

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

**O GESTOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Maria Cledi Teixeira Fernandes**

**Cacequi, RS, Brasil.**

**2014.**

# **O GESTOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR**

**Maria Cledi Teixeira Fernandes**

**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**

**Orientador (a): Lúcia Bernadete Fleig Koff,**

**Cacequi, 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

**O GESTOR PEDAGÓGICO NO COTIDIANO ESCOLAR**

elaborada por

**Maria Cledi Teixeira Fernandes**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Lucia Bernadete Fleig Koff  
(Presidente/Orientadora)

Letícia Ramalho Brittes, Ma. (UFSM)

Nádia Pedrotti Drabach, Ma. (UFSM)

**Cacequi, RS, Brasil**  
**2014.**

“O guerreiro da luz aprendeu que Deus usa a solidão para ensinar a convivência. Usa a raiva para mostrar o infinito valor da paz. Usa o tédio para ressaltar a importância da aventura e do abandono. Deus usa o silêncio para ensinar sobre a responsabilidade das palavras. Usa o cansaço para que se possa compreender o valor do despertar. Usa a doença para ressaltar a benção da saúde. Deus usa o fogo para ensinar sobre a água. Usa a terra para que se compreenda o valor do ar. Usa a morte para mostrar a importância da vida”.

*Paulo Coelho*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, o grande mestre, que segurou minha mão, nas horas mais difíceis,

Aos amigos verdadeiros, que sempre me fortaleceram com palavras de sabedoria.

A minha orientadora, professora Lucia Koff, por sua paciência e dedicação em me orientar.

A professora Cláudia Teixeira Simas, nossa querida tutora presencial, que ajudou em todos os momentos.

Aos meus filhos: Maiara e Luis André, que me deram o ânimo necessário para prosseguir nesta caminhada.

## **RESUMO**

### **Monografia de Especialização**

#### **Curso de Especialização em Gestão Educacional**

#### **Universidade Federal de Santa Maria**

#### **O Gestor Pedagógico no cotidiano escolar**

**AUTORA: Maria Cledi Teixeira Fernandes**

**ORIENTADORA: Lúcia Bernadete Fleig Koff,**

**Data e Local de Defesa: Cacequi, 29 de novembro de 2014.**

Para um maior entendimento sobre o papel do gestor em educação, objetivou-se direcionar o foco principal desta Pesquisa Qualitativa, Estudo de Caso, para a relevância do papel desempenhado pelo gestor pedagógico educacional escolar. A referida pesquisa nos proporcionou um leque de oportunidades para um melhor conhecimento sobre o trabalho deste profissional, responsável pela gestão do pedagógico, dentro de uma visão democrática escolar, em consonância entre a teoria e a prática. Desta forma, para que nosso trabalho obtivesse êxito, aplicamos um questionário com algumas questões que foram respondidas pelos professores que atuam no Ensino Médio de uma escola Estadual, localizada no Município de Jaguari, RS. A partir da coleta de dados relacionados à pesquisa, onde uma das questões verificadas estava relacionada com a formação continuada, foi possível caracterizar os educadores de acordo com a metodologia aplicada, ou seja, a sua capacidade como gestores em sala de aula. Procuramos enfatizar no delinear deste trabalho, algumas características que são peculiares aos educadores compromissados com a tarefa de educar, cujo objetivo está direcionado para a aprendizagem do aluno.

Palavras-chave: gestor pedagógico; formação continuada; gestão democrática

## **ABSTRACT**

### **Specialization Monograph**

#### **Specialization Course in Educational Management**

**Universidade Federal de Santa Maria**

#### **The Pedagogical Manager in the school routine**

**AUTHOR: Maria Cledi Teixeira Fernandes**

**ADVISOR: Lúcia Bernadete Fleig Koff,**

**Date and Place of the Viva: Cacequi, November 29, 2014.**

For a greater understanding about the role of the education manager, it was intended to direct the main focus of this Qualitative Research, Case Study, to the relevance of the role played by the school educational pedagogical manager. The cited research provided us a wide range of opportunities to a better understanding about the work of this Professional, responsible for the pedagogical management, into a school's democratic vision, in consonance between the theory and the practice. In this way, to achieve success in our work, we administered a questionnaire with some questions that were answered by teachers who act in a State High School. From the data collection related with the research, in which one of the checked questions was related with the continuing education, it was possible to characterize the educators according to the applied methodology, in other words, their capacity as managers in the classroom. We seek to emphasize, in the course of this work, some peculiar characteristics of committed educators with the task of education, whose goal is focused to the student's learning.

Key words: pedagogical manager; continuing education; democratic leadership

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: .....	9
1. EDUCAÇÃO E DEMOCRACIA:.....	12
1.1 Enfoques da Educação Brasileira na atualidade:.....	13
1.2 Educação de qualidade para todos: características e desafios:.....	15
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA:.....	18
2.1 O perfil da escola democrática:.....	20
2.2 O papel do Gestor Pedagógico e a formação continuada no cotidiano escolar:.....	22
3. ANÁLISE E REFLEXÃO DAS IMPRESSÕES COLETADAS:.....	24
3.1 Contextualização das Informações.....	24
3.2 Formação Continuada.....	25
3.3 Gestão Escolar Democrática:.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS:.....	31
REFERÊNCIAS:.....	33
APÊNDICES:.....	35



## INTRODUÇÃO

A formação plena do educando será concretizada através da educação.

Baseando-se nesse pressuposto, apresentamos como problema desta pesquisa o seguinte tema: **Quais os desafios enfrentados pelos Gestores Pedagógicos que atuam em sala de aula e equipe diretiva, quanto ao desenvolvimento da sua formação continuada no Cotidiano Escolar?**

Sendo assim, o objetivo geral será **investigar quais os elementos formadores da base do conhecimento, que o gestor pedagógico deverá proporcionar ao seu educando para que o mesmo possa desenvolver seu potencial e preparar-se para as experiências no mundo contemporâneo.**

Dessa maneira, os objetivos específicos que impulsionam nossa proposta de pesquisa, apontam os caminhos a serem percorridos, para a efetiva realização do trabalho monográfico:

**-Refletir sobre o papel do gestor pedagógico escolar, a partir de uma visão ampla de democratização.**

**-Diagnosticar as ações coletivas do corpo docente da escola, dentro de uma perspectiva democrática.**

**-Analisar a Formação Continuada para os professores em um âmbito de crescimento profissional.**

A escola fundamenta-se por ser uma entidade que desempenha as funções educativas, para que o cidadão possa atingir a principal meta para o desenvolvimento dos seus saberes, isto é, tornar-se o agente transformador do ambiente e da sociedade, na qual está inserido.

Na busca pelo aprimoramento de uma melhor educação escolar, torna-se necessário, que os olhares de toda a sociedade estejam atentos, para oferecer outras formas e mecanismos que possam proporcionar o envolvimento de um trabalho coletivo, realizado através da participação coletiva. Na visão de Heloísa Luck (2000, p.18):

“Cria ambiente participativo, cria uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promove um clima de confiança, valoriza as capacidades e aptidões dos participantes, associa esforços, quebra arestas, elimina divisões e integra esforços, estabelece demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas, desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto”.

O aprendizado adquirido pelo indivíduo impulsiona para o crescimento e faz com que o mesmo cresça para tornar-se o autor de sua própria história, contribuindo desta maneira para um maior conhecimento dentro da sociedade em que vive.

Sendo necessário que o mesmo se ajuste às novas transformações sociais, para o aproveitamento de seus conhecimentos dentro de um espaço escolar democrático, pois é competência da escola, direcionar os meios necessários, para a concretização destes mecanismos.

Portanto, na opinião de Luck (2000, p. 3):

“o esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientando para resultados, com forte visão de futuro”.

Nesse entendimento, os princípios que norteiam o trabalho educativo, apontam para a formação de pessoas cada vez mais cultas e, sobretudo, responsáveis, que são valores essenciais, para a identificação de qualquer indivíduo, pois o conhecimento é um fator que direciona o sujeito para uma mudança social que nasce de uma ação comprometida com a transformação.

Entretanto, é importante considerar, que a aprendizagem do aluno deverá ser construída a partir das suas experiências vivenciadas dentro da sua própria realidade.

Para Libâneo (1991, p. 54):

“aprender é um ato de conhecimento da realidade concreta, isto é, da situação real vivida pelo educando, e só tem sentido se resulta de uma aproximação crítica dessa realidade. Portanto o conhecimento que o educando transfere representa uma resposta à situação de opressão a que se chega pelo processo de compreensão, reflexão e crítica”.

Através desta troca de saberes se construirão os resultados que serão representativos para o futuro da aprendizagem, pois o educando se transformará em um crítico de seu próprio conhecimento.

A partir das informações obtidas na coleta de dados, podemos vivenciar a importância da formação continuada e a educação democrática, na visão dos gestores pedagógicos questionados.

As considerações relacionadas à pesquisa estão distribuídas em três capítulos, que dizem respeito às ideias principais do trabalho.

Dentro do contexto do primeiro capítulo, apresentamos breves considerações sobre Educação e Democracia, dentro de um espaço educativo, onde destacamos alguns enfoques sobre a Educação Brasileira na atualidade e as características da educação de qualidade para todos.

Na sequência, destacamos as principais características que envolvem uma escola Democrática, enfatizando o papel do gestor pedagógico escolar e a formação continuada dos educadores.

O terceiro capítulo de nosso trabalho concentra a mostra dos dados coletados. As informações obtidas são realizadas através de um breve histórico, referente aos depoimentos realizados pelos docentes e gestores pedagógicos da equipe diretiva.

Dentro deste enfoque, realizamos algumas considerações sobre a importância da formação continuada para os docentes, a forma como a mesma é realizada na escola, e qual a visão de gestão escolar democrática da escola analisada.

As reflexões referentes à pesquisa realizada concentram-se nas considerações finais deste trabalho.

## 1. EDUCAÇÃO E DEMOCRACIA

A educação é “um direito de todos”, conforme assegura a Constituição Federal Brasileira de (1988, Art. 205).

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

Entretanto, para que o indivíduo se desenvolva para a preparação e para o exercício da cidadania, é necessário que seu direito, além de ser considerado, também seja promovido e estimulado.

Portanto, a todos os cidadãos é inculcado o direito de escolher livremente, a forma de vida que deseja seguir, devendo para isso, ser respeitado em suas decisões e escolhas.

Contudo, o indivíduo precisa ficar atento para buscar as oportunidades que realmente tenham significado para sua vida.

A escola é o espaço que representa os maiores anseios do indivíduo, na concretização dos seus sonhos de mudanças, para que possa progredir integralmente, sendo caracterizada como um elo, para a efetivação das transformações.

A sociedade, evidentemente, deve entender a democracia, como sendo um grande mecanismo, cujos princípios básicos, atuam em total interação e consonância com a coletividade.

Contudo, a escola possui um papel fundamental nessas ações, por isso precisa evidentemente, tornar-se democrática, para formar cidadãos, com a devida preparação para assumir seu papel, em uma sociedade democrática.

Neste sentido o Art. 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional diz que:

“A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais”. (BRASIL)

Isto significa a realização de um trabalho conjunto, com a participação de todos na busca de um único objetivo.

Portanto, a educação pode ser traduzida como a soma das experiências dos alunos, a qual tem seu início, na família e continua na escola, através da valorização dos saberes do educando.

Para a construção da gestão democrática na escola, são imprescindíveis que sejam observados e aplicados, alguns princípios de gestão com a participação dos segmentos escolares.

A participação efetiva dos membros da comunidade escolar, somente será atuante e participativa, se todo o sistema escolar também atue em um conjunto de ações, oportunizando um ambiente propício, que leve a estimulação de trabalhos integrados, onde sejam considerados todos os setores envolvidos no processo democrático educacional.

Em um âmbito democrático, do setor educativo, várias são as recomendações e conjecturas que reforçam estas políticas. Assim, Luck (1996, p. 37):

“O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associada, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva”.

Desta forma, entendemos que a construção de ações, construídas em uma vivência democrática, com uma participação mais humana e solidária, onde os objetivos estão voltados aos interesses de todos.

Assim, as ações que norteiam a entidade educativa, estarão voltadas para todos, buscando o entendimento nos principais princípios, que irão fundamentar uma entidade democrática.

A construção de uma escola democrática impulsiona para uma maior valorização do indivíduo, proporcionando um maior crescimento e melhores condições de aprendizagem.

### **1.1. Enfoques da Educação Brasileira na Atualidade**

Desde os primeiros tempos, a educação brasileira adotou um perfil diferente, evidenciando o modelo de homem e de mundo, de cada época.

Todavia, a educação básica em nosso país, apresentou pouca evolução, pois em diversos momentos da nossa história teve a função de servir como instrumento de reforço às desigualdades sociais.

Como as reformas na educação eram muito difíceis, a evolução foi incidindo lentamente com o passar do tempo, e isto trouxe muita dificuldade para a execução das transformações pertinentes ao ensino.

Entretanto, a articulação entre as esferas educativas, é ainda um imenso desafio a ser cumprido, pelas políticas educacionais e pelos educadores.

Na visão de Freire (2005 p. 24-25):

[...] Numa perspectiva realmente progressista, democrática e não autoritária, não se muda a “cara” da escola por portaria. Não se decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente.

Entretanto, para eliminar estes obstáculos, é necessário muito comprometimento por parte de toda a sociedade para fazer da educação uma das maiores prioridades.

Desta maneira, o cidadão construirá a sua própria história, aprendendo a contextualizar o mundo em que vive, com justiça e solidariedade.

Diante da realidade atual da sociedade brasileira, e através dos resultados que estão sendo obtidos, penso, que a direção traçada para a educação, ainda não está sendo contemplada em sua plenitude, pois a tão sonhada meta, para que se alcance uma educação de qualidade ainda está distante de ser obtida.

Entretanto, é necessário, que os envolvidos em uma gestão democrática escolar, procurem encontrar os caminhos imprescindíveis, para ajudar na formação de cidadãos críticos e responsáveis, para que possa cultivar em seu perfil, o sonho de lutar pela justiça, sendo imbuídos de capacidades, para continuar na busca por um mundo mais bonito.

Conforme os apontes de Freire (2001, p. 202):

“A luta coerente por este sonho exige de nós respeito pelos outros, assunção de dever de cumprir nossas tarefas, de brigar por nossos direitos, de não fugir à obrigação de intervir, como educador ou educadora, de estabelecer limites à nossa autoridade com a liberdade dos educandos. Exige de nós capacidade científica, formação permanente, pela qual temos de lutar como direito nosso e clareza política, sem a qual dificultamos nossas decisões”.

Porém, torna-se necessário, que cada educador, seja um pesquisador dos conhecimentos, para transformar-se em um agente de mudanças, para que, enfim, possa ser o inspirador da aprendizagem na escola.

O Projeto Político Pedagógico escolar é o instrumento principal, que rege a instituição escolar, portanto, em sua construção, deverão constar todas as ações que a comunidade escolar almeja realizar.

Assim, conforme Libânio (2011, p. 361):

A característica instituinte do projeto significa que ele institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, formas de ação, estruturas, hábitos, valores. Significa, também, que a cada período do ano letivo é avaliado para que se tomem novas decisões, se retome o rumo, se corrijam objetivos. Todo projeto é, portanto, inconcluso, porque as escolas são instituições marcadas pela interação entre pessoas, por sua intencionalidade, pela interligação com o que aconteceu em seu exterior (na comunidade, no país, no mundo), o que leva a concluir que elas não são iguais.

A participação na construção do Projeto Político e Pedagógico é um grande avanço para a comunidade escolar. Desta forma, as escolas adquirem autonomia, para elaborar suas próprias ações de trabalho e, assim, poder planejar suas atividades, conforme as exigências da atual sociedade com mais liberdade.

## **1.2. Educação de Qualidade para todos: Características e Desafios**

A atual conjuntura educacional faz referência a uma escola, que possa proporcionar de maneira organizada, um ensino de qualidade para todos os indivíduos.

Conforme contribuição de Freire (1996, pg.41).

“Uma das tarefas mais importantes da prática educativo-crítica é propiciar as condições em que os educandos em suas relações uns com os outros e todos com os professores ou professoras ensaiam a experiência profunda de assumir-se como ser social e histórico como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos capaz de ter raiva, porque é capaz de amar”.

Podemos perceber a escola, como sendo um ambiente, que direciona um leque de oportunidades, para a realização de um trabalho, condizente com a realidade do educando. Desta forma, o aluno vai ser respeitado em seus valores e em sua vivência, para que possa desenvolver as suas aptidões como cidadão.

Assim, conforme coloca Paulo Freire (2008, p. 92):

“Como educadoras e educadores, não podemos nos eximir de responsabilidade na questão fundamental da democracia brasileira e de como participar na busca de seu aperfeiçoamento. Como educadoras e educadores somos políticos, fazemos política ao fazer educação. E se sonhamos com a democracia, que lutemos, dia e noite, por uma escola em que falemos aos e com os educandos para que, ouvindo-os possamos ser por eles ouvidos também”

Para isso, a escola deve estar fundamentada ao respeito à diversidade, dentro de uma comunidade escolar, que proporcione uma educação de qualidade, tendo em vista que todo ser humano tem a capacidade de aprender, de acordo com seus interesses e seu ritmo.

O ponto para onde todas as abordagens educativas convergem é a qualidade na educação, porém deverão ser criados os mecanismos necessários para a construção desta melhoria.

Entretanto sabemos que existem várias ações, consideradas como sendo intervenções que vão influir na compreensão do que se entende por educação.

Assim conforme Dourado (2007 p. 5-35):

“A qualidade da educação envolve dimensões extra e intraescolares e, nessa ótica, devem se considerar os diferentes atores, a dinâmica pedagógica, ou seja, os processos de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem, bem como os diferentes fatores extraescolares que interferem direta ou indiretamente nos resultados educativos”.

Neste entendimento, pressupõe-se, que deve haver uma maior conscientização, de que os aspectos que compõem as ações, dentro de uma política democrática, devem ser priorizados em conjunto. Para isso é preciso que se priorizem todas as ações vinculadas, para que todas as questões possam ser contempladas, em um ensino de qualidade.

Contudo, qualidade e quantidade são termos que se completam, pois a educação somente poderá ser aperfeiçoada, se for trabalhada conjuntamente, por todos os que fazem parte dos seguimentos escolares.

Assim, podemos perceber a escola, como sendo um ambiente, que direciona um leque de oportunidades, para a realização de um trabalho condizente com a realidade do educando.



Desta forma, o aluno vai ser respeitado em seus valores, e, em sua vivência, para que possa desenvolver as suas aptidões como cidadão.

Por isso, é fundamental que se incuta práticas de transformação democrática, cujo objetivo, é a formação integral do indivíduo.

A prática de uma gestão participativa promove a valorização do indivíduo, mas é necessário que esteja fundamentada, em propostas imbuídas por um planejamento, que possa assegurar que a Educação de Qualidade, priorize o sucesso dos alunos.

Por isso, no entendimento de Heloísa Luck (2009, pg. 23):

“A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem”.

Baseado neste pressuposto, o pensamento deverá estar voltado para uma gestão promotora do sucesso escolar, para que o aluno consiga aperfeiçoar os seus conhecimentos. Isto poderá ser realizado através de mecanismos que irão ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano escolar, para que o mesmo se torne o sujeito de sua aprendizagem.

Isto significa que a educação de qualidade, é um direito de todos os cidadãos, e é responsabilidade do Estado, direcionar esta garantia. Entretanto, tal respaldo tem a garantia, de que todos tenham o acesso igual, a uma educação de qualidade.

Deve ser garantido um ensino, promovedor do conhecimento, e das capacidades necessárias, para o futuro do indivíduo, através da diversidade cultural e competências para a vida, através de um trabalho conjunto.

## **2. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

A ideia de Gestão Democrática nos remete, a uma diferente maneira de conduzir uma escola. Isto significa que se abrem inúmeras alternativas, que podem conduzir, para a participação de todos os seguimentos escolares, movidos pela transparência, dentro de uma democracia.

Podemos dizer que os princípios, que fundamentam a democracia, respaldam o compromisso de uma escola, mais participativa e mais organizada.

Segundo Libâneo (2001, p. 131), a participação está fundamentada como um dos princípios essenciais em uma gestão escolar, pois afirma que:

“A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão e concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”

Nesse entendimento, o processo democrático, está fundamentado, em um processo de ações coletivas, onde as tomadas de decisões da comunidade escolar são realizadas coletivamente, de maneira que se possa reverenciar, uma maior integração, entre os indivíduos envolvidos no espaço escolar.

Contudo, ainda são muitos os obstáculos, que impedem que se atinjam integralmente, os objetivos propostos, para o bom desenvolvimento da educação plena.

Uma escola, direcionada para o coletivo, deve estar pautada em princípios, direcionados ao exercício da cidadania, para onde se direcionam diversas ações, cuja função, tem a intenção de preparar o indivíduo, para que desempenhe com fidelidade, o seu papel na sociedade da qual faz parte.

Portanto, de acordo com Brasil (2004.p. 14):

“A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar”.

A partir deste entendimento, podemos dizer que a presença de bons gestores, dotados de capacidade e sensibilidade, para elaborar e aplicar ações, direcionadas para a aprendizagem do educando, contribui para a realização do processo democrático, dentro de uma entidade educativa, pois a gestão democrática tem uma função importante junto à comunidade escolar.

É através do envolvimento, desta forma de gestão, que as possibilidades de mudanças, se concretizam, e, como exemplo disso, se pode destacar, a eleição dos diretores, na qual o gestor escolar é escolhido pelos seguimentos da comunidade escolar, por meio de ações democráticas.

Ao refletirmos sobre a Gestão Democrática, buscamos um entendimento, de que a educação direciona, para uma escola constituída, a partir de uma ação coletiva, onde todos caminham juntos, na busca de um único objetivo.

Para isso, é preciso que as ações que fundamentam uma escola promovam uma mudança cultural, onde todos se sintam capazes, dentro de seu próprio espaço, pois um trabalho essencialmente democrático traz muitos resultados positivos, que acarretam em mudanças transformadoras.

De acordo com Libâneo (2007, p. 23):

Escola democrática é um lugar de interações sociais que possibilitam a todos os alunos chances iguais de escolarização formal, aprendizagem real e desenvolvimento cognitivo. Esta é a melhor contribuição social do sistema de ensino para a redução de desigualdades sociais, para o que a democratização das relações é um meio.

Uma instituição emancipatória procura entender as necessidades de seu aluno, escutando os seus anseios, pois a construção da democracia, na entidade educativa é um processo longo, que envolve a participação de todos, tendo as ações direcionadas à realidade do aluno.

Contudo, os caminhos que levam a construção de uma escola, cujos embasamentos estejam dispostos, dentro dos princípios democráticos, priorizam a abertura para o diálogo participativo entre todos, pois uma escola participativa, sempre objetiva a formação de cidadãos mais capacitados, com um maior entendimento da realidade do mundo que o cerca.

Assim, na visão de Freire (2001, p. 202-203).

“A construção da escola democrática não depende, igualmente, da vontade de alguns educadores e educadoras, de alguns alunos, de certos pais e mães. Esta construção é um sonho por que devemos lutar e todos os que apostamos na seriedade, na liberdade, na criatividade, na alegria dentro e fora da escola [...]. Se a democracia não é obra de uns poucos iluminados e bem intencionados, se não pode resultar da vontade todo-poderosa de uns poucos, a unidade escolar

democrática não pode surgir do empenho magnânimo de alguns educadores de boa vontade. Da briga de alguns poucos transformando em muitos e convertendo mães, pais, alunos, zeladores, merendeiras, diretora, coordenadores, sim”!

A instituição educativa depende da participação de todos os que dela fazem parte, por isso, deve estar sempre atenta, aos anseios dos participantes e das diversidades existentes, pois assim, conseguirá ampliar os espaços escolares, tornando-os cada vez mais democráticos.

Através desta prática, a escola estará fortalecendo a participação e democratização das ações escolares.

Conforme é destacado por Freire (2008 b, p. 89):

“É preciso e até urgente que a escola se vá tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza”.

Existe uma necessidade de se construir uma escola, cujos alicerces estejam construídos, com base nos princípios democráticos, assim a mesma estará direcionada para o diálogo participativo, entre todos os elementos da comunidade escolar.

Para que uma escola se solidifique democraticamente, se faz necessário que se eliminem vários obstáculos ainda existentes, pois são muitos os desafios a serem conquistados, para que se cumpram as exigências, direcionadas para uma educação mais democrática, pois assim o cidadão exercerá a sua cidadania.

Dentro deste entendimento, o educando é reverenciado como o construtor de seu conhecimento, sendo capaz de encontrar a melhor maneira para construir seus conhecimentos tendo oportunidades iguais de escolarização, através de uma melhor formação.

## **2.1 O Perfil da Escola Democrática**

Partindo de uma compreensão mais ampla, podemos entender que a gestão da educação, necessita adaptar-se aos diversos aspectos da cultura da atualidade.

Isto se torna essencialmente necessário, pois para conseguir acoplar-se ao mundo globalizado, que ora vivenciamos, deverá abarcar toda a diversidade existente.

Por isso, a necessidade de se entender esta modalidade de educação na atualidade, é um grande desafio, pois a mesma tem um desempenho humanizador, nos aspectos de formação, dentro desta nova cultura.

Assim sendo, a democratização contempla a execução de novos procedimentos para a concretização da gestão, pois somente através de um esforço mútuo, baseado na participação, se buscará a tomada de decisões, concretizada como meio para se atingir uma finalidade.

Dessa forma, podemos entender, que a união e o esforço de todos, é o que vai fazer a diferença, dentro do espaço democrático.

Entretanto, todas as atividades e formas de atuação, que movem um trabalho educativo, deverão estar centradas em um trabalho participativo, que leve ao conjunto das ações, onde a principal característica é somar ideias, para que a educação seja a melhor possível, a mais humana, pois uma escola democrática reflete os princípios de uma educação para todos com respeito à diversidade. Dessa forma Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 30):

“O estabelecimento de ações e programas voltados à dimensão econômica e cultural, bem como aos aspectos motivacionais que contribuem para a escolha e permanência dos estudantes no espaço escolar, assim como para o engajamento num processo ensino-aprendizagem exitoso”

Uma educação com verdadeira qualidade se construirá, através do trabalho e da eficiência, de todos os envolvidos, pois uma gestão da educação pautada nos princípios democráticos destina-se essencialmente à promoção da educação de qualidade.

Podemos entender esta forma de gestão, como uma grande possibilidade de busca de melhorias para a qualidade pedagógica de um processo educacional, pois acarreta toda uma série de outros elementos, que são fundamentais na instituição educativa, ajustando um currículo pautado na realidade local.

Contudo, é competência da Gestão democrática, romper com a concepção de organização burocrática, adquirir uma percepção de administração participativa, integrada totalmente ao eixo pedagógico. Assim sendo, a tendência da mesma é desenvolver um ensino e aprendizagem que possa preparar a vida do educando em todos os aspectos.

Conforme Veiga (1997, p. 18):

“A gestão democrática exige a compreensão e a profundidade dos problemas posto pela prática pedagógica. E visa romper com a separação entre pensar e fazer entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e produto do trabalho pelos educadores”

Através do estímulo de um trabalho coletivo e compartilhado, em que todos os envolvidos se sintam a vontade, e principalmente, comprometidos com as ações educativas, a gestão democrática, traduz o significado da conquista da autonomia por parte do aluno, da escola, da família e da comunidade, sendo um trabalho coletivo, onde todos os envolvidos tenham vez e voz.

A gestão democrática acontece na forma de um efetivo compartilhamento, onde se busca o comprometimento e a cooperação, em todas as situações da entidade educativa.

Entretanto, para que a gestão seja considerada democrática, é necessário que os caminhos, conduzam ao coletivo, onde todos possam somar ideias, para que a educação seja a mais humana e a melhor possível.

Isto significa promover uma mudança de cultura, onde todos se sintam partes atuantes e capazes, para promover as mudanças da educação de qualidade, pois onde existe o respaldo do coletivo de ações, as formas de atuação estão todas centradas, em um trabalho estimulador das atividades, relativas aos assuntos pertinentes aos setores e seguimentos envolvidos, no processo educacional.

## **2.2 O Papel do Gestor Pedagógico escolar e a Formação Continuada**

O principal compromisso da escola é a formação de cidadãos, conscientes e capazes, para ajudar a transformar o ambiente em que vivem e conseqüentemente, a sociedade na qual estão inseridos.

Portanto, é compromisso de todos os educadores, conhecerem a realidade do ambiente escolar, compreender cada aluno, para que os mesmos possam construir o seu conhecimento, e tornarem-se cidadãos justos e responsáveis.

A construção de um Currículo escolar, direcionado a uma prática educativa, evidencia que o educando é um ser humano, que está em constante desenvolvimento, e por esta razão, a construção da sua identidade pessoal, deve ser valorizada.

A equipe diretiva buscará a sensibilização dos pais e comunidade escolar, para que toda a responsabilidade seja compartilhada, dentro de um Projeto Político Pedagógico criativo, baseado em princípios que priorizem o educando, cuja finalidade seja a educação.

Por outro lado, os princípios que norteiam todo o trabalho educativo, devem apontar para a formação de pessoas cada vez mais cultas, justas, solidárias e, sobretudo responsáveis, que são valores essenciais, para a identificação de qualquer pessoa.

Também é importante considerar, que o verdadeiro conhecimento, deverá ser constituído pelos educandos, a partir de suas vivências, das suas experiências, dentro da realidade do ambiente em que vivem.

Na visão de Freire (1996, p.39):

“É preciso que a educação esteja em seu conteúdo, em seus programas e em seus métodos, adaptados ao fim que se persegue: permitir ao homem chegar a ser sujeito, construir-se como pessoa, transformar o mundo e estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazer cultura e a história”

Por meio desta forma de trabalho, se constroem mudanças significativas para com o meio educativo, pois o educando é motivado a construir e aperfeiçoar os seus conhecimentos.

Assim, neste contexto, podemos compreender que toda a ação educativa estipulada no Projeto Político Pedagógico, está sendo direcionada para o aluno, como um mecanismo, que vai ajudá-lo na construção e na edificação do seu projeto de vida.

A promoção integradora, entre teoria e prática, deverá estar respaldada no empenho despertado entre os docentes pelo estudo, e principalmente, através das trocas de experiências, conscientizarem-se de que podem estar sempre mudando.

A formação continuada quando incorporada ao cotidiano escolar traz um significado importante para o ensino, pois o tempo empregado pelos docentes para estudar é tão importante quanto o utilizado nas ações diretas com os alunos.

Para Lück (2008, p.106.):

“A maior responsabilidade dos gestores escolares é promover a articulação entre pessoas, mobilizando-as, para que, em conjunto, aprimorem cada vez mais seu desempenho educacional e os seus resultados, colocando seus esforços a serviço do papel educacional da escola em que atuam”.

Um trabalho organizado é fundamental para o aprimoramento dos conhecimentos dos profissionais, dentro de sua área de trabalho, e conseqüentemente, torna-se um importante instrumento, na melhoria de ensino.

Assim, quanto mais os professores refletirem suas práticas de ensinar e trocarem experiências, melhores serão os resultados obtidos. Desta forma, a promoção integradora, entre teoria e prática, deverá estar respaldada no empenho despertado entre os docentes, pelo estudo através dos cursos de formação, e principalmente, através das trocas de experiências.

### **3 ANÁLISE E REFLEXÃO DAS IMPRESSÕES COLETADAS**

#### **3.1. Contextualização das Informações**

O presente trabalho apresenta de maneira concisa, como ocorrem as práticas e ações dos profissionais da educação em um ambiente escolar democrático.

Portanto, direcionamos o nosso trabalho para uma metodologia qualitativa que oportuniza a possibilidade do estudo de caso, pois as abordagens realizadas convergem para uma forma diferenciada na obtenção da análise dos dados obtidos.

Portanto no entendimento de Lüdke& André (2013, p. 23):

Ao retratar o cotidiano escolar em toda sua riqueza, esse tipo de pesquisa oferece elementos preciosos para uma melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições da sociedade. O caso é sempre bem delimitado. O estudo de caso é qualitativo, pois é o que se desenvolve numa situação natural.

Esta forma de investigação mostrou a direção para que através das informações coletadas conseguíssemos reunir as respostas necessárias para as indagações constantes no questionário para que possam ser contempladas na reflexão dos temas propostos.

O referido trabalho descreve algumas características que são peculiares aos educadores comprometidos com a tarefa de educar.

As questões abordadas no questionário foram construídas em consonância, com cada capítulo exposto no trabalho monográfico, com o intento de coletar os dados referentes ao papel desempenhado pelos educadores e gestores pedagógicos, ou seja: o corpo docente da escola pesquisada.

Optamos por esta modalidade de questionário, por entendermos ser esta a forma mais adequada para realizar uma abordagem direta e objetiva na realização do levantamento de dados, necessários para a construção deste trabalho.

Entretanto, o objetivo principal desta pesquisa, direcionou-se para uma investigação sobre o trabalho dos educadores dentro da escola.

Assim, buscamos o entendimento de como são desenvolvidas as suas ações e como estas se articulam como partes de uma formação continuada no espaço escolar.

Percebemos que os gestores pedagógicos da escola pesquisada, procuram direcionar um trabalho conjunto, em que buscam fornecer os instrumentos necessários, para que o conhecimento aconteça e seja manifestado na prática.



Portanto o trabalho em questão é parte de uma pesquisa realizada em uma escola pública, situada na zona rural do município de Jaguari, RS e conta com 276 alunos matriculados.

Foi aplicado um questionário, que foi respondido pelos docentes que atuam em sala de aula, nas turmas de ensino médio e gestores que fazem parte da equipe diretiva.

Com a obtenção das informações coletadas, tornou-se possível caracterizar os educadores de acordo com a metodologia, ou seja, a sua capacidade como gestor em sala de aula e a sua participação na gestão escolar.

A maioria dos docentes que atuam nesta instituição de ensino possui uma carga horária de 40 horas semanais e, alguns atuam com 20 horas na mesma escola, sendo que nenhum professor tem carga horária superior a 40 horas semanais.

Observamos que os professores apresentam um trabalho conjunto, evidenciado por ações com tendências democráticas, em que predomina um grande esforço coletivo de ações, onde a valorização do educando está sendo contemplada nas práticas que norteiam o trabalho docente. Conforme Machado (1922, p. 10), apud Ferreira (2009, p. 154):

“A qualidade do trabalho dos seres humanos diz respeito em primeiro lugar, a uma qualificação coletiva dada pelas próprias condições da organização da produção social, da qual a qualificação individual não só é pressuposto, mas também resultado”.

Através da análise dos dados coletados, podemos caracterizar o trabalho dos profissionais como qualitativo, pois as respostas obtidas direcionam ao entendimento de que o trabalho é concretizado através de ações, que apontam para a aprendizagem do educando.

Assim, durante o período em que foi realizada a análise sobre os questionamentos, constatamos a priorização de alguns valores importantes, como a ética profissional e o espírito de cooperação existente entre os mesmos.

Os docentes trocam ideias e refletem sobre uma diversidade de assuntos pertinentes ao seu cotidiano, que desempenha uma real importância para a vida do professor.

### **3.2. Formação continuada**

Em uma formação continuada o principal enfoque está direcionado para a formação e a prática docente.

Entre os elementos necessários para que aconteça uma boa formação podemos mencionar: a presença de metodologias adequadas ao trabalho e a prática do cotidiano docente.

Atualmente, a escola pesquisada está desenvolvendo duas propostas de Formação Continuada para os professores.

Ao currículo por Atividades é ofertado o PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa), que são firmadas em quatro linhas de atuação, sendo que as ações ofertadas constam de formação continuada para professores alfabetizadores e seus orientadores de estudos, materiais didáticos, obras literárias, obras de apoio pedagógico, jogos e tecnologias educacionais, avaliações sistemáticas, gestão, mobilização e controle social. A carga horária disponibilizada nestes cursos é de 200 horas.

Outro tipo de formação é o Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, realizado em duas etapas e possui ao todo, uma carga horária de 50 horas individuais e 50 horas coletivas. (certificado de 200 horas pela Universidade) conforme a Portaria Nº 1.140, de 22 de novembro de 2013 que:

“Institui o Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio e define suas diretrizes gerais, forma, condições e critérios para a concessão de bolsas de estudo e pesquisa no âmbito do ensino médio público, nas redes estadual e distrital de educação”.

O Ministério da Educação, em parceria com as Secretarias Estaduais e Distrital se comprometem com as atividades pertinentes, por uma maior valorização da formação continuada dos professores e dos coordenadores pedagógicos, que desempenham suas funções no Ensino Médio tanto no campo como na cidade.

Ressaltamos também, que é oferecido no período de recesso escolar, atividades de formação ofertadas na modalidade de seminários, palestras, reflexões, cujas ações, são direcionadas dentro de um tema pertinente ao cotidiano docente.

Lück (2009, p. 32), defende que uma escola que tem uma linha de ação planejada, o trabalho torna-se mais eficaz, pois entende que:

“Planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação. Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. [...] Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional”.

A importância do papel do Coordenador Pedagógico está evidenciada no Planejamento escolar, no papel de articulador do diálogo e da reflexão da prática pedagógica sendo o principal colaborador para que o processo de qualificação profissional do professor aconteça.

Contudo o que se espera é uma relativa continuação do aperfeiçoamento das práticas, para uma boa formação, pois o avanço contínuo dos conhecimentos somente acontecerá dentro de um contexto, que faça referência às transformações necessárias para o pleno desenvolvimento do profissional, dentro de uma prática pedagógica.

Quanto às indagações sobre a proposta de formação continuada na escola pesquisada, três gestores pedagógicos responderam que:

[...] No mundo globalizado em que vivemos as exigências são muito maiores para com os professores no sentido da busca por melhores qualificações. Por isso em nosso trabalho de formação o nosso principal enfoque está direcionado para a formação e a prática docente. (Gestor A)

[...] Em minha escola procuramos oferecer aos docentes cursos que estejam em harmonia com a realidade de cada um e com a entidade educativa. [...] um trabalho respaldado em ideias coletivas. [...] a busca de ações que possam aprimorar o crescimento do docente. (Gestor B)

[...] Na minha escola como membro da equipe gestora tento ampliar junto com os demais professores um trabalho de formação para que os docentes consigam avançar na direção de novos rumos e grandes conquistas. (Gestor C)

Quanto às colocações dos docentes, podemos afirmar que partem de uma visão de que é necessário que se busque o aperfeiçoamento a cada dia, para que isso repercuta na aprendizagem do educando.

Os docentes evidenciam esta afirmativa em suas opiniões:

[...] Em minha escola a Formação Continuada é muito importante, porque faz com que todos os envolvidos com a educação possam questionar e avaliar suas práticas. [...] somente com a conscientização de que é preciso renovar as nossas ações é que vamos conseguir progredir na caminhada da educação de qualidade. (Docente A)

Buscamos nesses encontros comparar e refletir sobre o nosso trabalho em sala de aula. [...] os desafios a serem enfrentados no dia a dia são diversos e sabemos que devemos vencer a cada um deles com paciência e perseverança para que possamos construir algo melhor no futuro. (Docente B)

[...] Na atualidade o professor já não pode mais parar no tempo. Isto significa que precisa estar em constante renovação. [...] as tecnologias estão aí presentes no dia a dia e compete ao mesmo buscar aperfeiçoamento e conhecimentos necessários. [...] os cursos de

formação como o pacto para o ensino médio ajudam os professores além de repensar suas práticas também a compartilhar experiências com os demais. (Docente C)

De acordo com as opiniões dos educadores participantes da pesquisa, os instrumentos a serem ofertados na formação continuada, devem estar firmados em metodologias adequadas ao trabalho e na prática do cotidiano docente.

Contudo a formação continuada se caracteriza por ser de caráter dinâmico e com isso irá abrir um leque de possibilidades, para as necessidades de um crescimento contínuo, na busca dos avanços para a capacitação do professor, o que acrescerá na melhoria da prática educativa. Conforme apontado por Santos (1998, p. 124):

“A formação continuada ou formação contínua, ou formação em serviço, em sentido mais estrito, todas as formas deliberadas e organizadas de aperfeiçoamento profissional do docente, seja através de palestras, seminários, cursos, oficinas ou outras propostas”.

Analisando as respostas dos docentes, entendemos que os mesmos, desejam que estes momentos de formação, tenham caráter permanente. A formação continuada é definida como uma importante ferramenta, que está à disposição do professor, para auxiliá-lo na luta, para vencer os desafios. Também reforçam que se trata de uma forma inovadora, para repensar e inovar as práticas.

### **3.3. Gestão Escolar Democrática**

A gestão democrática pode ser considerada um fator em destaque, nas lutas e intensas conquistas dos educadores, pelas melhorias da educação pública, para que se torne realmente de qualidade. Para Lück (2008, p. 20):

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. O clima emocional de trabalho, o estabelecimento de prioridades de ação, o tipo de relacionamento professores-professores, professores-alunos, escola-comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem, sobremaneira, da atuação dos elementos que ocupam aquelas posições.

É notório que o ensino de qualidade que se deseja, está nas mãos de todos os que priorizam um maior crescimento na educação.

Na sequencia, apresentamos a contextualização do trabalho realizado pelos gestores pedagógicos, que de uma maneira simples e concisa, responderam sobre os temas propostos no questionário.

Desta forma quando indagados se consideram sua escola democrática e quais ações concentram os princípios para a garantia de uma gestão democrática, os três professores que participaram da pesquisa, opinaram que:

[...] Sim, pois a minha escola começou uma caminhada em que o trabalho é desenvolvido através de ações que priorizam a valorização do professor e a aprendizagem dos educandos, oportunizando um leque de oportunidades iguais para todos no contexto educativo. ] (Docente A)

[...] Sim, posso considerar democrática porque o Projeto Político Pedagógico de minha escola foi elaborado em conformidade com a realidade escolar havendo a participação dos segmentos que a compõe: pais, alunos, professores, funcionários e comunidade escolar. As ações são desenvolvidas de forma coletiva e constam no PPP da escola. ] (Docente B)

[...] Sim, eu considero a gestão da minha escola democrática e isto se reflete nas ações realizadas com o trabalho de todos onde acontece a integração e participação na concretização de diversas ações como: projetos, reuniões tanto administrativas como pedagógicas. ] (Docente C)

As respostas coletadas nos levam a um entendimento, de que as ações estipuladas no projeto da entidade educativa, são desenvolvidas dentro de um esforço coletivo, entre todas as pessoas envolvidas.

Entendemos que isto significa avançar no sentido de realização de um trabalho democrático e participativo, pois as melhorias no ensino lograrão êxito se houver empenho e criatividade por parte de seus gestores em educação.

Entretanto, analisando os questionamentos respondidos pela equipe diretiva e pelos docentes da escola, evidencia-se que os mesmos, apresentam segurança e conhecimento sobre os temas em questão, pois as respostas são respondidas com muita coerência e convicção.

Assim, nos reportamos para as opiniões dos gestores, buscando entender, se a escola em que atuam pode ser considerada democrática e o que eles pensam sobre as ações da gestão democrática escolar:

[...] Entendo que o projeto de ensino que guia as ações em minha escola está direcionado para a transformação de mudanças centradas em uma escola democrática. [...] Como gestor desta escola posso opinar que procuramos disponibilizar aos participantes da entidade educativa ações que são direcionadas para as melhorias na educação. [...] ações estas que irão refletir na promoção das atividades significativas que farão a diferença no cotidiano escolar. (Gestor A)

[...] Como gestor e componente da equipe diretiva acredito que minha escola esteja caminhando para uma educação democrática, pois posso ressaltar que procuramos dar o apoio necessário a todos os professores

da escola. [...] professores dos anos iniciais participam do PENAIC (pacto nacional pela alfabetização na idade certa). [...] o auxílio pedagógico para os encontros de formação continuada, seminário integrado em turno oposto. (Gestor B)

[...] Faço parte da equipe diretiva de minha escola e tenho a clareza de que o trabalho realizado retrata a estrutura da entidade educativa, pois o princípio norteador das ações que envolvem nosso cotidiano escolar tem a garantia e respaldo de um trabalho integrador realizado entre todos. (Gestor C)

[...] No que tange as ações desempenhadas em minha escola acredito que estejam sendo respaldadas em um trabalho conjunto, pois acreditamos que o ensino não deve ser elucidado como uma responsabilidade somente da escola, mas sim, de toda a sociedade da qual a mesma faz parte. [...] procuramos, na medida do possível fornecer os mecanismos necessários para que todos os seguimentos que compõem a entidade educativa possam agir sempre direcionados para uma gestão mais democrática. (Gestor D)

Baseado em nossa compreensão sobre as respostas obtidas, explanamos que os gestores que fazem parte da equipe diretiva da escola pesquisada, apontam para uma importante caminhada, ou seja, buscam a concretização das atividades propostas, dentro de um âmbito democrático. Também entendem que é necessário agir em conjunto, sendo que as ações são direcionadas para os melhores resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa realizada, apresentamos uma abordagem investigativa, sobre as ações dos profissionais que atuam em uma entidade educativa, dentro de uma gestão pedagógica e participativa.

O conteúdo contemplado, no decorrer deste trabalho, retrata o dia a dia dos docentes e gestores pedagógicos, na difícil luta de superar os desafios, que surgem no dia a dia escolar.

Em um âmbito geral, os professores possuem uma razoável compreensão sobre o trabalho exercido e a importância da função de professor.

De acordo com a metodologia aplicada, tivemos a compreensão da forma de trabalho realizado pelo corpo docente da escola e quais as ações e mecanismos empregados entre a teoria e a prática.

É de nosso conhecimento que uma das maiores preocupações dos docentes, na atualidade, é a transformação das novas mudanças e práticas de ensinar, onde o desempenho coletivo tornou-se um importante indicador de todas as ações, dentro de uma instituição educativa.

A gestão democrática escolar é uma proposta, que conduz os aspectos que fundamentam e aprimoram a ampliação do trabalho docente, pois contempla um entendimento voltado para a compreensão, acerca das condições necessárias que englobam as atividades educativas.

Portanto, baseado na análise da pesquisa realizada, se pode constatar, que os gestores pedagógicos, que atuam na entidade educativa pesquisada, são compromissados com os assuntos pertinentes ao cotidiano escolar, pois o trabalho é desenvolvido em conjunto, onde a predominância de trocas e apoio faz parte da realidade da escola.

A realização deste trabalho impulsiona para um caminho de diferentes maneiras, para entender os princípios que conduzirão a um ensino mais democrático, que conseqüentemente, irão conduzir para a aprendizagem do educando.

As opiniões dos gestores pedagógicos expressam as formas como são realizadas as ações, na entidade educativa.

De acordo com os depoimentos, as ações são realizadas coletivamente, propiciando condições favoráveis para o bom andamento da aprendizagem dos alunos, sendo que tais vantagens são referenciais para o efetivo exercício dos educadores.

A promoção e a socialização das aprendizagens promovem os preceitos de organização, de solidariedade, de justiça e de organização dentro da entidade educativa. São estes aspectos que irão aprofundar as práticas dos gestores em um âmbito democrático.

Podemos considerar que o trabalho que move a entidade de ensino, está direcionado para a implementação da Gestão Democrática e que a mesma evidencia um constante desafio aos gestores educacionais, proporcionando assim, uma maior visão de grupo.

Os gestores pedagógicos procuram direcionar seu trabalho, de uma maneira conjunta, buscando fornecer os instrumentos necessários, para que o conhecimento de fato aconteça e seja manifestado na prática.

Reiteramos que as práticas que norteiam o trabalho são do interesse de toda a comunidade escolar e visa principalmente a integridade humana, como a valorização do educando.

Concluindo nossas considerações, podemos dizer que os professores questionados, são estimulados na busca por maiores avanços, na caminhada em prol da educação e também para que se torne um sujeito investigativo, reflexivo e principalmente um crítico de suas próprias ações.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação**. 2. ed. ver. e atual. São Paulo: Moderna, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. (Lei nº 9.394/96).

DOURADO, Luis Fernando; OLIVEIRA, João Ferreira. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Caderno Cedes**. Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>.

FERREIRA, L. S. “**Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho ea profissionalidade dos professores**”. In: Educação em Revista, UNESP, Marília-SP, v.8, n.1, 2007, p. 35-48.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N.S.C. AGUIAR, M.A. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo:Cortez, 2004

Ferreira nsc. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Brasília, v. 17, n. 72, jun. 2000.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada"**. Educ. Soc. [online]. 2004, vol.25, n.89, pp. 1227-1249. ISSN 0101-7330 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302004000400008>.

Ferreira nsc. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. Em Aberto. **Gestão escolar e formação de gestores**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Brasília, v. 17, n. 72, jun. 2000.

Freire, P. (1996). **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra.

Libâneo, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**- 10 ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A , 1998.

LÜCK, Heloísa **Liderança em Gestão Escolar**-Editora Vozes, RJ, 2008.a.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26 a. edição. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.b

LÜCK, Heloísa. **Formação continuada de professores: uma análise das modalidades e das Práticas**- Fundação Vitor Civita. 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14 a edição Papirus, 2002.

**A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>>.

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

Santa Maria, 16 de setembro, de 2014.

**APRESENTAÇÃO**

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

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

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

Atenciosamente.

Profa. Lucia Bernadete Fleig Koff

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

**Santa Maria, 16 de setembro de 2014.**

**AUTORIZAÇÃO**

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

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Unidade de ensino: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

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

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

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

Santa Maria, 16 de setembro de 2014.

Questionário apresentado aos Professores Gestores da Equipe Diretiva

1. Você trabalha a quanto tempo nesta escola? Qual a sua formação inicial?

---

---

---

2. Qual o seu entendimento sobre Gestão Escolar Democrática?

---

---

---

3. A Gestão da sua escola pode ser considerada democrática? Por quê?

---

---

---

4. Todos os profissionais que atuam na escola possuem formação superior? Quantos possuem Pós-graduação?

---

---

---

5. Sabemos que o novo pode trazer ansiedades e preocupações, pois acarreta as mudanças na comunidade escolar. Os gestores da sua escola (direção, coordenação, supervisão, professores, funcionários, pais) apresentam resistência em relação às mudanças?

---

---

---

**6.** No Projeto Político Pedagógico de sua escola existem propostas de mudanças? Qual você considera mais importante para a vida escolar?

---

---

---

**7.** Em sua escola existe um espaço ou um ambiente onde os professores possam interagir e realizar suas atividades extraclases?

---

---

---

**8.** Em sua opinião, qual a importância da formação continuada do corpo docente?

---

---

---

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

**Santa Maria, 16 de setembro, de 2014.**

Questionário apresentado para os Gestores Professores:

1. Qual a sua formação inicial? Já fizeste uma pós-graduação?

---

---

---

2. Quanto tempo trabalha nesta escola?

---

---

---

3. Para você o que significa Gestão Democrática?

---

---

---

4. Você considera a Gestão da sua escola Democrática? Por quê?

---

---

---

5. Para você, a educação no Brasil evoluiu de maneira democrática?

---

---

---

6. Que ações podem ser realizadas para garantir uma Gestão Escolar Democrática?

---

---

---

7. Justifique a importância da formação continuada em consonância com a prática pedagógica do professor:

---

---

---

8. Tens conhecimento sobre a Lei que ampara ou legaliza um período para o professor destinar a atividade extraclasse ou formação continuada?

---

---

---

9. A escola oferece um ambiente onde os professores possam planejar suas aulas, trocar ideias com os colegas, preparar materiais e discutir sobre tantos assuntos escolares? Justifique a importância desse espaço no âmbito escolar:

---

---

---