



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

**OS AVANÇOS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE  
EDUCAÇÃO BÁSICA DO MUNICÍPIO DE SARANDI/RS**

**VIVIANE CRISTINA ASSUMPÇÃO DEZORZI**

**Sarandi, RS. Brasil.  
2014**

**OS AVANÇOS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA EM UMA DE ESCOLA ESTADUAL DE  
EDUCAÇÃO BÁSICA DO MUNICÍPIO DE SARANDI/RS**

**por**

**Viviane Cristina Assumpção Dezorzi**

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

**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Elizabete Londero Mousquer

**Sarandi, RS, Brasil  
2014.**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**OS AVANÇOS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO  
BÁSICA DO MUNICÍPIO DE SARANDI/RS**

Elaborada por  
**Viviane Cristina Assumpção Dezorzi**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Dra. Maria Elizabete Londero Mousquer (Presidente/Orientadora)**

---

**Me. Neila Pedrotti Drabach**

---

**Me. Natalia Pergher Miranda**

---

**Dra. Liliana Soares Ferreira**

**Sarandi, RS, Brasil.  
2014.**

## DEDICATÓRIA

**Dedico à:**

A Deus, por sua excelência e grandeza,  
por ter me criado a sua imagem e semelhança,  
concedendo-me o dom da inteligência.

Aos meus familiares, pelo incentivo e paciência.

Aos professores e amigos, que compartilharam comigo deste estudo.

À minha orientadora, pelo comprometimento e responsabilidade,  
na condução deste trabalho.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, pela vida e inteligência, toda minha gratidão.

Aos meus pais, pelo amor, dedicação, paciência, incentivo,

E por transmitir aos seus filhos(as), os mais nobres valores.

A meu esposo, por acreditar no meu potencial, pelo amor e apoio para que meu sonho se concretizasse.

Aos meus irmãos(as), minha vida seria incompleta sem vocês, sou muito feliz por ter pessoas tão especiais, sempre tão perto de mim.

A todos os professores que foram fundamentais na minha formação.

Especialmente, a minha orientadora, que me ensinou o verdadeiro sentido de ser educadora.

E a todos os meus colegas e amigos, por simplesmente fazer parte da minha vida, vocês foram indispensáveis nesta conquista.

Muito Obrigada!

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática. [...] Continuo buscando, procurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para conhecer, o que ainda não conheço e para comunicar e anunciar a novidade”.

(Paulo Freire)

## RESUMO

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

### **OS AVANÇOS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO MUNICÍPIO DE SARANDI/RS**

AUTORA: Viviane Cristina Assumpção Dezorzi  
ORIENTADORA: Dr<sup>a</sup>. Maria Elizabete Londero Mousquer  
Sarandi/RS, 29 de novembro de 2014.

Este trabalho tem a pretensão de abordar os avanços e desafios atuais da gestão escolar democrática, as questões políticas e pedagógicas e as relações dos gestores e docentes, de uma Escola Estadual de Educação Básica localizada no Município de Sarandi/RS. Tem o objetivo geral, entender como estas relações interferem na efetiva implantação da gestão democrática e na aprendizagem dos educandos da escola. Apresenta uma reflexão sobre a gestão democrática da escola pública, o papel do gestor diante do desafio de favorecer a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas, financeiras e administrativas da escola. A pesquisa apresenta como objetivos, analisar a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino; compreender o papel do gestor na construção de uma escola pública autônoma e participativa perceber os desafios e avanços da gestão escolar. Com vistas ao levantamento de dados realizou-se uma pesquisa de campo, com abordagem de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, com a aplicação de um questionário para a equipe diretiva, professoras e Conselho escolar. Observando-se a importância da cooperação entre os gestores da escola, comunidade escolar, alunos e professores, para ampliar os espaços de discussão e unir esforços, na luta por uma efetiva gestão democrática, condição essencial para a melhoria e qualidade da educação.

Palavras-chave: Gestão democrática; Trabalho participativo; Educação; Cidadania.

## ABSTRACT

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

THE ADVANCES AND CHALLENGES OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN A  
PUBLIC SCHOOL THE MUNICIPALITY OF SARANDI/RS

AUTHOR: Viviane Cristina Assumpção Dezorzi  
ADVISOR: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Elizabete Londero Mousquer

Data e Local da Defesa: Sarandi/RS, 29 de novembro de 2013.

This work has a claim to address the current challenges and advances of the democratic school management, the pedagogical and political issues and relationships of managers and teachers, a State School of basic education in the municipality of Sarandi/RS. Has the overall objective, understand how these relationships interfere in effective implementation of democratic management and learning of the students of the school. Presents a reflection on the democratic management of the public school, the role of the Manager in the face of challenge to encourage the participation of the school community in the pedagogical, financial and administrative decisions of the school. The research presented as goals, analyze the importance of democratic management for the quality of education; understanding the role of the Manager in the construction of an autonomous and participative public school understand the challenges and advances in school management. With views to the data collection carried out a field research with qualitative approach of type case study, with the application of a questionnaire for the policy team, teachers and School Board. Noting the importance of cooperation between managers of the school, school community, students and teachers, to enlarge the discussion spaces and join efforts in the fight for an effective democratic management, an essential condition for the improvement and quality of education.

Keywords: Democratic management; Participatory work; Education; Citizenship.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I - AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>14</b>
1.1 Gestão escolar democrática: principais conceitos.....	14
1.2 Contexto atual de Gestão escolar.....	16
1.3 Gestão participativa e democrática.....	19
1.4 A autonomia da escola democrática.....	22
<b>CAPÍTULO II -O PAPEL DO GESTOR - DESAFIOS E AVANÇOS.....</b>	<b>23</b>
2.1 O papel do gestor na escola pública.....	23
2.2 A formação e competências do gestor.....	24
2.3 A eleição democrática dos gestores escolares.....	26
2.4 Os desafios e avanços da gestão escolar democrática .....	28
2.5 Os Instrumentos da Gestão Escolar Democrática.....	30
<b>CAPÍTULO III- METODOLOGIA E TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
3.1 Modalidade da Pesquisa.....	33
3.2 Campo de pesquisa.....	34
3.3 Sujeitos da Pesquisa.....	34
3.4 Instrumentos de coleta de dados.....	34
<b>CAPITULO IV - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

No mundo atual acontecem rápidas mudanças na área tecnológica, científica, econômica, social, política e cultural. Estas transformações influenciam diretamente a organização da sociedade e os processos educacionais. Neste cenário, a educação precisa acompanhar estas mudanças atentamente.

Administrar uma escola, até bem pouco tempo, compreendia apenas as atividades de planejamento, direção dos trabalhos burocráticos, coordenação e controle de pessoal. “Na gestão, estão envolvidos estas atividades consideradas necessárias para o cotidiano escolar, incluindo filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”. (LUCK, 2000, p. 99).

Paralelo às mudanças sociais, a educação em seus diferentes contextos históricos e mudanças na gestão escolar, pedagógica e administrativa, precisa rever seus conceitos e buscar uma nova forma de organizar e conduzir a escola.

No atual contexto, a gestão escolar democrática é tema de constantes debates e reflexões, especialmente por educadores da escola pública, que em muitos casos, ainda apresentam resistências a mudanças e continuam atuando no antigo modelo tradicional e conservador.

O novo modelo de gestão é essencial em todas as organizações da sociedade atual. No âmbito da educação tem dimensão ainda maior no processo de gestão do ensino-aprendizagem. A habilidade de administrar a escola, além de transformar o ambiente e a forma de educar, muda as relações humanas no espaço escolar.

Segundo Luck (2000), o aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo; pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos.

Neste sentido, a educação de qualidade é resultado do conjunto de ações realizadas na escola, das relações internas e externas construídas no espaço escolar, e como estas relações são organizadas e conduzidas.

O Gestor escolar enfrenta no dia-a-dia o desafio de administrar a escola pública, principalmente os que atuam com o ensino fundamental. Em muitos casos,

enfrentar estes desafios, gera certo sentimento de frustração e desânimo, principalmente quando as dificuldades interferem na realização de propostas e/outarefas pedagógicas, uma vez que, se tem a imagem de uma escola ideal, na qual, professores e alunos estão satisfeitos, o que na prática geralmente não acontece.

A luta para transformar escola num espaço democrático e ao mesmo tempo, aperfeiçoar a eficiência e a qualidade da educação pública, tem sido um poderoso instrumento, para estimular o processo de mudanças na gestão das escolas brasileiras.

A participação de todos, direção, professores, pais, alunos, para em conjunto tomar as decisões democraticamente, faz parte do esforço para mudar os destinos da educação brasileira, ou seja, uma educação de qualidade e para todos.

Segundo Dourado (2003, p. 62), “na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar, e, todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs”.

Para que na prática realmente aconteça uma gestão escolar comprometida com os valores democráticos, na qual, os saberes são compartilhados, a escola deve repensar os processos e ações, visando a transformação da educação, voltada para a formação cidadã.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei 9.394/96 - Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), regulamentam o processo de descentralização da gestão escolar e as obrigações das instituições de ensino, a elaboração e execução da proposta pedagógica, a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola pública.

Para que a escola cumpra o seu papel na educação das futuras gerações, o gestor deve ter competência e habilidade para o cargo, ter boas relações com a comunidade escolar desenvolva ações de interação comunidade/escola, além, de possuir conhecimentos psicopedagógicos.

Luck (2000) enfatiza que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”.

Diante deste contexto, sentimos a necessidade de desenvolver uma pesquisa sobre os desafios e avanços da gestão escolar democrática; as questões políticas e

pedagógicas que envolvem as relações do gestor, professores e comunidade escolar, no intuito de entender de que forma estas relações interferem nas ações da escola e no desenvolvimento da aprendizagem dos educandos.

Para desenvolver esta pesquisa, realizamos uma observação em uma escola pública de educação básica no município de Sarandi, com os objetivos específicos: apresentar uma reflexão sobre a gestão da escola pública; analisar importância da gestão democrática para a qualidade do ensino; o papel do gestor na construção de uma escola pública autônoma, participativa e cidadã; os desafios, avanços e novas demandas de gestão escolar democrática.

Após esta etapa, buscamos responder os questionamentos surgidos, através do estudo de caso da escolapesquisada. Para melhor entender como acontece processo de gestão na escola, buscamos responder as questões: *Como o processo de implantação da gestão democrática contribui para construção de uma escola autônoma, participativa e cidadã? Como estas relações interferem nas ações da escola e no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos? Que papel o gestor de escola pública deve desempenhar para construir uma gestão autônoma e participativa? Quais os avanços e desafios da gestão escolar pública?*

Com a finalidade de obter as respostas destas questões, organizamos e aplicamos um questionário aos gestores, coordenadores pedagógicos, docentes e comunidade escolar, para saber a sua opinião a respeito do tema estudado. Em seguida, com os questionários respondidos, realizamos a revisão bibliográfica, para buscar o conhecimento teórico e a sua relação com o tema abordado.

A fundamentação teórica pautou-se nos autores estudados, que defendem concepção de escola democrática e também na legislação brasileira, que fundamenta a autonomia da escola democrática. Entre os teóricos pesquisados que abordam a educação e suas relações com a gestão democrática destacam-se: Chiavenato (1989-2001), especialista em administração/gestão; Luck (2000-2009), Dourado (2003), Libâneo (2008) e Paro (2006) que defendem a mesma concepção de gestão participativa e autônoma na escola pública; Gadotti (2001) que aborda a autonomia escolar, e, ainda as contribuições de outros autores e seus estudos em gestão escolar democrática e participativa.

Este estudo tem caráter com abordagem qualitativa e estudo de caso, em uma escola estadual localizada no município de Sarandi/RS. A pesquisa está dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta as concepções e práticas

da gestão escolar; contextualização atual e reflexão sobre a gestão da escola pública e a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino. O segundo capítulo apresenta o papel do gestor na construção de uma escola pública autônoma e participativa e cidadã, os desafios, avanços e novas demandas de gestão escolar democrática, encontrados no espaço escolar. O terceiro capítulo apresenta a proposta metodológica, os elementos que a compõem e os critérios para análise e apresentação dos dados. O quarto capítulo introduz a análise dos dados da pesquisa, tendo como base os questionários e o referencial teórico sobre o tema estudado. Por fim, apresentamos as considerações finais relativas ao estudo e as contribuições deste trabalho para a educação.

Pretende-se com este estudo contribuir com gestores, educadores e comunidade escolar, na efetivação processo de gestão escolar participativa, compartilhada, de responsabilidade de todos, com o propósito de formar cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres na sociedade.

## I - AS CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO ESCOLAR

É importante entender o contexto atual da educação brasileira, o processo de construção da gestão escolar democrática e participativa, bem como, as mudanças da implantação do novo modelo de gestão na escola pública.

Este capítulo apresenta o conceito da gestão escolar democrática; as principais considerações sobre o processo de mudança da administração escolar tradicional, para novo modelo; a sua implantação e consolidação a partir da Constituição Federal de 1988 e a LDB -Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, que regulamentam a gestão escolar democrática e a construção de uma escola pública mais justa e de melhor qualidade para todos.

### 1.1 Gestão escolar democrática: principais conceitos

A expressão **gestão** substituiu o termo administração escolar a partir da década de 1980. A adoção de novas posturas e orientações na forma de conduzir a escola, atualmente está voltada ao compromisso de todos pela qualidade da educação brasileira.

Segundo Andrade (2004),

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade. (ANDRADE, 2004, p. 17).

Gestão democrática escolar é o ato de administrar e gerir a escola, com a participação de todos os envolvidos no processo educacional, para juntos buscar a melhoria da qualidade do ensino.

A administração escolar autoritária e tradicional vem sendo substituída pelo novo modelo de gestão, no qual, toda a comunidade escolar participa na tomada de decisões e na busca de uma escola pública de melhor qualidade.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização, de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LUCK, 2006, p.21)

Neste contexto a expressão **gestão** ganhou ênfase, com as mudanças do paradigma da educação na década de 90. Num sentido mais amplo, gestão escolar é a participação consciente todosna tomada de decisões, organização e planejamento das ações da escola.

Segundo Luck (2009. p.1), gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas, nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, da participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK.2009. p.1).

A participação de todos os envolvidos na educação é a principal ferramenta da gestão democrática atual, possibilitando assim,o desenvolvimento de projetos e ações, que asseguraram a qualidade da educação e o bom desempenho dos objetivos da escola.

Segundo Chiavenato(1989, p.3), organizar é estruturar, planejar ações. Assim, organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados a atos escolares. As organizações são unidades sociais, e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas, que existem para alcançar determinados objetivos.

Atualmente, são muitas as discussões sobre o novo modelo de gestão escolar, buscando encontrar alternativaspara a efetivação da gestão democrática e participativa dentro do espaço escolar.

Segundo Libâneo (2008), a gestão constitui o conjunto das relações e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados.

Para Santos (2011) gestão democrática é o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os setores envolvidos no processo educacional, de forma democrática, para que assim, ocorra a busca pela melhoria do ensino.

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e

qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico. (LUCK. et.al. 2005, p.17)

Segundo Valérien (1993, p. 15),[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão.

Vale ressaltar que o conceito de gestão escolar está vinculado à democratização do processo pedagógico e na elaboração do PPP, a participação e responsabilidade de todos nas decisões e no compromisso com uma educação cada vez mais efetiva e significativa.

O conceito de gestão resulta de uma nova compreensão da condução das organizações. Surge como superação dos limites da administração. Emerge um novo paradigma, isto é, “visão de mundo e ótica com que se percebe e reage em relação à realidade” (LUCK. 2006. p.34).

Atualmente, o termo gestão escolar passou a ser sinônimo de espaço participativo e autônomo, no qual, o trabalho se desenvolve de forma coletiva e compartilhada por todos os envolvidos na educação, para atingir objetivos da escola.

Assim, podemos conceituar gestão democrática como a forma eficiente e competente de conduzir a equipe e gerir a escola, com a finalidade de garantir a participação de todos com transparência, e, principalmente com os valores da democracia em favor da qualidade na educação.

## **1.2 Contexto atual de Gestão escolar**

A literatura sobre gestão escolar participativa tem início com reconhecimento das mudanças sociais e a organização da vida contemporânea. No final da década de 1970, educadores e pesquisadores de todo o mundo, especialmente os ingleses e americanos, começaram prestar mais atenção na influência da gestão participativa e a sua eficácia das escolas e organizações.

No Brasil, em 1980 iniciaram-se as discussões sobre a democratização do ensino e as reformas e proposições na legislação da educação brasileira, resultando na reorganização da gestão escolar, voltadas para a democratização do ensino, reestruturação da gestão e para a temática de uma escola mais participativa e aberta à comunidade.



Assim, a democratização da escola é abordada atualmente, sempre vinculada às práticas pedagógicas, ao desejo da qualidade do ensino e da democratização da sociedade e como forma de superar a administração centralizada autoritária do sistema tradicional.

De acordo com Paula & Schneckenberg (2008, p. 02), o tema vem sendo discutido muito atualmente, para buscar soluções e a transformação no sistema atual de ensino, destacando-se as mudanças que se direcionam a descentralização do poder. A necessidade de um trabalho realizado com a ampla participação de todos os segmentos da escola, envolvendo a comunidade como um todo.

Ainda na década 1980, as Ciências Sociais foram muito utilizadas na administração escolar. Nota-se que neste período o termo gestão, autonomia e participação da comunidade escolar, passaram a fazer parte dos avanços e desafios para a construção de uma escola pública mais justa e democrática.

Segundo Luck (2005), é no ano de 1980, que iniciou o movimento em favor da descentralização e democratização da gestão nas escolas públicas. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

Ainda segundo a autora, a gestão escolar surgiu com maior ênfase na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa, estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino. (LUCK, 2006, p.33).

Em 1988 a Constituição Federal Brasileira consolida a gestão democrática nas escolas públicas. Em seus artigos 205 e 206, prevê que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa; seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988).

No artigo 206 da Constituição Federal (1988) o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; valorização dos profissionais do ensino (...);

gestãodemocrática do ensino público, na forma da lei; garantia de padrão dequalidade. (BRASIL.1988).

Em 1996, a LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, regulamenta o previsto na Constituição Federal Brasileira e amplia o rumo da democratização. Em seu inciso I art. 13: amplia a participação dos profissionais e da comunidade na elaboração da proposta pedagógica da escola, e, no artigo 15 do mesmo inciso, a conquista da autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares. (LDB. 1996).

É importante salientar que a gestão escolar deve acompanhar asideias globais e dinâmicas da educação, com destaque para a dimensãossocial e política, e, nas ações de transformação da educação voltada para o exercício da cidadania.

De acordo comLuck (2000), a escola, ao movimentar-se da administração escolar para a gestão escolar, deve garantir a formação competente para que os educandos se tornem cidadãos participativos da sociedade; oferecendo a esses educandos oportunidade para que possam aprender para compreender a vida; a sociedade e a si mesmos, e, passa a ser vista não como uma entidade autoritária e paternalista, de responsabilidade do governo, mas como uma organização viva, caracterizada por uma rede de relações de todos que nela atuam ou interferem.

Neste sentido, o educando passa a ser considerado como um todo, em suas interações sociais, e, os educadores voltam seu olharpara a gestão escolar com a responsabilidade social e formação da cidadania.

De acordo com Hengemuhle (2004), a escola atual deixa de ser mera repassadora de informações, tornando-se estimuladora da inteligência, pois, a criança não tem apenas no professor e no espaço escolar, o único referencial informativo, mas desde cedo tem acesso aos meios de informação e se apropria dos conhecimentos da humanidade.

As escolas são unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e, como tal devem serentendidas. Cabe ressaltar que o novomodelo de gestão escolar, se propõe a uma nova concepção do mundo e da realidade, caracterizada pela visão das dimensões e dinâmicas, utilizadas como forças na construção da realidade e na superação dos desafios.

Sendo assim, a gestão escolar nãoelimina completamente a administração educacional, mas a supera, apresentando um novo significado, mais amplo e de caráter transformador.

Segundo Kosik (1976),

este conceito implica ainda, na consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre, e, somente à medida que seus participantes tenham a consciência; de que são eles que a produzem com seu trabalho; e à medida que atuam de acordo com essa consciência. [...] Isso porque "o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si". (KOSIK, 1976, p. 18).

Nesta visão, é importante observar que o conceito de gestão escolar abrange várias concepções, não contempladas no sistema de administração tradicional, entre as quais podemos citar:

- O processo democrático da gestão escolar;
- a elaboração conjunta do projeto político-pedagógico;
- a compreensão dos conflitos e das relações interpessoais;
- o entendimento da escola como entidade viva e dinâmica, que necessita de atuação especial de liderança;
- a mudança dos processos pedagógicos
- a mudança nas relações com a sociedade;
- a compreensão dos avanços tecnológicos e sociais;
- as mudanças rápidas e eficientes na forma de conduzir a gestão escolar.

A gestão escolar hoje é um dos motivos de contínuas reflexões, debates das iniciativas públicas, com o objetivo de fazer cumprir os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, entre os quais, o Projeto Político Pedagógico como ferramenta indispensável na elaboração de uma proposta de educação democrática.

As alterações da realidade social na administração escolar, mudaram de significado nas últimas décadas, atualmente expressam toda a riqueza da nova significação, ou seja, a gestão escolar participativa e democrática.

### **1.3 Gestão democrática e participativa**

A gestão democrática além de melhorar o ensino da escola, muda as relações entre os profissionais da educação e a comunidade escolar. As práticas pedagógicas integradas, a avaliação permanente das mesmas, o respeito às diferenças, aprendendo a escutar e conciliar as opiniões fazem a diferença e a qualidade da educação.

A terminologia gestão escolar democrática traz em si o caráter participativo, assim como o traz a democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”. Mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetiva (LUCK, 2006, p. 27).

De acordo com Santos (2011), a gestão escolar democrática participativa, é hoje uma exigência da sociedade, que atende esta como um dos possíveis caminhos, para uma boa escola, integrando seus alunos em uma sociedade mais democrática.

Para Libâneo(2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

De acordo com Paula & Schneckenberg (2008),

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente. (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008 p.10)

Segundo Gadotti (1994.p.2), a gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma **mudança damentalidade** de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade.

Para Chiavenato (2002, p 113), “as mudanças e as renovações do modelo de gestão”, praticamente estão “forçando as organizações a se adequarem pela busca constante de novas formas de planejar, organizar e realizar sua missão”.

Atualmente, a gestão democrática e participativa é tarefa de todos os envolvidos no processo educacional, assim, o trabalho coletivo e as responsabilidades descentralizadas promovem o desenvolvimento de ações e objetivos da escola.

Segundo Paula & Schneckenberg, (2008, p. 09), a gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade aos indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade na solução de problemas cotidianos. Na gestão

democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independente do nível hierárquico.

Para Gadotti (1994),

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores, e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI, 1994, p.2)

Para efetivação da gestão democrática e construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e distintos modos de compreender a escola, é necessário o envolvimento de toda a comunidade escolar.

A gestão democrática exige a participação de todos, pois “democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.” (LUCK, 2006, p. 54).

Sendo assim, é preciso que a escola reflita o seu papel e responsabilidade em formar cidadãos críticos, participativos, atuantes na sociedade em que vivem, com atitudes solidárias e respeito às diferenças.

Segundo Luck (2000, p. 28), “propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”.

No modelo de escola democrática a gestão democrática é um instrumento de transformação das práticas escolares, na qual gestores e docentes devem proporcionar um espaço de reciprocidade e intercâmbio dos saberes, de aprendizagem significativa do aluno, que contemple os interesses e anseios da comunidade escolar.

Para Libâneo (2004), a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma. Compreende-se que a escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar. Na escola de gestão democrática o gestor é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras, participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade.

Sendo assim, a gestão democrática e autônoma da escola tem relevante importância no cenário atual da educação, pois interfere diretamente na construção da democracia participativa, na formação do aluno e nas relações sociais internas e externas da escola.

#### 1.4A autonomia da escola democrática

As escolas passaram a ter autonomia para exercer a democratização da gestão do processo educacional de forma descentralizada, com a participação da comunidade escolar, após a construção do processo democrático de gestão pública nas escolas brasileiras a partir de 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB, nº. 9.394/96; que em seu Art.15, prevê que: “os sistemas de ensino assegurarão as escolas públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público.” (LDB. 1996).

Segundo Gadotti (2001) de nada adiantaria uma *Lei de Gestão Democrática do Ensino Público*, que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconheçam o significado político da autonomia.

Ainda para Gadotti (2001), o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar, levando a construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

A participação da sociedade é de extrema importância para acompanhar o que acontece na escola e participar nas decisões. Segundo Libâneo (2008), a participação oportuniza melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional, de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

A autonomia da gestão passa pela necessidade de uma autogestão financeira, pela descentralização do poder e democratização do ensino, cujas bases, são fortalecidas quando o gestor escolar entende o significado da autonomia, sendo assim, Luck (2006, p.63-64), enfatiza que “(...) para muitos diretores de escola a autonomia, corresponde à capacidade de agir independentemente do sistema”.

A gestão democrática da escola é importante para a elaboração autônoma do projeto político-pedagógico. A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico.

## II -O PAPEL DO GESTOR - DESAFIOS E AVANÇOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Este capítulo apresenta as considerações sobre o papel do gestor, enquanto líder da instituição escolar, capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, transformar e realizar com sucesso os projetos desenvolvidos pela escola; os desafios e avanços da gestão escolar democrática no cotidiano da escola.

### 2.1 O papel do gestor na escola pública

As mudanças no papel do gestor da escola pública exigem por parte dos educadores, uma reflexão contínua sobre o seu desempenho e prática pedagógica. A escola é vista como uma organização social, cultural e humana, na qual, cada um tem seu papel definido nas propostas a serem executadas. O gestor como líder da equipe, é o responsável direto no atendimento das necessidades e anseios da comunidade escolar.

Quanto ao papel do gestor segundo Luck (2000), afirma:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

A gestão escolar envolve a participação de todos nas ações da escola. Estas ações devem estar articuladas e integradas, para alcançar as metas essenciais da educação, ou seja, os objetivos pedagógicos. O gestor deve ser visto como um líder, capaz de conduzir sua equipe com cumplicidade e eficiência.

De acordo com Libâneo (2004), caracteriza algumas das funções da direção na gestão democrática escolar:

- dirigir e coordenar o andamento do trabalho pedagógico da escola, de acordo com sua função social;
- assegurar o processo participativo na tomada de decisão e na sua implementação;
- assegurar a implementação de todas as ações planejadas coletivamente;
- articular e criar momentos para relações entre escola e comunidade escolar;
- dar suporte às atividades de elaboração do planejamento e discussão do currículo, juntamente com a equipe pedagógica;
- Acompanhar e avaliar as práticas pedagógicas.

O gestor escolar tem importante papel, no desempenho das ações realizadas na escola, porém, a execução destas ações será eficiente, quando discutidas e planejadas com todos os docentes. O professor também é um gestor, deve saber que suas ações têm influência direta na aprendizagem do aluno.

Segundo Chiavenato (2002, p. 113), caberia “ao professor criar um ambiente de confiança em sala de aula, que favoreça as aprendizagens cognitivas, afetivas e pessoais dos alunos, para isso, é preciso que este possa contar com a presença, o companheirismo e a cumplicidade do mestre”. Portanto, “de lado a lado há situações que desenvolvem o conhecimento e as operações do pensamento, que admitam a auto avaliação e que favorecem a socialização”.

Cabe salientar que o papel do gestor escolar não é exclusivo. Tem como objetivo contribuir por meio da sua formação, para que a escola possa contar com um mecanismo público educativo, e, ao mesmo ser um articulador de sua equipe, formador de homens e mulheres, promotores de uma realidade mais justa e igualitária.

Segundo Luck (2000),

“Tal concepção é o fundamento da gestão democrática, que propõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas. Analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Desse trabalho compartilhado, orientado por uma vontade coletiva, cria-se um processo de construção de uma escola competente, comprometida com a sociedade”. (Luck, 2000.p.27).

Neste sentido, a importância do papel desempenhado pelos gestores no processo democrático e autônomo, faz parte da qualidade da educação, do desenvolvimento instituições de ensino, do trabalho compartilhado, para atender a vontade coletiva da escola.

## **2.2 A formação e as competências do gestor**

A formação contínua dos gestores escolares tem fundamental importância no cenário atual da educação. O gestor deve possuir conhecimento, competência e habilidade para conduzir a equipe, além, de saber quais os objetivos, valores e metas pretende alcançar na sua escola.

Para Luck (2000, p.28-29), “o movimento pelo aumento da competência da escola, exige mais competência de sua gestão, em vista do que, a formação de



gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”.

De acordo com Luck (2000, p. 29), não se pode aceitar mais que os gestores de escolas públicas, aprendam pelo ensaio e erro, mas sim pelo processo de formação em cursos de Pedagogia, de Pós-Graduação e qualificação continuada, pois, "a responsabilidade educacional exige profissionalismo".

Ainda segundo a autora, a formação dos diretores escolares, se torna nesse cenário, mecanismo fundamental na implantação e re-significação do ideário de gestão educacional, tendo em vista que é necessário saber quais são os objetivos, valores e metas que delinearão, sob o olhar do gestor, a comunidade escolar. (LUCK, 2000, p. 29)

O gestor deve ter formação específica em gestão escolar e conhecimento aprofundado da legislação educacional brasileira. Também é essencial conhecer, o processo de inclusão de crianças com diferenças e dificuldades de aprendizagem. Deve agir com responsabilidade, segurança e conhecimento de causa, suas ações precisam estar apoiadas na legislação que regulamenta a educação brasileira.

Segundo Valerien (2002, p. 13), “(...)o conhecimento das leis, portarias, instruções e regulamentos permite ao diretor encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas: processos individuais, registros e fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios etc.”.

Nestas características está o papel inovador do gestor educacional das escolas públicas, deixa de lado o modelo de escola centralizadora, para buscar mudanças nos paradigmas, tornando a escola moderna e eficiente.

É importante salientar que “(...) a inovação é indispensável: para fazer ingressar as novas gerações no mundo contemporâneo, seria de todo impensável que a escola ignorasse a mudança e recusasse a inovação" (VALERIEN 2002, p. 151).

Acredita-se que a maior competência da escola, no ato de educar os cidadãos, exige competência de sua gestão, conhecimento da legislação e a formação contínua de gestores escolares, que passa a ser uma necessidade e um desafio para o exercício do cargo de gestor escolar.

Segundo Chiavenato (2002, p. 113), “a escola bem como outras organizações tradicionais até pouco tempo, não precisavam se preocupar com a concorrência, mas com a evolução dos tempos, cada organização está buscando novas formas

para sua sobrevivência” e que “hoje se acredita que o líder precisa ser preparado, pois o gestor não nasce pronto”.

Todavia, oportunizar o ingresso dos diretores escolares em cursos de formação, graduação e pós-graduação em Gestão Escolar, é condição imprescindível para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências, habilidades necessárias para o exercício de sua função.

Para Gil (2001.p. 307), o profissional precisa dispor de muita competência tais como: ser um agente de mudanças, comprometimento com os resultados e acontecimentos internacionais e com a situação da organização, mostrar racionalidade, cultura, conhecimentos, conhecer sua área de atuação, dialogar com facilidade, estabelecer uma relação de confiança, ter perfil negociador, colocar ênfase nas pessoas; ter comportamento ético, inovador, disposição para assumir riscos, com equilíbrio, pensamento estratégico, saber compartilhar responsabilidades, lidar com resistências, perceber sentimentos e propor ações que possam ir à raiz do problema. A competência interpessoal do gestor escolar vem complementar a leitura dos interessados pela temática, enriquecer o conhecimento acerca das relações interpessoais, favorecendo o aperfeiçoamento organizacional da escola.

Cabe ressaltar que o gestor escolar, desempenha um papel inovador e eficaz na escola, é o responsável pelo desenvolvimento das propostas e ações pedagógicas, na construção do processo democrático do ambiente escolar, por este motivo, a sua escolha deve acontecer por eleição direta e participativa.

### **2.3 A eleição democrática dos gestores escolares**

A eleição direta dos diretores escolares amplia a discussão e a participação da comunidade escolar de forma construtiva, concretiza os anseios da gestão democrática, a autonomia pedagógica, financeira e administrativa da escola.

Serve para aperfeiçoar as mudanças na cultura escolar, no campo pedagógico, no trabalho coletivo, no planejamento da gestão escolar, na conscientização e responsabilidade para desenvolver as ações e os objetivos traçados pela escola. Segundo Gadotti (2000), ao se eleger um diretor de escola, o que está se elegendo é um projeto para a escola.

Segundo Dourado (2003, p. 23), “na visão dos dirigentes, para que a gestão democrática se efetive na escola é necessário, em primeiro lugar, que ocorra a eleição direta para diretor (a)”.

Sendo assim, a eleição de diretores escolares, abre uma perspectiva na discussão democrática da escolha do gestor(a) escolar, bem como, se torna mecanismo de melhoria da própria escola, quanto à interferência política nas condições de trabalho e na direção da Instituição Escolar.

Deste modo, a implantação do mecanismo de participação e atuação na comunidade local, por meio de eleições diretas para diretor (a), acaba por articular de forma construtiva os anseios da gestão democrática e plena autonomia pedagógica, financeira e administrativa da escola.

Salienta Dourado (2002,p.28), “muitos ressaltam, ainda que a eleição direta contribua para uma educação política, um aprendizado de participação do jogo democrático resultando, dentre outros, em conscientização e responsabilidade dos diversos segmentos da comunidade escolar”.

Cabe salientar que, como afirma o autor, a eleição direta propicia aperfeiçoamento e mudanças na cultura escolar no âmbito pedagógico, no trabalho coletivo, no planejamento e na gestão escolar, propiciando novos compromissos no conjunto dos objetivos traçados pela escola.

Segundo Luck (2006, p.78-79), outros mecanismos que deveriam fazer parte na escolha dos dirigentes escolares, “seriam neste caso, eleitas as pessoas com melhores condições e competências, para promover a realização desse ideário e manter os membros da comunidade escolar, mobilizados para sua realização”.

É importante observar ainda, que as administrações políticas precisam com urgência, elaborar critérios técnicos, como um mecanismo a mais para o preenchimento do cargo de gestor(a) escolar. Tal atitude tornaria o processo mais democrático, contribuindo assim, para a escolha de uma gestão escolar mais competente, eficaz e de qualidade.

Assim, a escolha do gestor(a) é fundamental, para a concretização do ideário de gestão da escola pública autônoma e participativa, que atenda as necessidades de formação do ser humano, saiba conviver em harmonia com seus semelhantes e com a natureza, aspectos imprescindíveis na sociedade atual.

Entre os avanços significativos da gestão escolar, também estão presentes os desafios cotidianos de cada escola, relacionados à globalização, as mudanças sociais, comportamentais e tecnológicas da sociedade atual.

## **2.4 Os desafios e avanços da gestão escolar democrática**

Dirigir os destinos de uma instituição escolar sempre foi um desafio para os diretores, diante das mudanças provocadas pelo intenso processo de globalização da sociedade e das alterações no comportamento e no modo de vida das pessoas.

Tal problemática se torna a cada dia, um desafio a ser administrado, que exige habilidades intrínsecas e formação específica para o cargo de gestor escolar.

O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassociam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais. (LUCK, 2009, p.121)

Organizar o trabalho pedagógico da escola pública não é uma tarefa fácil, é um desafio. O gestor na função de direção deve ter habilidade e liderança para o trabalho coletivo. Precisa saber como lidar os conflitos e desencontros, enfrentar os desafios cotidianos, buscar alternativas para atender os interesses da comunidade escolar, pois a qualidade da escola depende da participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo.

Deste modo, o espaço democrático já conquistado abrirá espaço para que outros também possam ser conquistados, pois, como afirma Paro (2000):

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”; é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata. (PARO, 2000, p.78):

Atualmente, a escola pública está em constante transformação em todos os sentidos. O gestor busca alcançar um modelo de escola ideal e democrática,

comparticipação da comunidade escolar, para juntos superar os desafios cotidianos que se apresentam na escola.

Segundo Paro (2001),

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação, e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo da labuta. (PARO, 2001, p. 45).

Diante de tantos desafios e mudanças, o gestor precisa contar com o apoio e a compreensão crítica e reflexiva dos profissionais da educação, para buscar renovação das práticas educativas, as quais dão verdadeiro sentido a democratização da escola pública e o pleno desenvolvimento do aluno.

Ao se constatar, que não é possível o gestor resolver sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, a abordagem participativa surgiu para que a escola tenha sucesso. Sendo assim, os gestores devem ter conhecimento específico para o cargo e valorizar a experiência dos seus subordinados.

Neste sentido, Sander (1995), afirma que: o gestor da escola não é mais o profissional preocupado com a ordem, a disciplina, os horários, os formulários e as exigências burocráticas. Ele é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem. Ou seja, o gestor, na figura do diretor, é o primeiro responsável pela condução do processo educacional, bem como pela articulação das ações necessárias no âmbito escolar.

Os gestores baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual, o poder e a responsabilidade são delegados para os representantes da comunidade escolar, para facilitar a condução do processo educacional.

A gestão escolar democrática torna-se cada vez mais responsável pela imagem da educação pública, à medida que supera a fama de ineficiente e vai perdendo seu caráter protecionista e assistencialista, assumindo o caráter democrático e participativo na gestão da escola.

A escola pública precisa buscar alternativas para melhorar a proposta pedagógica e alcançar seus objetivos. Para tanto, imprescindível saber o que a escola quer e para quem quer, para que em conjunto docentes e a comunidade

escolar, possam encontrar o melhor caminho para a concretização da proposta da escola.

A educação escolar é uma tarefa social que deve ser desenvolvida pela sociedade, através dos instrumentos da gestão escolar da responsabilidade compartilhada, na qual, a participação efetiva e ativa da sociedade na tomada de decisões, conscientiza que todos são atores da história, e instrumentos da gestão democrática da escola.

## **2.5 Os Instrumentos da Gestão Escolar Democrática**

A visão de uma gestão democrática implica necessariamente, que todos os envolvidos com a instituição de ensino, participem da elaboração e da execução dos planejamentos da escola. A gestão democrática passa pela ótica articulada das ações, para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais de uma determinada comunidade escolar.

Os instrumentos da gestão escolar democrática, presentes na maioria das escolas públicas, são ferramentas imprescindíveis ao desenvolvimento de ações democráticas e na efetivação do processo participativo, entre os quais podemos destacar:

- a) a constituição do Conselho Escolar;
- b) elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Um dos requisitos do artigo 14 da Lei nº 9394/96, é a constituição do Conselho Escolar, formado por membros da comunidade escolar, cuja função é gerir coletivamente a escola, fiscalizando os recursos financeiros com transparência na prestação de contas; além da avaliação institucional escolar e na condução do processo de eleição direta para o diretor da escola.

O Conselho Escolar é um órgão constituído por representantes da comunidade escolar, tem caráter consultivo e/ou deliberativo, que atua na tomada das decisões de âmbito escolar. É um espaço de democratização, onde professores, pais, funcionários, alunos e outros membros da comunidade, participam das decisões e debates de maneira crítica e construtiva, para definir as ações e propostas da escola.

Para Gadotti (2001), o Conselho de Escola, é parte do processo de participação e democratização do sistema público de ensino, é a forma mais

prática de formação para a cidadania. O conselho deve possuir autonomia de movimentos sociais, deve possuir em seu corpo pessoas da comunidade, pais, alunos e membros oficiais da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)nº9.394/96 regulamenta os avanços da Constituição de 1988 e reafirma o princípio da Gestão democrática da educação, conforme propõe o capítulo IV, que trata da organização da Educação Brasileira, o qual prevê:

- a participação dos profissionais da educação na elaboração de projetos pedagógicos,
- e da comunidade escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes, garantindo ainda em seu art. 15 que:

[...] os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 2010, p. 17).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é o documento mais importante da gestão escolar democrática, segundo Dourado (2003, p. 56), é visto “como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica”.

É um documento no qual estão planejados os objetivos, diretrizes e ações que serão desenvolvidas na escola, de acordo com as exigências legais do sistema educacional, bem como, os anseios e expectativas da comunidade escolar. Expressa o pensamento e modo agir das pessoas, que participam da sua elaboração, a cultura e as contribuições para transformação democrática da escola.

Segundo Libâneo (2004),

O projeto político-pedagógico pode ser comparado, de forma análoga, a uma árvore. Ou seja, plantamos uma semente que brota, cria e fortalece suas raízes, produz sombra, flores e frutos que dão origem a outras árvores, frutos... Mas, para mantê-la viva, não basta regá-la, adubá-la e podá-la apenas uma vez. (LIBÂNEO2004, p. 152)

O Projeto Político Pedagógico prevê as ações e metas que serão executadas e avaliadas, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos. Nele estão previstos também, os futuros parâmetros da gestão escolar democrática: legislação, currículos, métodos, conteúdos e organização da escola.

Segundo Dourado(2003), vale salientar que:

(...) faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se levantaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento. (DOURADO, 2003, p.48-52).

A participação de toda comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola, acontece a partir das reuniões realizadas na própria escola, com a finalidade de instituir, estabelecer e criar objetivos, metas, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estruturas, hábitos e valores, re-significando a própria cultura da escola.

De acordo com a Lei nº 9394/96, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação, na construção de projetos educacionais, articulados com as políticas nacionais, levando em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino.

A Proposta pedagógica na gestão democrática deve ser elaborada de acordo com a realidade da escola, sua elaboração deve ser coletiva, pois o projeto político pedagógico é um processo contínuo que pode ser melhorado sempre que necessário, com a participação de toda a comunidade escolar.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico é o ato de culminância da gestão participativa, é o comprometimento da comunidade nas decisões escola, que efetiva a construção da democracia e o pleno exercício da cidadania.

Cabe ressaltar também outros instrumentos de apoio ao desenvolvimento do trabalho da gestão escolar, como: plano de ação do professor; plano de ação da coordenação pedagógica; plano de ação dos funcionários da escola. Estes instrumentos garantem a organização da gestão escolar sistêmica, na qual, cada segmento da escola reconheça o seu trabalho, como parte de uma proposta global, estabelecida de forma coletiva e com base em objetivos comuns.



### III- METODOLOGIA E TRAJETÓRIA DA PESQUISA

#### 3.1 Modalidade da pesquisa

A presente pesquisa em gestão escolar utilizou a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com abordagem de natureza qualitativa e descritiva, bem como a utilização de técnicas para a coleta de dados como a observação e questionário com questões subjetivas.

Segundo Gil (2006), o levantamento bibliográfico depende de muitos fatores, como a complexidade do assunto e o nível de conhecimento que o estudante dispõe a respeito.

A pesquisa tem o objetivo de analisar as experiências vivenciadas na escola e a sua contribuição no processo de consolidação da gestão democrática e participativa, de caráter qualitativo do tipo estudo de caso.

Segundo André (2005), esta modalidade recentemente vem ganhando corpo na literatura educacional sendo utilizada em investigações sistemáticas, envolvendo o cotidiano escolar e buscando contribuir de forma significativa com a melhoria da prática educacional.

Neste estudo de caso, nosso interesse está restrito em conhecer o papel do gestor, os avanços, desafios, as ações realizadas na escola pública e a sua contribuição no desenvolvimento da gestão democrática participativa.

#### 3.2 Campo de pesquisa

A escola escolhida como campo de pesquisa para a realização deste trabalho é uma Escola Estadual em Educação Básica localizada no Município de Sarandi/RS.

A Escola possui aproximadamente 439 alunos matriculados, distribuídos nos turnos da manhã, tarde e noite. A faixa etária dos alunos é de 6 a 15 anos no ensino fundamental e na modalidade EJA 15 a 40 anos.

No corpo gestor a escola possui: uma gestora três vice-gestores, um para cada turno, uma coordenadora pedagógica, vinte professores e seis funcionários, que respondem pela gestão democrática e participativa na articulação do trabalho docente em conjunto proposta pedagógica e a comunidade escolar.

A escola tem como missão adotar uma prática pedagógica eficiente, no sentido de atender as condições de aprendizagem e garantir a melhoria da qualidade de ensino, o desenvolvimento das competências e habilidades, do aluno um ser pleno na realização de suas potencialidades, com formação voltada para o exercício da cidadania.

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa são a gestora da escola, duas vice-gestoras, a coordenadora pedagógica, dois professores, um integrante do conselho escolar e um da comunidade escolar.

Os sujeitos escolhidos para a entrevista atuam na escola pública estadual de ensino fundamental, na área da gestão escolar, coordenação pedagógica, docência e conselho escolar. Para a obtenção dos dados foram aplicados oito questionários.

### **3.4 Instrumentos de coleta de dados**

Para a realização deste estudo de caso, realizamos um levantamento bibliográfico e embasamento teórico para dotar o pesquisador de conhecimentos referentes ao tema pesquisado.

Gil (2006), afirma que o levantamento bibliográfico depende de muitos fatores, como a complexidade do assunto e o nível de conhecimento que o pesquisador dispõe a respeito.

Após o estudo das referências bibliográficas, realizamos uma pesquisa de campo, para que houvesse uma maior sustentação ao trabalho de pesquisa.

Para Lakatos (2006) a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos, tais como eles ocorrem, ou seja, espontaneamente na coleta de dados e no registro para posteriores análises.

Em seguida aplicamos o questionário aos sujeitos da pesquisa, composto de perguntas relacionadas ao tema, cujas respostas foram apontadas de forma descritiva. Os instrumentos utilizados para coleta e produção dos dados foram o questionário e a observação da escola feita pela pesquisadora.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas, na primeira fase exploratória, na qual, realizamos a observação da escola. Na segunda etapa, entregamos aos

sujeitos da pesquisa o questionário contendo questões sobre o assunto pesquisado. Os questionários foram submetidos a um pré-teste para verificar a clareza das questões, após, foram entregues aos sujeitos entrevistados.

A análise dos dados foi realizada a partir da técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1978) que afirma:

A análise de conteúdo hoje é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Segundo a autora, esta técnica permite conhecer, a partir do que dizem os sujeitos entrevistados e das situações vividas, como estas atividades têm contribuído com a consolidação da gestão democrática participativa.

## IV - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para análise e interpretação dos dados coletados, optou-se por caracterizar os sujeitos da pesquisa conforme as seguintes características: gestora e vice-gestoras, coordenadora Pedagógica, as docentes, representante do conselho e representante da comunidade escolar.

As respostas dos entrevistados serão comparadas com a fundamentação dos autores pesquisados para obter a análise dos resultados da pesquisa, direcionando nosso olhar para a escola, no intuito de saber dos sujeitos pesquisados, quais as experiências, avanços e desafios têm contribuído com o processo de consolidação da gestão democrática participativa.

Sendo assim, os sujeitos entrevistados responderam cinco questionamentos, descritos a seguir:

- 1- Qual sua concepção sobre gestão democrática participativa?
- 2- O Senhor(a) considera a gestão da escola democrática participativa?
- 3- As atividades desenvolvidas na escola envolvem a participação democrática participativa da comunidade escolar?
- 4- Quais os avanços e experiências que contribuem para a consolidação da gestão democrática participativa na escola?
- 5- Quais são os desafios enfrentados pela equipe gestora no cotidiano escolar?

Após a aplicação do questionário, realizamos a análise das respostas para apresentar os resultados a seguir descritos.

### 4.1. Respostas da gestora e vice-gestoras da escola

Segundo a gestora, “a gestão democrática fundamentada na Constituição Federal (1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (1998), abrange as dimensões administrativa, financeira, pedagógica e autonomia da escola, levando em consideração a importância da interação e do diálogo escola/comunidade escolar. Todas as atividades são planejadas e realizadas de forma coletiva, com a participação do Conselho Escolar e CPM”.

Ainda segundo a gestora, “o exercício da gestão democrática favorece uma leitura de mundo, mais crítica e reveladora das estruturas de poder e desigualdades que existem na sociedade e no âmbito educacional”.

Segundo a vice-gestora: “a gestão escolar é um processo de aprendizado e de lutas, em favor de uma educação de qualidade. Em nossa escola todos os segmentos são convidados a participar e fazer parte do processo de gestão democrática, todos são ouvidos e tem a oportunidade de expor suas ideias e sugestões”.

Quanto aos desafios “a escola enfrenta diariamente diversos conflitos com alguns profissionais desmotivados, problemas com alguns alunos oriundos de famílias desestruturadas, com problemas psicológicos e de aprendizagem, porém estes conflitos são sempre superados. Administrar uma escola é grande desafio atualmente diante dos avanços do mundo globalizado”.

#### **4.2 Respostas da Coordenadora Pedagógica**

Segundo a Coordenadora Pedagógica “a gestão escolar democrática é o elemento de democratização da escola, auxilia na compreensão da cultura da escola e na articulação das relações sociais, da qual, fazem parte os desafios concretos do contexto histórico que vivenciamos”.

Segundo ela, “A construção do processo de gestão escolar democrática, implica repensar a lógica da organização, a participação nas relações e dinâmica da escola, fundamentada na discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, a definição de metas e a tomada de decisões conscientes e coletivas”.

“Como principais avanços para a concretização da gestão escolar democrática em nossa escola podemos citar: a construção coletiva do Regimento Escolar, a elaboração do Projeto político Pedagógico, Plano de estudos e Plano de Trabalho, elaborados com a participação coletiva”.

“O principal desafio é a falta de comprometimento de alguns segmentos da comunidade escolar, principalmente dos pais, que nem sempre assumem o seu papel na construção da educação dos seus filhos”.

### 4.3 Respostas das professoras

Segundo as professoras, “gestão escolar democrática é a maneira eficiente de conduzir as ações, com a importante participação dos segmentos: equipe diretiva, professores, alunos, funcionários, CPM e Conselho Escolar, atuando em conjunto na tomada de decisões e consolidação da gestão escolar democrática”.

“A comunicação entre a equipe diretiva e a comunidade escolar é um importante **avanço** conquistado, as atividades da escola são desenvolvidas com a participação da comunidade escolar, quanto aos **desafios** enfrentados pela equipe gestora, o maior deles é atingir os pais ou responsáveis, ou seja, contar com a participação e apoio nas ações, para resolver situações de conflito que envolve alguns alunos da escola”.

### 4.4 Respostas dos Representantes do Conselho e Comunidade Escolar

Segundo as respostas do Representante Conselho escolar, “o Conselho Escolar foi criado para ajudar a escola resolver os problemas administrativos participando das decisões e atuando na solução dos conflitos da melhor maneira possível, para que a escola possa cumprir o seu papel na educação dos nossos filhos”.

“É importante à participação de toda a comunidade escolar, para tornar a escola eficiente e com uma gestão participativa, em favor da educação dos alunos. Temos um grande desafio, que é buscar a participação de todos, direção, professores, alunos, pais na solução dos conflitos e busca de uma educação de qualidade”.

### 4.5 Análise das entrevistas

Observando o trabalho cotidiano da escola, pode-se afirmar que o processo de implantação da gestão escolar democrática, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, acontece de forma coletiva e interativa para

alcançar os objetivos da escola, o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e a formação da cidadania.

Analisando as respostas dos entrevistados, é possível observar, que as relações entre a gestora, os professores, alunos e comunidade escolar representa um grande avanço na construção da escola democrática, na qual, todos tem a oportunidade de expor suas ideias e sugestões.

A postura da gestora é democrática, os professores participam da construção das praticas e atividades pedagógicas, dos projetos e propostas, unindo esforços para atingir os objetivos propostos pela escola.

A participação do Conselho Escolar atua como importante apoio, na tomada das decisões de âmbito escolar, no qual, direção, professores, pais, funcionários, alunos e outros membros da comunidade, participam das decisões e debates de maneira crítica e construtiva, para definir as ações e propostas da escola.

Os desafios enfrentados no cotidiano da escola são originados divergências de ideias e propostas e resultam em algumas diferenças. Neste caso, a postura firme da gestora contorna os conflitos, direcionando os resultados para o objetivo final da escola: uma educação de qualidade e com a participação de toda a comunidade escolar.

Vale ressaltar, que a ação da gestora na escola pesquisada, está realmente comprometida com a gestão escolar democrática, como prática mediadora do trabalho administrativo e pedagógico, com a participação efetiva de toda comunidade escolar.

As respostas das entrevistas confirmam o pensamento da autora Luck (2006), a democracia é vivência social comprometida com o coletivo, à construção do conhecimento da realidade escolar, é resultado da construção da realidade em si, a participação como uma necessidade humana.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa vem comprovar, que a gestão democrática da educação pública, muito discutida nos diversos segmentos da sociedade, permite ao gestor desenvolver seu trabalho com a participação de toda a comunidade escolar.

Nesta perspectiva, o perfil do gestor deve atender aos requisitos necessários para o cargo, e formação para atuar nesta nova prática, embasada na democracia que permitirá verdadeiras transformações no ambiente escolar na formação dos alunos.

A construção de uma escola democrática com a participação efetiva da comunidade escolar deve estar comprometida com o processo de gestão democrática. Todos devem entender que a gestão democrática participativa é a ação coletiva, escola e comunidade escolar, dividindo responsabilidades, em favor dos objetivos propostos pela escola.

Mas, para que a gestão escolar democrática realmente aconteça é necessário conscientizar a comunidade escolar para esta transformação, além, de proporcionar um ambiente favorável, usar estratégias para que os pais dos alunos participem das ações da escola.

O educador deve esclarecer aos pais e comunidade escolar, o que é e como e como acontece a gestão democrática, através da sua participação e na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

Sendo assim, é preciso entender a gestão democrática como um processo de administração, na qual, toda a comunidade escolar participa da busca e melhoria da qualidade do ensino. Os problemas e dificuldades encontradas na escola são responsabilidade de todos: direção, professores alunos, pais, funcionários e comunidade.

Sabemos que a prática da gestão embasada na democracia, na participação coletiva não é tarefa fácil, uma vez que, depende da ruptura de antigos paradigmas da administração escolar, porém as escolas públicas estão mudando seus conceitos, é possível observar que a gestão democrática vem sendo adotada e faz parte do cotidiano escolar.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a escola vivencia a gestão democrática em seu cotidiano, busca a participação da comunidade escolar, seja na administração, no planejamento, nas práticas pedagógicas, nas ações e na tomada



de decisões, unindo esforços para que o ambiente da escola seja cada vez mais democrático e participativo.

A presente pesquisa revelou a preocupação e o comprometimento da gestora e sua equipe, quanto à efetivação da gestão democrática na escola pesquisada. Através das respostas dos entrevistados é possível observar que o processo de implantação deste novo modelo, os principais desafios e os avanços alcançados fazem parte da realidade da escola, que aos poucos vai se firmando como escola democrática e participativa.

São muitos os avanços e desafios da gestão escolar democrática, quanto às questões políticas e pedagógicas. Porém, este novo modelo de gestão permitirá verdadeiras transformações na educação e sociais, concretizando os princípios de igualdade, solidariedade e justiça, na busca de uma educação de qualidade, condição essencial para formação do futuro cidadão.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília. MEC/SEC.1998.

ANDRADE, RosamariaCalaes de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed. (Coleção escola em ação).2004.

ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas – SP: Papirus, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70.1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 537p.

DOURADO, Luiz Fernandes de. **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia- GO**: Alternativa. 2002.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 1993.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**.Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 6ª. ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo. 2009.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In. Em Aberto, Brasília, v. n. 72, p. fev./jun. 2000.

PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI**. Revista eletrônica Latus Sensu- Ano3, nº1, março de 2008. Disponível em: <http://www.horacio.pro.br/fmp/2012>. Acesso: 13/09/2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas. 1995.

SANTOS, Chistiane Soní Costa da Cunha. **Gestão da escola pública: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa**. Disponível em: <http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/31052012>. Acesso 12/09/2012.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 8ª. ed. São Paulo: Cortez. 2002.

## ANEXOS



**Universidade Aberta do Brasil - UAB**  
**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**  
**Centro de Educação - CE**  
**Curso de Especialização em Gestão Educacional**

---

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Sr(a). Diretor(a)  
 Prof(a).

Vimos por meio desta, solicitar a vossa autorização para a realização da pesquisa de Especialização intitulada “Os avanços e desafios da gestão escolar democrática em uma escola pública”, realizada pela Especializanda em Gestão Educacional Viviane Cristina Assumpção Dezorzi, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Elizabete Londero Mousquer.

O projeto de pesquisa tem por objetivo: Analisar, investigar e pesquisar quais os desafios, avanços e novas demandas de gestão escolar, na rede pública estadual de ensino de Sarandi, com vistas a gestão democrática.

Privilegiar-se-á como fonte de informações: entrevista com (citar os sujeitos a serem entrevistados) e leitura do Projeto Político Pedagógico da Escola. Salientamos que os sujeitos participantes da pesquisa, assim como a instituição terão sua identidade preservada, não sendo citados seus nomes no texto da Monografia.

Atenciosamente,

Sarandi, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

\_\_\_\_\_  
 Nome completo do especializando

Para pronunciamento do(a) Diretor(a):

(  ) Autoriza    (  ) Não autoriza

Outro: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_



**Universidade Aberta do Brasil - UAB**  
**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**  
**Centro de Educação - CE**  
**Curso de Especialização em Gestão Educacional**

---

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Estamos realizando uma pesquisa sobre o papel do diretor escolar na promoção da qualidade educacional. A referida pesquisa é parte do nosso processo de formação no curso de Especialização em Gestão Educacional. O curso está sendo ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, sendo cursado à distância através do polo UFSM.

O objetivo é coletar dados para compreender como a atuação do diretor escolar interfere no rendimento do processo pedagógico.

Informamos que a participação neste estudo é livre e deixamos claro o total sigilo e privacidade da identificação dos sujeitos.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido as dúvidas, \_\_\_\_\_  
 concorda com os procedimentos que serão realizados autorizando que sejam feitas entrevistas e gravações, apenas para a coleta de dados, não permitindo sua identificação.

Sarandi, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2014.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do (a) entrevistado (a)

\_\_\_\_\_  
 Assinatura da entrevistadora.