativa: “Valoriza a contradição dinâmica do fato observado e a atividade criadora do sujeito que observa as oposições contraditórias entre o todo e a parte e os vínculos do saber com a vida dos seres humanos”.

Em acordo com os ensinamentos dos autores acima citados, a investigação que realizei é focada nas vivências e experiências da cotidianidade dos sujeitos atores do contexto educacional desta escola pública e o papel social que ela representa na comunidade em seu entorno. Assim, meus propósitos de investigação se deram no sentido de compreender os processos da organização social estabelecida no contexto da gestão educacional da instituição educativa em que me insiro como sujeito observador e também como ator deste contexto educacional.

Nesse sentido, ainda me fundamento em Chizzotti (2009, p. 82), quando o autor relata:

O pesquisador deve manter uma conduta participante: a partilha substantiva na vida e nos problemas das pessoas, o compromisso que se vai adensando na medida em que são identificados os problemas e as necessidades e formuladas as estratégias de superação dessas necessidades ou resolvidos os obstáculos que interferem na ação dos sujeitos.

Assim, focar nesta investigação o trabalho da gestão escolar como práxis democrática no tempo/ espaço no qual também me insiro é, sobremaneira uma tarefa desafiante e complexa. Como sujeito observador, me coloco frente aos sujeitos observados com o propósito de inserir minha investigação numa realidade mais ampla, real e formadora. Como educadora/investigadora, meus sentimentos

foram duplamente vivenciados, posto que me envolvi com a prática diária de construir saberes junto ao aluno e também questionar e refletir sobre este agir. E ainda, através dessa pesquisa, busquei investigar a vivência dos sujeitos com os quais convivo diariamente, interagindo com eles.

Como enfatiza Chizzotti (2009):

A observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista. (CHIZZOTTI, 2009, p. 90)

Durante a observação estabeleci uma relação de conhecimento com os sujeitos de meu estudo, os quais estavam inseridos numa rede de significados e relações sociais.

Este trabalho monográfico teve, na observação, o centro das atividades investigativas. Ao mesmo tempo em que a observação me permitiu seguir caminhos mais flexíveis, também exigiu de minha parte uma constante revisão bibliográfica, o que me possibilitou o acesso ao conhecimento acumulado sobre os sujeitos em estudo e a busca por outras fontes de informação que se fizeram necessárias, no trabalho de campo. Tais procedimentos de pesquisa proporcionaram um caráter reflexivo sobre os sujeitos de minha investigação.

### **3. 2 Dos Instrumentos de Pesquisa**

Realizar uma pesquisa científica solicita uma diversidade de reflexões e ações, mais ou menos complexos. Por esse motivo não nos dirigimos diretamente “a campo”, antes fazemos um cuidadoso projeto do tema que queremos abordar. A priori, pesquisamos porque temos dúvidas a respeito de alguma questão da realidade. Dai decorre o fato de que a indagação (problematização) é o ponto norteador de uma pesquisa.

No propósito de falar ou investigar sobre a realidade é pertinente nos indagarmos: o que é a realidade? Que ferramentas podem ser utilizadas para estudar a realidade? Nesse sentido, podemos afirmar que não é viável a pesquisa de qualquer realidade sem levar em conta os objetivos, interesses e também os

costumes dos sujeitos da investigação. Assim, devemos sublinhar que a ausência da neutralidade do pesquisador numa investigação científica, se dá em função de seu envolvimento com o objeto e com os sujeitos de sua pesquisa. Ao investigar um contexto, o pesquisador não olha a realidade como um aglomerado de objetos ou fenômenos isolados e fragmentados, e sim como uma totalidade coerente. Daí porque é imprescindível a interação do pesquisador com o contexto (realidade) e com os sujeitos de sua investigação.

Nesse sentido, a realidade não pode ser entendida como a soma das partes isoladas, mas como uma síntese possível das relações existentes na sociedade. A realidade existe na experiência humana, como um todo, não apenas na concretude do real, mas imbricada de aspectos objetivos e subjetivos observáveis. São esses elementos que compõem a “realidade concreta”. (CADERNO PEDAGÓGICO-GOVERNO do RS, SE/2002, p. 32).

A fonte acima citada, ainda aborda alguns conceitos norteadores acerca do que constitui a realidade e de sua investigação:

A realidade é social, dinâmica e histórica: a realidade não é única, estática, nem tampouco homogênea; a realidade não é resultado de fatos, mas a combinação de processos. A realidade não é neutra: o “olhar” para essa realidade implica um contexto social a partir do que se “mira”. Depende de condições objetivas e subjetivas. (idem, p.23).

Ainda sobre a ação de pesquisar é pertinente inferir que a base de todo estudo sistematizado é centrada na interação pesquisador versus objeto, contudo o pesquisador é livre para interagir com sua temática e com o referencial teórico que melhor se adéque com o objeto de sua investigação. Nesse sentido, o sujeito pesquisador necessita adotar uma condição de imersão diante do objeto/sujeitos de sua investigação. Ou seja, precisa colocar-se junto e diante das pessoas, vivendo suas realidades, seus mundos, para que possa entender refletir e compreender suas ações. Dessa forma ao pesquisador é propiciada a condição de não apenas interpretar a realidade, mas também produzir essa realidade. Portanto fica assim explicitado que tanto sujeitos investigados quanto sujeito investigador, produzem em comum o mundo em que vivem, sendo sempre, então, responsáveis pelo que fazem.

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste trabalho foram a observação participante e os diálogos, os quais não são neutros, uma vez que qualquer procedimento de pesquisa traz, no seu bojo, pressupostos teóricos que variam de acordo com os interesses, cultura, crenças e valores do pesquisador. É preciso



então sublinhar que o pesquisador sempre pesquisará uma realidade alterada por sua presença.

Assim, na realização deste trabalho utilizei a observação participante a partir do agir das pessoas nos espaços/tempos da escola, festividades comemorativas ocorridas sistematicamente. A utilização do diálogo com colegas e equipe diretiva se deu por ocasião de reuniões formais ocorridas semanalmente, bem como em encontros informais, nos espaços cotidianos da Escola.

Ao trazer para a escola a problemática dos desafios que os educadores e sua gestão enfrentam na busca de uma gestão democrática, constatei ser a observação um instrumento que permitiu uma aproximação para a construção da identificação dos sujeitos de minha pesquisa, no contexto escolar e nas interações que a escola oportuniza. Entretanto, é necessário ressaltar que, este trabalho monográfico não se deu no fato de observar o que acontece para, posteriormente julgar em função de um modelo. Meus propósitos foram os de prestar atenção ao que acontece e refletir sobre esses acontecimentos, suas intencionalidades, seus ditos, não ditos, as práticas organizadas e realizadas na escola, a fim de que pudesse, da maneira mais fiel possível, extrair desses sujeitos, elementos que me proporcionassem cumprir a tarefa que me impus.

Nesse sentido, Tura (2003) infere que:

A observação é uma forma de aproximação do indivíduo com o mundo em que vive. Pelo olhar entramos no mundo, começamos a nos comunicar com ele e iniciamos o conhecimento a respeito dos saberes que nele habitam. (TURA, 2003, p. 184)

Refletindo sobre as palavras da autora, posso inferir que a observação é uma ferramenta importante, uma vez que consiste num gesto contínuo de olhar, estranhar e questionar o objeto/sujeito da investigação. Sabendo-se que, a leitura, interpretação, descrição e sistematização de um contexto é sempre parcial, posto que não retrata a realidade social através de um recorte e de uma construção intelectual e subjetiva de um sujeito investigador. Olhar o outro envolve complexidade, comprometimento e ética.

Outra ferramenta metodológica que utilizei na geração dos dados da pesquisa foi o diálogo com alguns agentes educadores da Escola. Foram conversas informais que estabelecemos durante os intervalos das aulas, no momento do recreio,

ocorridas na sala da direção. O diálogo caracteriza-se como uma ferramenta eficaz para um trabalho de investigação científica, posto que torna possível espaços de relações/interações, nas quais emergem os diversos e distintos embasamentos teóricos que alicerçam as ações educativas efetivadas no ambiente escolar. O diálogo também constitui-se como modo de aproximação e espaço para narrativas, construídas por meio de uma relação de confiança mútua entre investigador/investigados.

## **4 O CENÁRIO DA PESQUISA: VIVÊNCIAS, (RE)DESCOBERTAS E DIÁLOGOS**

### **4.1 Caracterizando e Situando o Campo da Pesquisa**

O cenário do qual me ocupo nesta investigação é uma escola pública da rede municipal de ensino, a qual obteve sua criação pelo decreto nº 295, datado em 26 de setembro de 1985. Este espaço educativo oferece o ensino da Educação Infantil nos turnos de manhã e tarde. No Ensino Fundamental atende alunos do 1º ao 5º ano. Estudam, na parte da manhã 4º e 5º anos e à tarde, os alunos do 1º, 2º e 3º anos, respectivamente.

Consultando os documentos oficiais e o Projeto Político Pedagógico da Escola\_tive acesso as informações referentes aos processos de implementação e efetivação A partir do mês de março de 1999, a escola passou a contar com uma coordenação pedagógica para assessorar o trabalho da direção, objetivando acompanhar, coordenar e assessorar o desenvolvimento do trabalho pedagógico, conforme a linha filosófica metodológica da escola, em consonância com a Secretaria Municipal de Ensino do município de Santa Maria- RS.

No mesmo ano (1999) iniciou-se a construção participava do projeto político-pedagógico da escola. Para que esse processo ocorresse de tal modo que contemplasse as necessidades da comunidade escolar, a equipe diretiva e os profissionais da instituição efetivaram um chamamento da comunidade de pais de alunos e seus representantes, para que todos participassem das reflexões acerca do documento norteador das ações pedagógicas e administrativas da escola.

Assim, num trabalho colaborativo, entre os professores e a comunidade local realizaram-se diversas reuniões de estudo, palestras proferidas por profissionais da Secretaria Municipal de Educação com o objetivo de estudar e refletir a organização e construção do trabalho pedagógico da escola. Então, já em 2002 o Projeto Político Pedagógico passa a vigorar na escola. Após o período de vigência, em 2005, recomeçam os estudos e reflexões acerca do projeto, objetivando inserir alterações pertinentes a Lei 11.114/2005, de 16 de maio de 2005, a qual torna obrigatória a matrícula de crianças de seis anos no Ensino Fundamental.” (Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada 2008, p. 8)

Atualmente, estão matriculadas nesta escola 170 crianças oriundas de famílias residentes em diversos bairros que circundam a instituição. Por esse motivo um grande número de alunos se utiliza de transporte coletivo (vans) para frequentar as aulas. Em razão dessa necessidade de locomoção e segurança para as crianças, observa-se grande movimentação de tráfego a frente da escola, no início e término dos turnos.

Ainda apresentando os sujeitos e espaços desta instituição de ensino, cito que a equipe diretiva é composta pela diretora e supervisora escolar, ambas cumprindo um regime de 40 horas semanais. O corpo docente é composto por oito professoras, todas com titulação e pós-graduação em Educação Infantil. A escola organiza seu currículo em consonância com: os princípios norteadores da legislação vigente; a política educacional e as normas emanadas do Sistema Estadual de Ensino; a filosofia e os objetivos da escola e da Secretaria Municipal de Educação. Os pressupostos filosóficos que orientam as práticas de ensino desta instituição educativa estão focados na criança, com o lema: “Educar para que a criança desenvolva consciência crítica de suas verdadeiras potencialidades”. (PPP da escola pesquisada, 2008, p. 10)

Com o propósito de cumprir a função que lhe é devida, os profissionais desta escola, juntamente com a equipe diretiva realizam diversos projetos pedagógicos junto ao aluno, os quais constam no Projeto Político Pedagógico da instituição. São eles: atendimento na área da saúde, priorizando a higiene bucal que, em parceria com a Secretaria Municipal da Saúde disponibiliza a escola, semestralmente profissionais da área odontológica. Estes profissionais realizam palestras, teatros, dramatizações com o intuito de motivar as crianças para bons hábitos alimentares e de higiene e aplicação semestral de flúor. Outro projeto a ressaltar é o “Livro Vivo”: atividades de contação de histórias infantis ligadas a datas comemorativas e aos conteúdos trabalhados em sala de aula. Estes se constituem em momentos de verdadeiro prazer para as crianças que, reunidas em uma mesma sala, compartilham aventuras, ideias, gestos, danças e dramatizações, o exercício de saber ouvir, esperar sua vez para falar, para na sequência sistematizar, através da exposição verbal/escrita o que foi trabalhado nestes encontros, toda a semana. O jornal da escola “Educando com amor” que circula semestralmente, levando ao aluno e toda a comunidade escolar informações de todos os eventos ocorridos durante esse período é também um ótimo exemplo de projeto, uma vez que agrega

todos os segmentos da escola em sua construção. Entretanto, o tema gerador que norteia todo o trabalho pedagógico e também o administrativo da escola torna-se o centro da atenção de todos os profissionais da instituição. Este projeto merece ressalva especial uma vez que é através dele que se dão todas as ações pedagógicas dos educadores que, ao trabalharem um tema escolhido previamente no início do ano, desenvolvem-no o ano todo, globalizando conteúdos de forma interdisciplinar. Para tanto cada professor tem autonomia de planejar, segundo suas habilidades e preferências como irá operacionalizar as ações educativas junto aos alunos, trabalhando a construção dos conteúdos expressos nos planos de estudos de cada etapa do aprendizado, desenvolvendo assim, de maneira lúdica e prazerosa seu fazer pedagógico. A culminância do projeto constitui-se numa festa de encerramento, ocasião em que as crianças, após muitos estudos, trabalhos artísticos, leituras e escritas efetivadas durante o ano, expõem seus trabalhos na Mostra Cultural. A apoteose final se dá na noite da apresentação das crianças, que através da música e da dança, manifestam sua expressividade/criatividade num belo espetáculo de som e luzes, que encanta toda a comunidade, a qual marca presença na escola nesta noite de festa e sorrisos.

#### **4.2 Dialogando com os Sujeitos da Investigação**

Minhas primeiras inserções, enquanto pesquisadora, junto aos gestores desta instituição se deram a partir do momento em que lhes apresentei meus propósitos de investigar sobre o cotidiano das práticas pedagógicas que se estabelecem nesta unidade de ensino público. Num primeiro momento, percebi certo estranhamento, mesclado por um sentimento de surpresa, visível nas falas e também no silêncio por parte de algumas colegas. Interpreto suas atitudes como naturais, vez que noto não ser de suas práticas diárias movimentos que priorizem e fortaleçam o processo de refletir e dialogar sobre seus fazeres pedagógicos, no espaço escolar, e, se o fazem é de modo isolado o que enfraquece o trabalho colaborativo, a troca de experiências de seus fazeres pedagógicos, resultando na conseqüente dificuldade da efetivação do processo de Gestão Democrática desta Escola. Tal fato evidencia que nos caminhos que esta escola pública e seus gestores necessitam trilhar para uma gestão democrática, muito há ainda que se percorrer. Como expõe FREIRE (1996,

p. 38): “A prática docente crítica, implicante do pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer”.

Ressalto que minhas colegas são realmente professoras dedicadas em atender, cuidar e construir o saber das crianças, preocupando-se em trabalhar o ensino aprendido de seus alunos de maneira lúdica e prazerosa. E, em razão de já estarem na mesma escola, como colegas de longa data, estabeleceram entre si uma relação de cumplicidade e ajuda mútua, fato que entendo como ponto forte na escola. Entretanto, discordo do entendimento de algumas colegas, quando elas se manifestam, dizendo que nós educadores de longa data não necessitamos estar “reciclando” nossas idéias, através de leituras, diálogos, reflexões e problematização de nossa prática educativa. Nesse sentido, ainda me fundamento em Freire (1996), quando assinala que: “É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática”. (FREIRE, 1996, p. 39). Acredito que a reflexão crítica-construtiva de nossas ações é um exercício que nos leva a prática eficaz de elaborarmos e qualificarmos nossas ações, tanto no que concerne ao nosso trabalho, quanto às atividades rotineiras de nossa existência. E em especial na escola, cujas políticas educacionais determinam que os processos sejam participativos mediante a vigência da Gestão Democrática.

Entendo que a concepção de educação de cada profissional está vinculada ‘as suas crenças, aos seus referenciais teóricos, ao contexto sócio-histórico do qual faz parte, enfim, uma série de elementos que constituem o educador e suas práticas pedagógicas. Tais elementos imprimem ‘a escola um modelo de educação que a caracteriza. Isto posto, há que se construir, na escola, formas de se operacionalizar uma linha de trabalho colaborativo, coeso, com vistas a maximizar um trabalho docente pautado pela ótica da Gestão Democrática, onde educar tenha “ética e estética”(FREIRE, 1996).

Em razão de pertencer ao quadro funcional desta instituição, preservo a identidade das pessoas que entrevistei, resguardando os nomes dos sujeitos e da instituição, por uma questão de ética profissional. Assim, identifico minhas colegas entrevistadas pelas letras A, e B, respectivamente.

Aproveitando os intervalos dos recreios dos alunos iniciei junto às colegas meus diálogos para a coleta de dados acerca de suas posições, enquanto professoras. A questão que lhes propus, nesse início de conversações, era centrada na pergunta: pensando numa educação de qualidade, quais os desafios que você

encontra no cotidiano de sua prática pedagógica, numa escola que pretende uma gestão democrática? Prontamente, a professora A responde:

“- A maior dificuldade que enfrento é a falta de compromisso por parte de alguns colegas com os projetos da Escola. ”

Entendo a fala da colega como uma forma de reivindicação, um chamamento no sentido de que todos necessitam por em prática o que muitas vezes se restringe ao discurso. Tal fato se evidencia em momentos de reuniões feitas periodicamente na escola, quando as palavras são ditas facilmente, num discurso desvelado, ficando a praticidade do que se propôs realizar a espera de outra ocasião.

Dirigindo a mesma questão a professora B, consigo perceber seu mal estar quando ela, evasivamente, me responde:

“- A minha dificuldade é em fazer com que os alunos aprendam.”

Tento continuar dialogando como B, questionando-a sobre o que ela entende pela expressão “aprender”. Entretanto, percebo na corporeidade de minha colega sua dificuldade e resistência em “confabularmos” sobre assuntos pertinentes a realidade de nosso cotidiano pedagógico. Tenho clareza ao inferir que a professora B é muito preocupada em estabelecer um clima de aprendizado junto a seus alunos. Sua prática é centrada nos planos de aula, no acompanhamento constante dos avanços e principalmente nas dificuldades que seus alunos apresentam nos conteúdos trabalhados.

A reflexão que faço ante as respostas dadas por minhas colegas me conduz ao pensamento de que cada ser humano é único, com suas qualidades e defeitos, seus avanços e retrocessos. Em especial, no contexto escolar, onde se trabalha com o ser humano em construção, há que se ter consciência de nosso papel de mediador do conhecimento. Como já dito anteriormente, é de sublinhar a dedicação que minhas colegas têm pela sua profissão, entretanto, é igualmente digno de ressalva a dificuldade que elas demonstram em dialogar e refletir sobre suas práticas pedagógicas. Embora a escola se pretenda um espaço de gestão democrático, cujos princípios norteadores são a colaboração, a participação, a reflexão crítica das ações pedagógicas visando um trabalho coletivo, os profissionais que atuam nesta escola, demonstram em suas atitudes, certa resistência frente às mudanças que se fazem necessárias para que a escola possa converter-se em espaço de aprendizagem coletiva. Eyng (2007) indica alguns elementos causadores da resistência às mudanças no contexto escolar:

Entre os principais sintomas que podem ser fontes de resistência e gerar dificuldade de aprendizagem estão os causados pelo referencial teórico ultrapassado e pela dificuldade do trabalho participativo. Para que se viabilize a gestão participativa do projeto pedagógico da escola, há necessidade de superação que deve ocorrer tanto na esfera pessoal como na institucional. (EYNG, 2007, p. 73)

Penso ser este um desafio a ser enfrentado pela gestão educacional desta escola, uma vez que sem uma pré-disposição de seus educadores em superar essa maneira de fazer educação, as possibilidades de avanço dos processos de gestão democrática, na escola, ocorrem muito lentamente ou muito superficialmente. As mudanças a que me refiro dizem respeito às práticas realmente refletidas, discutidas, fundamentadas e efetivadas conjuntamente no trabalho docente e a sua conexão com os aspectos gerenciais da escola. Pois, não raras vezes se tenha a ideia de que mudanças significativas estejam ocorrendo no contexto de uma escola, em verdade, isto acontece apenas nas aparências, na superficialidade, ou seja, na esfera burocrática, nos planos e relatórios escritos, chegando a várias ocasiões a serem incorporadas no discurso, sem a concretização nas ações. Para fundamentar minhas palavras, encontro em Eyng (2007).

As resistências que impedem a inovação educativa podem ser do tipo irracional: é a que tem suas raízes em sentimentos e emoções; neste caso está vinculada as formas de dependência afetiva de práticas habituais e a sentimentos de insegurança a respeito de novas tarefas, a força do hábito, a inércia ou aos reforços negativos derivados das experiências inovadoras ou outras. (EYNG, 2007, p. 70)

As palavras da autora vêm de encontro ao que exponho, com relação à dificuldade de dialogar sobre práticas pedagógicas, que observo nas professoras desta escola. Quando, em conversas informais, minhas colegas questionadas sobre os desafios que enfrentam na construção de uma gestão democrática, obtive como respostas as seguintes expressões:

“- Penso que devemos estudar enquanto ainda somos jovens.”

“- A academia aborda as questões teóricas desconhecendo a realidade do contexto das escolas públicas”.

“- A questão da participação abre caminho para muitas opiniões sobre o trabalho da escola. Algo que se faz e não dá certo logo é comentado, porém tudo o que se faz e é positivo nunca é lembrado.”



Frente a esses posicionamentos, pude concluir que minha intervenção como pesquisadora, na escola, não se encaminhava de maneira que pudesse contemplar os propósitos que tinha em mente. Acredito ser imprescindível buscarmos a reflexão crítica sobre nosso fazer pedagógico, de maneira sistemática. Sobretudo porque não somos detentores da verdade, uma vez que nossa condição humana nos faz incompletos, assim, necessário se faz nos colocarmos numa posição de aprendizes perante a vida. E, em relação ao aluno e seu aprendizado, na escola, importante é inferir que, desde sempre: “Aprender precedeu ensinar, ou em outras palavras, ensinar se diluía na experiência realmente fundante de aprender”. (FREIRE, 1996, p. 24).

Apesar desses aspectos que ainda necessitam ser aprimorados, esta escola, como certamente muitas outras escolas públicas de nosso país, apresenta pontos dignos de registro, tais como prédio conservado e limpo, material de uso comum de qualidade, disponível aos professores, merenda escolar com cardápio diversificado, complementando as necessidades e carências que alguns alunos apresentam, devido aos poucos recursos financeiros de suas famílias. Tais aspectos se dão em razão das ações articuladas da equipe diretiva e professores, auxiliada pelos segmentos do conselho escolar, associação de pais, enfim pela parceria que se estabelece nesse espaço educativo, cuja gestão promove festas já tradicionais na comunidade, objetivando a arrecadação de recursos financeiros para a aquisição e manutenção de todo o aparato que necessita esta escola para bem acolher sua clientela. Acrescento que tais ações são possíveis devido ao sentimento de dedicação e engajamento que percebo existir entre os profissionais desta escola e sua comunidade. Entretanto, não devemos deixar de registrar que é direito de todo cidadão brasileiro ter acesso e permanência ao ensino público de qualidade, bem como é dever do Estado disponibilizar as escolas públicas, políticas públicas eficazes, a fim de que a educação qualificada possa acontecer.

Dando continuidade a tarefa de investigação sobre os desafios enfrentados pelos profissionais docentes e pela equipe diretiva desta instituição de ensino público em busca de uma gestão efetivamente democrática, conversei com a diretora da escola, que se mostra solícita e disponível em me receber. A sua fala é registrada como segue:

“- Como diretora desta escola, devo assumir responsabilidade política junto à comunidade que me elegeu para este cargo, pelo período estabelecido por lei que

se constitui pelo espaço de três anos. Nesse sentido sou responsável pelas questões pedagógicas e propriamente educativas e, não apenas por aquelas de cunho administrativo. Pela demanda de trabalho e os escassos recursos humanos que esta escola possui, necessitamos de um profissional específico e qualificado para auxiliar no serviço de secretaria, que se encarregue das ações basicamente administrativas e funcionais.”

A diretora da escola é possuidora de alto grau de bom humor, assim, estabelece interações positivas com as pessoas que dela se acercam, procurando atender todos de maneira cordial e simpática. Analisando sua fala, considero pertinente sua reivindicação, pois um auxiliar administrativo iria oportunizar sua maior mobilidade e participação nas atividades didáticas pedagógicas da escola. Notadamente quando é convocada para reuniões na Secretaria de Educação do Município, sua ausência é sentida por todos que a procuram, diariamente. Ademais a função da direção da escola é articular e mobilizar ações no grupo de trabalho, para a execução das propostas contidas no Projeto Político Pedagógico, portanto sua presença na escola é sempre necessária junto aos profissionais educadores, para a efetivação de um trabalho responsável e profícuo, no que tange a educação e a gestão dessa educação.

Seguindo meus questionamento acerca do papel do gestor e sua prática como articulador das ações educativas, a diretora da escola acrescenta a necessidade de uma educadora especial para atendimento de alunos inclusos, bem como melhoria e adaptação dos espaços escolares para receber e bem atender essas crianças. Acrescenta também a necessidade de um profissional para auxiliar nas atividades de atendimento de reforço escolar aos alunos com dificuldades de aprendizagem. Estas se constituem situações de urgência, uma vez que, percebemos em nossas crianças uma diversidade de problemas tanto fisiológicos quanto na área psicológica, o que repercute diretamente no seu desempenho escolar. O mais agravante é que nós professores temos carência de orientação no trato com essas crianças.

A diretora ainda coloca que o espaço físico da escola é insuficiente para suprir a demanda da clientela, enfatizando que a escola necessita de ampliação no prédio: construção de uma nova sala para a biblioteca; uma área coberta para abrigo das crianças em dias de chuva ou muito sol. Nesse sentido, ela coloca que há na escola uma área ociosa correspondente a 1.500 metros quadrados de extensão,

inferindo que a gestão vem reivindicando, junto ao poder público, a construção de uma quadra de esporte destinada ao lazer e a prática de exercícios físicos das crianças, uma vez que uma educação de qualidade se dá também e principalmente através do exercício corpo e mente.

Outra questão de grande importância é elucidada pela diretora da escola, quando esta se refere à localização geográfica da escola a qual fica nas proximidades da rodovia RS 509, uma via pública de intenso tráfego de veículos e sinalização precária. As crianças que residem do outro lado dessa rodovia estão constantemente expostas ao perigo. Caso já ocorrido no decorrer desse ano letivo, quando perdemos uma aluna do 4º ano, vítima fatal do pouco caso do poder público, que não prioriza a educação, tampouco a vida de suas crianças.

Refletindo sobre os processos de gestão desta escola e pensando sobre as falas da diretora, observo que o poder público precisa fazer o que lhe compete, ou seja, cumprir o que estabelece a atual Constituição Federal repassando aos municípios os vinte e cinco por cento, dos recursos financeiros resultantes dos impostos, para a manutenção e as necessidades das escolas. Tais políticas públicas dariam o suporte financeiro para suprir as necessidades desta escola, como bem explicitado pela diretora. E ainda possibilitando ampliar o tempo em que a diretora ter[ia] para se preocupar com aspectos da gestão, que ultrapassem apenas a carência de recursos, sejam eles humanos ou materiais, Passando a ocupar-se da gestão de maneira mais ampla.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) muito bem explicitam este aspecto gerencial da escola e a educação por ela ofertada. Assim se pronunciam os autores:

Na sociedade contemporânea, as rápidas transformações no mundo do trabalho, o avanço tecnológico configurando a sociedade virtual e os meios de informação e comunicação incidem fortemente na escola, aumentando os desafios para torná-la uma conquista democrática efetiva. Transformar práticas e culturas tradicionais e burocráticas das escolas que, por meio da retenção e da evasão, acentuam a exclusão social não é tarefa simples nem para poucos. O desafio é educar as crianças e os jovens, proporcionando-lhes um desenvolvimento humano, cultural, científico e tecnológico, de modo que adquiram condições para enfrentar as exigências do mundo contemporâneo. Tal objetivo exige esforço constante de diretores, professores, funcionários e pais de alunos e de sindicatos, governantes e outros grupos sociais organizados. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p. 14)

Meus diálogos com a supervisora da escola se estabeleceram de forma constante e amistosa, sempre nos intervalos dos recreios, em que nos reuníamos na sala da direção, para conversarmos, enquanto tomávamos uma xícara de café.

Nossos diálogos foram sempre pautados por um clima de seriedade, uma vez que percebi ser ela, um elo entre as questões administrativas e as ações pedagógicas da escola. Quando de nossas conversas, a supervisora deixou bem claro seu posicionamento no que tange a participação e comprometimento que todos os profissionais desse espaço/tempo educativo necessitam adotar, para que nesta escola se efetive uma gestão democrática. Registro, então, sua competência teórico-metodológica, aliada ao bom relacionamento interpessoal que estabelece com o corpo docente, bem como, com toda a comunidade escolar. Ao ser questionada sobre os desafios que esta escola enfrenta para a construção de uma gestão democrática, a supervisora, como membro articulador dos processos de gestão desta escola assim se posiciona:

“Penso que nossa escola, ao longo de sua caminhada de vinte e cinco anos, vem enfrentando desafios no campo da gestão administrativo-pedagógica, a fim de construir um espaço democrático com todos os segmentos da escola. Entendo que uma gestão democrática se caracteriza na prática da flexibilidade nos princípios dos poderes constituídos, promovendo a descentralização da tomada de decisões e avaliação conjunta das ações realizadas neste espaço educativo. Percebo que há necessidade de maior participação da comunidade de pais, no que tange ao acompanhamento do desempenho escolar de seus filhos. Acrescento também a necessidade de maior participação dos pais em reuniões que exigem a tomada de decisões das ações efetivadas no espaço escolar. Estes são desafios que a equipe diretiva, e os profissionais desta escola precisam enfrentar, procurando, num trabalho conjunto, ações articuladas e fundamentadas a tal ponto que possibilitem a solução desses problemas. Acredito que muitas conquistas já foram alcançadas, graças ao trabalho dedicado de nossos profissionais, porém registro que muito ainda temos que trilhar nessa jornada na busca de uma gestão democrática, para nossa escola.”

Em acordo com o discurso da supervisora, acrescento que esta escola constitui-se num espaço promissor para que, através de ação conjunta escola/comunidade e profissionais realmente competentes, se efetivem, paulativamente, processos de uma gestão democrática. Embora alguns aspectos necessitem ser abordados de maneira mais participativa, como a importância dos educadores dialogarem sobre os assuntos propriamente pedagógicos, por exemplo, os processos de gerenciamentos da escola, seus projetos, suas tomadas de

decisões frente aos aspectos relacionados a sua estrutura organizacional ainda estão em construção, pois a educação e sua gestão é um processo dinâmico, está em constante movimento. Isto porque a educação constitui-se a área de atividade humana, cujo trabalho tem como “matéria prima” o ser humano em construção.

#### **4.3 Dos Desafios no Percurso da Investigação**

Na contemporaneidade, tem-se dedicado muita atenção ao contexto da educação brasileira, dos sistemas de ensino e de suas escolas, em especial ao processo de gestão e organização do ensino público. Nesse sentido podemos nos embasar nas palavras de Luck (2006, p. 19) quando a autora expõe que:

As questões de descentralização do ensino, sua democratização e autonomia da gestão escolar estão postas em contínuo debate na educação brasileira e fazem parte de um grande movimento pela democratização das instituições educacionais e dos serviços que prestam.

Com efeito, a qualidade do trabalho pedagógico, a organização, os projetos, os preceitos normativos, os procedimentos efetivados no contexto escolar, estão diretamente associados ao desempenho dos profissionais que nele atuam, ficando assim evidenciado o comprometimento desses agentes formadores com a educação.

Devo ressaltar que, na realização deste trabalho de monografia, no contexto em que me insiro também como profissional, ao mesmo tempo em que observava o ambiente, as pessoas, percebi também que era observada pelos educadores que pesquisava. Isto posto, acrescento que um dos efeitos dessa inserção foi certa resistência por parte das colegas docentes, mesmo que silenciosa. O que demonstra o grande desafio que é investigar o ambiente escolar, principalmente quando o campo da pesquisa é o mesmo local onde se atua profissionalmente. Ao tentar inserir-me no universo particular das ações/posições dos profissionais, que atuam neste espaço educativo, vivenciei os efeitos que minha inserção causou no contexto da escola, afinal, “eu também estava lá”. Minhas práticas pedagógicas, ações, palavras, participação nos espaços/tempos da escola, enfim todos os meus atos eram também alvo de observação de todos que constituem este espaço educativo.

Quanto às minhas interações e diálogos estabelecidos com minhas colegas, preciso sublinhar que não senti em suas falas um clima de abertura que proporcionasse um clima favorável ao diálogo e reflexão sobre os processos de gestão que acontecem nesta Escola. Considero o comportamento de minhas colegas um fator visível de desconhecimento do que é trabalhar a educação sob uma perspectiva de Gestão Democrática. As atuações de minhas colegas, no contexto escolar se centralizam somente aquilo que diz respeito as suas funções formadoras, em relação aos alunos sob suas responsabilidades. Quando de nossas conversas, busquei falar-lhes do meu entendimento sobre os processos de gestão da escola, e, sobretudo chamar atenção para o fato de que, na medida em que o professor é um elemento importante de uma organização, necessita articular sua ação docente ao planejamento e desenvolvimento das ações e procedimentos que constam no Projeto Político Pedagógico da escola. Tais práticas, pensadas colaborativamente são fruto de ações coletivas, o que demanda, sobretudo, diálogo, capacidade de ouvir e ser ouvido e compartilhamento de experiências vivenciadas nas ações dos processos formais da educação.

Contudo, nos diálogos que estabeleci com a equipe diretiva desta instituição e nas observações do cotidiano escolar, evidenciei uma constante preocupação em bem acolher as crianças nos diferentes espaços que compõem esta escola. Em que pese o comprometimento de todos os profissionais no cuidado do espaço físico sempre bem limpo, arrumado e decorado. Nos vários ambientes da escola estão disponíveis aos alunos materiais didáticos tais como: mesinhas e cadeiras com jogos, livros com histórias infantis, quadro de giz nas paredes dos corredores, enfim materiais que as crianças se utilizam quando chegam ainda cedo na escola e também durante o recreio e nos dias chuvosos. Tais procedimentos são indicadores de uma gestão escolar que tem como foco a criança e seu bem estar, que se preocupa em bem acolhê-la durante o tempo que permanece na escola.

Os fatos acima mencionados são características de uma escola onde a visão de Gestão Escolar se contrapõe a uma gestão efetivamente democrática, visto que, não basta bem acolher as crianças, se não há, por parte dos gestores uma predisposição para o diálogo, vontade de um trabalho crítico-reflexivo sobre as práticas pedagógicas. Ou seja, as contradições e rupturas de um trabalho isolado necessitam serem revistas pelos educadores desta Escola. Entretanto, acredito que,

a medida em que os sujeitos se engajarem em ações dialéticas e colaborativas, estarão a caminho da construção de uma Gestão Democrática para esta Escola.

Nesse sentido, Luck (2006, p. 127) infere que:

Como a prática educativa eficaz é emancipatória, uma vez que contribui para a emancipação dos indivíduos de suas limitações, de seus preconceitos, de suas visões distorcidas de mundo e de si mesmos, da ignorância, enfim, para realizar essa prática de modo efetivo, torna-se necessário (re)criar a prática escolar e a escola em última instância, como instituição autônoma-cidadã.

Assim é que tenho clareza ao afirmar que só poderemos construir um conhecimento significativo, junto à criança, se tivermos por hábito refletirmos conjuntamente sobre a dinâmica de nosso agir com essas crianças, buscando, no trabalho colaborativo a troca de experiência entre os educadores. Nesse sentido, cabe a Gestão Escolar promover a construção compartilhada dessa troca de saberes entre os educadores, oportunizando encontros para reflexão e tomadas de decisões pensadas no coletivo, visando à melhoria da educação oferecida as crianças. Este se constitui num aprendizado constante e é sinônimo de efetivas práticas pedagógicas de uma gestão escolar democrática.

Como professora/pesquisadora me propus um trabalho onde a reflexão/avaliação do agir pedagógico das pessoas que compõem o espaço/tempo desta escola fosse uma prática constante, vez que acredito que a gestão escolar democrática é sustentada no diálogo, no respeito a normas coletivamente construídas. Entretanto, percebi que a visão de gestão democrática dos profissionais atuantes nesta escola é diversa das que acredito serem verdadeiras. Ou seja, se faz necessário que para haver uma gestão democrática os professores/gestores estejam em condições de mediar as relações sociais que se estabelecem no contexto escolar. Assim, autonomia, solidariedade, responsabilidade e democraticidade são valores comuns construídos paulativamente no contexto de uma escola, cuja gestão se quer efetivamente democrática

## **5 Encaminhamentos Finais: contribuições da tarefa de pesquisar**

Porque se pretende uma gestão democrática esta escola necessita trabalhar com maior intensidade a questão do diálogo entre a equipe diretiva e o corpo docente. E, ainda, os próprios professores precisam desenvolver hábitos de reflexão crítica, dialogando sobre as suas ações pedagógicas, de como atuam nos espaços/tempos escolares, escutando-se uns aos outros, socializando suas práticas, especialmente no que se refere ao questionamento e reflexão dos assuntos pertinentes a educação, sua organização, a gestão e seus processos e gerenciamentos no contexto escolar. Tais atitudes, penso, acrescentariam uma maior coesão das ações entre os segmentos que compõem esta escola e, especialmente, imprimiriam melhor qualidade nos caminhos que levam a busca de uma gestão democrática desta escola. Como enfatiza Freire (1996):

Viver a abertura respeitosa aos outros e, de quando em vez, de acordo com o momento, tomar a própria prática de abertura ao outro como objeto da reflexão crítica deveria fazer parte da aventura docente. A razão ética da abertura, seu fundamento político, sua referência pedagógica: a boniteza que há nela como viabilidade do diálogo. (FREIRE, 1996, p. 136)

Na conclusão desta tarefa investigativa, que focaliza a escola pública como uma instituição político-social onde se promove a educação de crianças, há que se registrar sua função formadora, a qual é norteadada pelos princípios da cidadania, pelos valores morais e éticos trabalhados cotidianamente nos espaços/tempos que constituem esta instituição de ensino público.

Assinalo que, ao observar esta escola e tentar compreender o funcionamento de sua gestão percebo que, apesar das interações positivas que se estabelecem entre a gestão e a comunidade educativa, ainda existe, nesta comunidade, a cultura de que o trabalho de educar a criança é dever da escola. Os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 319) assim definem cultura:

A cultura é um conjunto de conhecimento, valores, crenças, costumes, modos de agir e de se comportar adquiridos pelos seres humanos como membros de uma sociedade. Esse conjunto constitui o contexto simbólico que nos rodeia e vai formando nosso modo de pensar e de agir, isto é, nossa subjetividade. As práticas culturais em que estamos inseridos manifestam-se em nossos comportamentos, no significado em que damos as coisas, em nosso modo de agir, em nossos valores. Em outras palavras, o modo como nos comportamos está assentado em nossas crenças,



valores, significados, modos de pensar e de agir que vamos formando ao longo da vida [...]

Tais conceitos são pertinentes e merecem uma atenção especial por parte da gestão da escola, haja vista, a questão levantada pela supervisora escolar, acerca da pouca participação e comprometimento dos pais para com o desempenho escolar de seus filhos. Observo que, ao mesmo tempo em que deixam os filhos na escola, no período dos turnos das aulas, os pais delegam aos profissionais da instituição o compromisso de zelar pela integridade física, moral e intelectual de seus filhos. Penso que essa atitude demonstra um alto grau de confiança dos pais na escola e seus educadores, o que é muito positivo para a gestão da escola, por outro lado, nesse fato, pode-se notar um descompromisso desses pais para com a educação integral de suas crianças, uma vez que pouco questionam os educadores sobre o aprendizado dos filhos ou outros aspectos que envolvem a permanência da criança por um período relativamente longo em que se constitui o horário de permanência da criança na escola.

Vejo esta questão como um desafio aos profissionais que almejam uma gestão democrática, pois a família, como instituição social também faz parte da gestão da escola, e precisa engajar-se a ela, fazendo-se presente não somente nas promoções festivas que a escola oportuniza, mas acompanhando o desempenho escolar de seus filhos de maneira sistemática e constante. Precisam também participar de reuniões, encontros para a tomada de decisões das ações e procedimentos que demandam dos trabalhos de bem gerir recursos financeiros da escola de seus filhos.

Entretanto, é importante registrar também que a escola, hoje, não detém sozinha o monopólio do saber, nem tampouco é o único espaço em que a educação acontece. Pois é consenso o reconhecimento que a educação acontece em muitos lugares e por meio de diferentes agências. Além da família, a educação ocorre através dos meios de comunicação (TV, internet), nos clubes, associações de bairro, igrejas, na rua, enfim, no cotidiano das pessoas. Neste sentido, a gestão escolar da escola precisa estar atenta a essas mudanças, tendo consciência de que seu papel deixa de ser uma agência meramente produtora de conceitos e informações, para transformar-se em espaço/tempo de análises críticas e produtora de conhecimentos.

É igualmente necessário sublinhar que as políticas educacionais determinam que as ações, na escola, ocorram mediante os processos da gestão democrática. Embora a importância dessas práticas democráticas seja consenso entre os educadores, sua efetiva implementação, nas escolas, ainda se constitui um grande desafio. Cabe então, a escola e sua gestão buscar mecanismos capazes de possibilitar a instauração de processos que permitam superar ou atenuar tal problema. A democratização nos espaços educativos pode ser favorecida mediante a participação crítica e coletiva de todos os profissionais que atuam na escola.

Tais aspectos da gestão escolar, na visão de Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 17) são explicitados como segue:

Constituem, pois desafios a competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores: saber gerir e, frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos.

É refletindo sobre as palavras dos autores acima citados que finalizo esta tarefa com a certeza do muito que aprendi. Superar as dificuldades impostas pelo fato de estar a muito tempo, distante desse tipo de raciocínio e prática de escrita que a academia exige, constituiu-se, para mim, um grande desafio. Acrescentando-se o fato de ser este curso de Gestão Educacional uma formação EAD, modalidade de ensino que se utiliza da tecnologia para a construção, apropriação e sistemática dos conhecimentos, constituiu-se para mim, outro grande desafio. Tendo em vista que minha geração foi educada, nos bancos escolares, recebendo e reproduzindo “os saberes”, ao invés de produzirmos o conhecimento.

Em especial as práticas de leitura dos autores da área da gestão escolar constituíram-se em aprendizado singular, valor presente e necessário que buscarei levar comigo pelos caminhos que continuo a trilhar pelas escolas, na busca de uma educação realmente democrática e participativa. Ademais, ter a oportunidade de realizar um curso de especialização na área da Gestão Educacional constituiu-se uma oportunidade ímpar, uma vez que em muito acrescentou em minha formação continuada, como educadora, alargando meus horizontes na busca pela minha qualificação tanto profissional, quanto pessoal

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, J. M. L. de. **O Projeto político pedagógico no contexto da gestão escolar.** disponível em:

<http://moodle3.mec.gov.br/ufsm/file.php/1/bibliotecageraldocurso/texto1janete/pdf> Capturado em 12 de janeiro de 2009.

CADERNO PEDAGÓGICO. Governo do RS, SE/2002, p. 23.

CERVI, R. de M. **Padrão estrutural do Sistema de Ensino no Brasil.** Curitiba, 2005.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 10ª Edição. São Paulo, Cortez, 2009.

COUTO, A. C. R. **Ensino Fundamental:** caminhos para uma formação integral. 1ª Edição. Curitiba. 2010.

DEMO, P. **Participação é Conquista:** noções de política social e participativa. 4ª Edição. São Paulo, Cortez, 1999.

EYNG, A. M. **Currículo Escolar.** Curitiba: IBPEX, 2007.

FARFUS, D. **Gestão Escolar:** teoria e prática na sociedade globalizada. Curitiba, 2008.

FERNANDES, F. **O desafio educacional.** São Paulo, Cortez, 1989.

FERREIRA, L. S. **Gestão da Escola:** o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores. IN: Educação em Revista. UNESP, Marília, São Paulo, v. 8, n. 1, 2007.

FERREIRA, N. **Gestão Democrática:** atuais tendências, novos desafios. 2ª Edição. São Paulo. Cortez, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia:** saberes necessários a prática docente. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura)

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido,** 17ª Edição. R.J, Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, M. **Escola Cidadã.** 11ª Edição. São Paulo, 2006.

GADOTTI, M. **Pedagogia:** diálogo e conflito. Moacir Gadotti, Paulo Freire e Sérgio Guimarães. 3ª Edição. São Paulo, Cortez-Autores Associados, 1989.

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

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. **Lei nº 9.394/96.**  
**Disponível em:** <[www.mec.gov.br/legais/default.Shtm](http://www.mec.gov.br/legais/default.Shtm)> Acesso em 20/9/2010.

LIMA, M. R. C. de. **Paulo Freire e a Administração Escolar:** a busca de um sentido. Brasília, Liber Livro Editora, 2007.

LUCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** Rio de Janeiro, Vozes, 2006.

LUCK, H. **A Escola Participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5ª Edição. Rio de Janeiro, 2001.

MINAYO, M. C. de S. (org). **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis-RJ. Vozes, 2007.

MIRANDA, J. V. **Políticas Educacionais.** Curitiba, 2003.

MORAES, M. C. **O paradigma Educacional Emergente.** Campinas, SP. Papyrus, 1997.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA PESQUISADA, Santa Maria, 2008.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia.** São Paulo, SP, Cortez, 1983.

TURA, M. L. R. **A Observação do Cotidiano Escolar.** In: ZAGO, N. CARVALHO, M. VILELA, R. (org.) Itinerários de pesquisa, perspectivas qualitativas em Sociologia da Educação. D. P. & A Editora, Rio de Janeiro, 2003.