

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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA MUNICIPAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia de Conclusão de Curso de Especialização

Patricia Romitti de Souza Fonini

Sapiranga, RS, Brasil, 2015

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA MUNICIPAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Patricia Romitti de Souza Fonini

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

Orientadora: Prof^a. Dra. Liliane Madruga Prestes

Sapiranga, RS, Brasil, 2015

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

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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA MUNICIPAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Elaborada por
Patricia Romitti de Souza Fonini

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

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

DEBORA TEIXEIRA DE MELLO, Dra. (UFSM)

NATALIA PERGHER MIRANDA, Me. (UFSM)

Sapiranga, 28 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e a superação das dificuldades cotidianas, as quais não raras vezes nos fazem desistir.

Ao meu esposo e meu filho de apenas três anos, que por muitas vezes ficaram sem atenção para que prosseguisse meus estudos, compreendendo minha ausência e me incentivando a seguir em frente.

À minha irmã e colega de curso Aline, por partilhar comigo estudos e discussões sobre a gestão, trocando dúvidas, anseios e aprendizagens.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Educacional pelas reflexões, construções e trocas que me permitiram compreender o cotidiano da gestão escolar, contextualizando a teoria e a prática decorrente nas escolas.

À minha orientadora Liliane, por estar presente nos momentos de dúvidas e aflições, mostrando-se preocupada e interessada nos caminhos da pesquisa, intervindo com sugestões que agregam conhecimento ao trabalho e à prática escolar.

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: PATRICIA ROMITTI DE SOUZA FONINI
ORIENTADORA: LILIANE MADRUGA PRESTES
Data e Local da Defesa: Saporanga, 28 de novembro de 2015

O presente estudo enfoca os processos de gestão escolar democrática a partir de uma pesquisa realizada no contexto de uma escola municipal, tendo sido realizada no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria, modalidade de educação à distância, no Pólo em Saporanga – RS. A investigação foi realizada no contexto escolar de uma escola pública e constou de pesquisa bibliográfica e de campo, a qual constou da aplicação de questionários semiestruturados, os quais foram preenchidos por professores e membros da equipe diretiva da escola. A análise e reflexão dos dados coletados permite constatar que, apesar de em muitos momentos haver divergências de opiniões tanto entre os professores quanto com relação a gestão, o grupo busca se articular a fim de buscar estratégias para atender as demandas coletivas. No entanto, são unânimes ao ressaltarem a necessidade de desburocratização das funções da gestão escolar, uma vez que inviabiliza o envolvimento nas ações pedagógicas, ora por falta de tempo hábil, ora por falta de experiência dos gestores escolares, ora por falta de motivação dos professores. Neste sentido, tais análises visam apontar elementos para aprimorar e/ou transpor tais práticas, o que inclui a necessidade de que a mantenedora busque ampliar o espaço para que os gestores escolares possam participar e também se apropriar de outras demandas da escola para além das questões administrativas.

Palavras-chave: Educação; Políticas Públicas; Gestão Democrática

ABSTRACT

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

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE CONTEXT OF A PUBLIC SCHOOL IN THE GREAT SOUTHERN RIVER

AUTHOR: PATRICIA DE SOUZA ROMITTI FONINI
TEACHER GUIDANCE: LILIANE MADRUGA PRESTES

Date and Place of defense : Sapiranga , November 28, 2015

This study focuses on the processes of democratic school management from a survey conducted in the context of a municipal school, has been held in the course of Specialization in Educational Management offered by the Federal University of Santa Maria, distance education mode in Pole in Sapiranga - RS. The research was carried out in the school context of a public school and consisted of bibliographic and field research, which consisted of applying semi-structured questionnaires, which were filled by teachers and members of the school management team. The analysis and reflection of the collected data reveals that, although in many instances there are differences of opinion among both teachers and with respect to management, the group seeks to articulate in order to seek strategies to meet the collective demands. However, they have unanimously stressed the need for reducing bureaucracy of the functions of school management since it prevents involvement in educational activities, or by lack of time, sometimes for lack of experience of the school managers, sometimes for lack of motivation of teachers. In this sense, such analyzes are intended to point out elements to improve and / or implement such practices, including the need for the sponsor seeks to expand the space for school managers to participate and also to appropriate other school demands beyond administrative issues.

Keywords: Education; Public policy; Democratic Management

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1. A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: MOTIVAÇÕES PARA A ESCOLHA DO TEMA E PERCURSOS METODOLÓGICOS.....	09
1.1. Contextualizando o estudo.....	10
1.2 Os percursos metodológicos da pesquisa.....	12
2. ESTUDOS PRELIMINARES SOBRE OS CONCEITOS DE GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO PARTICIPATIVA.....	14
3. A GESTÃO PARTICIPATIVA NO CONTEXTO PESQUISADO-DILEMAS E DESAFIOS A PARTIR DA ESCUTA DOS SUJEITOS DA COMUNIDADE ESCOLAR	20
3.1 Concepções de professores acerca da gestão participativa no contexto pesquisado.....	21
3.2 Concepções da equipe gestora acerca da gestão participativa no contexto pesquisado.	26
3.3 Concepções da gestora municipal acerca dos processos de gestão participativa no contexto pesquisado.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

INTRODUÇÃO

O foco deste estudo foi desenvolvido no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Escolar ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria – RS, modalidade a distância, no Pólo em Sapiranga. O foco foi investigar quais as concepções e práticas que pautam a gestão educacional a partir de uma pesquisa realizada no contexto de uma escola pública do Rio Grande do Sul, situado no Vale dos Sinos – região metropolitana de Porto Alegre – RS. Tal pesquisa buscou articular os conhecimentos teóricos com a investigação e reflexão do contexto escolar, no qual a pesquisadora atua enquanto docente da Educação Básica.

O texto apresentado está estruturado em três capítulos, nos quais são apresentados os resultados da pesquisa de abordagem qualitativa, caracterizando como um estudo de caso realizado no contexto de uma escola municipal. No primeiro capítulo intitulado “A gestão participativa na escola: Motivações para a escolha do tema e percursos metodológicos”, coloco os aspectos que motivaram minha escolha pelo tema, buscando investigar a forma como a gestão nos diferentes âmbitos escolares vem acontecendo. Este capítulo está dividido em dois subtítulos, em que contextualizo o estudo e apresento os percursos metodológicos.

No segundo capítulo intitulado “Estudos preliminares sobre os conceitos de gestão educacional e gestão participativa”, apresento os estudos realizados acerca da gestão democrática.

No terceiro capítulo, intitulado “A gestão participativa no contexto pesquisado - dilemas e desafios a partir da escuta dos sujeitos da comunidade escolar” apresento os dados coletados junto a comunidade a partir da escuta escolar e os resultados da pesquisa, contextualizando com o referencial teórico estudado sobre gestão democrática. Tais dados são apresentados nas seções intituladas “Concepções de professores acerca da gestão participativa no contexto pesquisado” e “Concepções da equipe gestora acerca da gestão participativa no contexto pesquisado”.

A análise dos dados visam apontar subsídios para o aprimoramento/redimensionamento das ações de gestão escolar buscando a adoção de estratégias que potencializem cada vez mais a participação dos diversos segmentos da comunidade nos processos decisórios, uma vez que este é um dos princípios básicos da gestão democrática.

1 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA: MOTIVAÇÕES PARA A ESCOLHA DO TEMA E PERCURSOS METODOLÓGICOS

Enquanto docente, há cerca de 8 anos integro a rede municipal de ensino, a qual sou vinculada de forma efetiva, mediante nomeação após aprovação em concurso público. Do início da minha nomeação até hoje, trabalhei em três escolas diferentes, sendo que tenho dois concursos distintos, a saber, um para atuar nos anos iniciais do Ensino Fundamental (20 horas) e outro para a educação infantil (25horas/semanais). Atualmente, apesar de ter dois vínculos como docente, estou lotada em uma única escola que oferta da Educação Básica, atendendo desde a educação infantil (pré-escola - Jardim A) até 9º ano, na razão pela qual consigo realizar as atividades docentes de ambos os cargos que ocupo (docente dos anos iniciais e da educação infantil).

Visando aprimorar e buscar maiores subsídios para a minha atuação docente, no período entre 2014 a 2015, cursei a Especialização em Gestão Educacional, a qual foi ofertada pela Universidade Federal de Santa Maria, modalidade à distância, no pólo de Sapiranga – RS. Tais estudos articulados com a minha trajetória pessoal e profissional, despertaram-me o desejo de buscar compreender e refletir acerca dos processos de gestão democrática no âmbito da escola pública a partir da análise e reflexão acerca do contexto no qual atuo.

Neste enfoque, percebo que na escola os gestores buscam efetivar a gestão democrática através do uso de diversos princípios como: participação, coletividade, descentralização do poder e autonomia. Todavia, no que tange ao princípio da autonomia, não raras vezes, as escolas acabam ficando engessadas pelas mantenedoras (tanto no âmbito federal, estadual e/ou municipal). Ocorre que tais instâncias, acabam por implementar projetos e programas no âmbito das escolas sem levar em consideração os interesses e demandas das comunidades para as quais se destinam. Tais políticas acabam por se constituir enquanto políticas de governo e não de Estado, ou seja, são planejadas e implantadas nas escolas, sem ouvir ou discutir a opinião da gestão e dos professores.

No cotidiano, tais políticas de governo acabam por gerar desmotivação em toda a comunidade escolar e, em particular, nos profissionais que atuam no âmbito das escolas, os quais ficam desmotivados, cansados e doentes. A burocratização dos processos pedagógicos e a implementação de políticas educacionais sem a participação dos/as educadores/as gera um tensionamento, ou seja, não raras vezes, tais profissionais precisam escolher entre investir seu tempo pensando estratégias para que seus alunos avancem ou preenchendo documentos que a

mantenedora institui e/ou ainda organizar painéis para casuais eventos para fins de promoção da política pública imposta.

Com base no acima exposto, o foco deste estudo foi analisar como os processos de gestão escolar têm sido concebidos e desenvolvidos no contexto pesquisado e de que forma potencializam ou inviabilizam a implementação da gestão democrática? A fim de analisar tais questionamentos, na próxima seção apresento uma breve apresentação do contexto pesquisado.

1.1. Contextualizando o estudo

O presente estudo foi realizado no contexto de uma escola pública que integra a rede municipal de ensino do Rio Grande do Sul, onde atuo como educadora. Na atualidade, conforme dados do IBGE¹, o município foco deste estudo, conta com aproximadamente cerca de 20 mil habitantes e conta com 13 estabelecimentos de ensino na rede municipal, dos quais 06 atendem a Educação Infantil, 07 o Ensino Fundamental.

A pesquisa foi realizada em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental, a qual atende a Educação Básica, incluindo a Educação Infantil (crianças a partir de 4 anos) e o Ensino Fundamental (do 1º até 9º ano), totalizando 584 alunos e atende à uma comunidade de baixa renda. Em sua maioria, as famílias que integram a comunidade escolar são compostas por trabalhadores da indústria calçadista da cidade. A renda média é em torno de um salário-mínimo/mensal por família e em razão disso muitas estão cadastradas e recebem auxílio de programas governamentais como o Bolsa Família.

Os alunos que possuem dificuldade de aprendizagem são encaminhados pela professora titular ao reforço escolar em contraturno, onde são atendidos por uma professora alfabetizadora. Na escola também há a sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), onde são encaminhados os alunos para avaliação diagnóstica em caso de não aprendizagem. Caso depois destes dois atendimentos o aluno ainda não apresentar avanço são encaminhados pela professora de AEE para avaliação no Núcleo de Atendimento Especializado (NAE), que atendem crianças de todo município. Trabalham no NAE psicólogas, psicopedagogas, psicomotricista, fonoaudióloga e pedagogas.

Os professores são concursados para o regime de 20 horas/semanais, as quais incluem 6 horas/semanais para planejamento (denominadas como horas-atividade sendo que deste total a exigência de que pelo mínimo 2 horas/semanais sejam cumpridas dentro do espaço

¹Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=431306> acesso em 26 de setembro de 2015.

escolar). A hora-atividade ainda não está regulamentada no plano de carreira do município, sendo que apresenta-se em fase de experimentação. As quatro horas de hora-atividade foram proporcionadas aos professores a partir de 2009 e as duas hora-atividade cumpridas em âmbito escolar foram instituídas a partir de 2015. Além do planejamento, conforme previsto na Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9394/96, cabe aos docentes o desempenho das seguintes funções:

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996, p.6-7).

Todavia, ocorre que a partir do momento em que o município cumpre com a lei da hora atividade, as exigências burocráticas aumentaram significativamente, sendo de atribuição do professor preencher os seguintes documentos: Planos de trabalho trimestrais; plano de aula diário no caderno de planejamento, no quadro de rotina e no caderno de conteúdos; registro das atividades realizadas na hora atividade semanal; planilha de níveis de aprendizagem; parecer descritivo por aluno trimestral; caderno de acompanhamento de aprendizagens; projeto de iniciação científica dos alunos, nos moldes da MOSTRATEC², para alunos do jardim A até 9º ano; portfólio de acompanhamento das aprendizagens dos alunos com deficiência.

A atual equipe gestora escolar é composta por uma diretora, eleita pela comunidade escolar e duas vice-diretoras sendo uma para cada turno. Na parte pedagógica há uma coordenadora e uma supervisora, ambas concursadas e com regime de 40 e 20 horas/semanais respectivamente.

² Mostratec é uma feira de ciência e tecnologia realizada anualmente pela Fundação Liberato, na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Onde os projetos selecionados pelos municípios participantes apresentam sua iniciação científica ao público em geral e aos avaliadores. Disponível em www.liberato.com.br/pesquisa/mostratec acessado em 20/10/2015

Na próxima seção, apresento os percursos metodológicos percorridos no decorrer do estudo no contexto acima mencionado.

1.2 Os percursos metodológicos da pesquisa

A fim de compreender de que forma as ações implantadas na escola através da mantenedora, Secretaria Municipal de Educação do município (SMECEL) repercutem na prática pedagógica em sala de aula, bem como no trabalho da gestão escolar optei pela metodologia de abordagem qualitativa. Tal escolha pautou-se nos estudos realizados por Duarte (2002, p. 140), segundo o qual a opção pela abordagem qualitativa nos oferece a possibilidade de refazer o caminho, avaliar com mais segurança as afirmações que fizemos. Segundo o autor, os métodos qualitativos fornecem dados muito mais significativos e densos, mas também muito difíceis de se analisarem (2002, p. 151).

Com base no acima exposto, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, o qual teve como objetivo investigar a realidade de uma escola da rede municipal de ensino, da qual faço parte do corpo docente. Este método de investigação busca elencar os dados individuais obtidos à realidade existente no local pesquisado, que nas palavras de André (1984, p.54) afirma,

[...] os estudos de caso enfatizam a importância de contextualizar as informações e situações retratadas. Esse princípio se apoia no pressuposto de que a realidade é complexa e os fenômenos são historicamente determinados, daí a necessidade de que sejam levadas em conta todas as possíveis variáveis associadas ao fenômeno. É por isso que o estudo de caso focaliza o particular tomando-o como um todo, atendo-se aos seus componentes principais, aos detalhes e à sua interação.

Quanto ao percurso metodológico da pesquisa realizado, saliento que num primeiro momento realizei a revisão de literatura sobre o tema e concomitante a análise documental do Projeto Político Pedagógico da Escola. Na sequência, realizei a coleta de dados mediante a aplicação de questionários semiestruturados, os quais foram preenchidos por quatro professores, por membros da equipe gestora tanto da escola, quanto da mantenedora.

Cabe ressaltar que a realização da pesquisa contou com a colaboração e acolhida da equipe gestora e professores da escola pesquisada. Ao responder os questionários as professoras colocaram de fato, a forma que se sentem nos momentos ditos democráticos da escola, demonstrando satisfação ao serem questionadas sobre o assunto, nunca antes discutido na escola, como se fosse um início da reflexão acerca da gestão escolar instituída até o momento, objetivando mudanças.

Os dados coletados na pesquisa de campo obtidos no início do segundo semestre de 2015 foram analisados com base nos estudos teóricos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional, ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria – no Pólo Saporanga.

No próximo capítulo, apresento uma breve síntese dos estudos preliminares que embasaram a pesquisa, em particular, enfocando os conceitos de gestão educacional e gestão participativa.

2. ESTUDOS PRELIMINARES SOBRE OS CONCEITOS DE GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO PARTICIPATIVA

Nas palavras de Libâneo (2007), as escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades dos alunos possibilitando-lhes sua participação nos processos de gestão escolar. Neste aspecto, o autor enfatiza que objetivo primordial da escola é:

[...] o ensino e a aprendizagem, que se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão. Constituem-se, assim, dois campos de investigação, de práticas e de exercício profissional, articulados entre si pela correlação, numa instituição, entre fins e meios (LIBÂNEO, 2007, p.1).

Para que a gestão democrática seja de fato efetivada, é necessário o uso de novos processos de organização e gestão baseados em uma forma de trabalho que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, todos os envolvidos com a educação devem sentir-se responsáveis pela escola, em todas as esferas de trabalho.

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual (Luck APUD Penin, 2001, p.18)

O diretor escolar cumpre uma das tarefas mais importantes para a efetivação da gestão democrática, pois subentende-se como sua atribuição o uso de mecanismos que favoreçam a participação efetiva de toda comunidade escolar, mediada por sua coordenação e supervisão pedagógica, visando à qualidade de ensino que está sendo ministrada aos seus alunos, por meio de acompanhamento e orientação. Porém, para que isso aconteça é imprescindível que o diretor tenha a formação adequada e com vistas para o aprimoramento de sua função, favorecendo as relações escolares.

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino.(LUCK, 2009, p.12)

Muitas vezes as decisões são tomadas individualmente pela equipe diretiva e apenas é

“contada” ao grupo de professores, mascarando uma participação que na verdade não ocorreu.

O diretor - cidadão, educador e político – é a pessoa de maior importância e de maior influência individual numa escola. Ele é responsável por todas as atividades na escola e pelas atividades que ocorrem ao seu redor e afetam diretamente o trabalho escolar. É sua liderança que dá o tom das atividades escolares que cria um clima para aprendizagem, o nível de profissionalismo e a atitude dos professores e dos alunos. O diretor é, ainda, o principal elo entre a escola e a comunidade. [...] (CONSED, apud CARVALHO, 2005, p.163.)

A escola como espaço de contradições e diferenças, precisa ter espaço para o diálogo e respeito aos diferentes posicionamentos, favorecendo o trabalho coletivo e a troca de experiências, onde cada professor se reconheça como parte do grupo e motive-se a participar como autor da história da sua escola. Luck(1998), contextualiza esta forma de gestão ao afirmar que:

Esta modalidade de gestão se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização (LUCK, 1998, p.1)

A escola entendida enquanto um espaço público e democrático precisa propiciar um ambiente de diálogo entre todos os envolvidos com a educação. Nesse aspecto, ao buscarmos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e na descentralização do poder, devemos buscar o respeito às diferenças, garantindo que todos possam posicionar-se diante das decisões que serão tomadas. Tal entendimento vai ao encontro do que dispõe os estudos realizados por Luck (1998), a qual enfatiza a importância da participação da comunidade nos processos de tomada de decisões. Segundo a autora:

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, afirmar que sua gestão pressupõe a atuação participativa representa um pleonismo de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa (LUCK, 1998, p.1).

Todavia, mais que participar das decisões, na gestão democrática todos os envolvidos com a escola devem sentir-se parte de todo processo, da elaboração e execução de tudo que será trabalhado no espaço escolar, desde a elaboração do projeto político pedagógico até sua efetiva utilização em todas as instâncias que este documento representa.

A participação efetiva pressupõe que os professores, coletivamente organizados discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem um caminho para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção. Portanto os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica. (LUCK,1998, p.4).

A autora acima citada, destaca ainda mais um aspecto relevante no que diz respeito à organização participativa da escola salientando que:

[...] a ação participativa hábil em educação é orientada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto, orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos.(LUCK, 1998, p.5).

Ao confrontar tais estudos e pesquisas com a realidade da escola pesquisada, constata-se que precisará avançar nestes aspectos, em particular, no aprimoramento dos processos de gestão participativa. As demandas decorrentes da adesão da rede municipal à programas e projetos instituídos pela mantenedora e/ou pela adesão desta à programas federais, havendo a necessidade de aprimorar os espaços e fomentar a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar (tanto interna quanto externamente). Por exemplo, os professores pesquisados destacaram a necessidade de repensar as reuniões pedagógicas, as quais não raras vezes acabam tratando predominantemente de assuntos meramente burocráticos, causando ainda mais insatisfação de todos os profissionais.

Atualmente, a legislação educacional brasileira prevê que a gestão democrática é um dos princípios da gestão escolar. Entre os princípios da gestão democrática, a Lei 9394/96 – Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional define:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 6).

Apesar de estar explícito em lei, os princípios da gestão democrática não são suficientes para embasar uma prática consistente, pois a gestão democrática deve ir muito além de mera participação, ou seja, promover a participação efetiva de todos, em todas as esferas. Tal entendimento implica romper com o binarismo entre os que implementam e os que executam as ações de forma a articular a comunidade escolar na busca de estratégias para atender as demandas e interesses coletivos. Entre tais estratégias, cito a necessidade de fomentar e viabilizar a participação das famílias na gestão da escola e exigindo que a gestão aconteça de forma democrática em todos os espaços da escola. Neste enfoque, Libâneo (2007) chama a atenção para o fato de que:

[...] a gestão democrática aparece como constrição legal e, ao mesmo tempo, resume-se como “participação”, entendida mais como forma de representação da comunidade, gestão de recursos financeiros, e menos como dispositivos gerenciais e técnicos de funcionamento da escola, reduzindo a especificidade dos processos efetivos de gestão, ou seja, o conjunto dos meios e condições de caráter intelectual, material, gerencial, financeiro de assegurar o processo de ensino e aprendizagem. Na verdade, os efeitos mais imediatos desse dispositivo legal foram: a instituição do projeto pedagógico e a participação de professores e pais na gestão da escola, esta representada, na prática, pela constituição burocrática de conselhos escolares (LIBÂNEO, 2007, p.13).

Diante disso, questiono como tais práticas acabam sendo consolidadas em tais contextos: De que forma os professores e demais segmentos da comunidade escolar poderão romper com tais práticas e construir propostas de gestão democrática?

No decorrer dos estudos realizados, ao articular teoria e prática, pude constatar de forma mais evidente o quanto a escola ainda precisa percorrer para que efetivamente possa atender aos princípios da gestão democrática em sua plenitude, ou seja, para que na prática cotidiana todos os segmentos participem dos processos de tomada de decisão. Neste sentido, cabe ressaltar que,

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola. (LUCK,2009, p.22)

Analisando historicamente a forma como a administração escolar se configurou em gestão escolar, percebo que tivemos sim, muitos avanços em relação à participação de toda a

comunidade escolar, inclusive na vontade que os pais estivessem mais presentes na escola. Ao analisar tal mudança de paradigmas no enfoque da gestão, a pesquisadora Luck (1997) enfatiza que:

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretívismo; ora a heteroavaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade (LUCK, 1997, p. 4).

Neste sentido, compreende que tais avanços são expressos na postura e comprometimento dos docentes com a formação integral dos alunos e não mais apenas em capacitá-los para o mercado de trabalho. Todas estas mudanças, de fato, caracterizam o início do rompimento de uma gestão centrada na mera administração e o surgimento da gestão descentralizadora, através de diversos mecanismos que favoreçam a participação da comunidade escolar no cotidiano das escolas, visando um trabalho mais aberto ao diálogo e às trocas de experiências e saberes dos alunos e seus pares.

Para que possamos alcançar o objetivo da educação, auxiliando na construção de indivíduos críticos, participativos e preparados para se manifestar culturalmente na sociedade se faz necessário a existência de uma escola comprometida com os objetivos do ensino-aprendizagem. Tal postura remete compreendermos que

[...] objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação. (LUCK, 2009, p.16)

De acordo com a autora, a educação como um processo social de formação humana se assenta sobre fundamentos, princípios e diretrizes para nortear e dar unidade e consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas, na promoção da formação e aprendizagem das

crianças, jovens e adultos que frequentam o estabelecimento de ensino. Logo, ressalta que

[...] Em vista disso, dada a abrangência das redes e sistemas de ensino, torna-se necessário haver legislação nacional, estadual e local capaz de nortear nas escolas sua jurisdição segundo princípios unitários de qualidade (LUCK, 2009. p.19).

Portanto, cabe à gestão nortear o trabalho que será realizado no âmbito escolar vinculando-o às práticas sociais, inspirando-se na ética e valores, favorecendo a igualdade de oportunidades para todos.

Diante de tais pressupostos, no próximo capítulo apresentarei um breve relato da pesquisa realizada no contexto da escola, enfocando os dilemas e desafios enfrentados pela atual equipe gestora a partir da escuta da mesma e de representantes do segmento dos professores.

3 A GESTÃO PARTICIPATIVA NO CONTEXTO PESQUISADO - DILEMAS E DESAFIOS A PARTIR DA ESCUTA DOS SUJEITOS DA COMUNIDADE ESCOLAR

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9394/96, artigo 14º), a gestão democrática tem como princípios a democratização e a participação de todos os segmentos na definição de estratégias de ação na e para a coletividade. Entretanto, tal realidade nem sempre é efetivada no contexto das escolas em razão de posturas autoritárias e centralizadoras por parte de alguns gestores. Exemplo disso ocorre, quando as decisões são tomadas apenas por uma pessoa que ocupa o cargo de gestor ou uma equipe gestora durante suas reuniões fechadas, sendo as decisões posteriormente comunicadas aos demais segmentos da comunidade escolar para que as executem.

Com base em tais pressupostos legais, o presente estudo buscou analisar as estratégias utilizadas pela gestão a fim de contemplar tais princípios no decorrer de suas ações cotidianas. Logo, a pesquisa foi desenvolvida no contexto no qual atuo como educadora, o presente estudo foi desenvolvido em um município que está localizado no Vale dos Sinos, na região metropolitana de Porto Alegre – Rio Grande do Sul. O município possui uma população de cerca de 20.035 habitantes, composta por descendentes da colonização germânica.

Para atender à demanda da população, a rede pública municipal é composta de treze escolas, destas seis escolas de Educação Infantil e sete escolas de Ensino Fundamental. Tais estabelecimentos contam com uma equipe gestora composta por diretor eleito pela comunidade e de uma equipe composta por vice-diretor, coordenador pedagógico e supervisora escolar que são indicados pela direção e/ou pela mantenedora.

Ao propor a análise dos processos de gestão no contexto pesquisado, remeto a concepção de gestão democrática contida nas orientações aos dirigentes municipais produzidas pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME, 2012), a qual define que:

A gestão democrática da Educação está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiam a participação social: na reformulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença de diferentes atores envolvidos e alcançar todos os níveis do sistema de ensino (UNDIME, 2012, p.66)

A partir de tal entendimento, busquei investigar o que a comunidade escolar compreende por gestão participativa através da escuta de representantes mediante a aplicação de questionário semiestruturado. Tal questionário aplicado aos professores e aos integrantes da gestão escolar foi elaborado com questões abertas e distintas para as funções que exercem, sendo questionários com questões semelhantes, mas não iguais. A partir das questões abordadas os participantes puderam responder como percebem a gestão escolar na própria escola e também a gestão educacional feita pela Secretaria Municipal de Educação, bem como o impacto dela na sua atuação na escola.

A seguir apresento a análise de tais respostas a partir de referenciais teóricos estudados no decorrer do Curso de Pós Graduação em Gestão Educacional.

3.1 Concepções de professores acerca da gestão participativa no contexto pesquisado

Para a realização da pesquisa foram selecionadas quatro professoras da escola para participar da pesquisa, sendo que uma professora atua na educação infantil, uma no 3º ano, uma no 4º ano e a última professora atua com alunos de 6º a 9º ano. A fim de obter-se dados com professoras de diferentes áreas de atuação profissional, buscando relacionar a compreensão de cada uma sobre a gestão escolar, vista do ângulo que atua. Os questionários foram entregues e retornaram na mesma semana para análise. Concomitante a isso, quatro questionários foram entregues à equipe diretiva e um questionário para a diretora geral da SMECEL, durante um encontro de formação do PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa) do qual faço parte e esta é coordenadora local.

Com o intuito de delimitar os resultados dos questionários entregues, primeiramente tratarei das questões abordadas com os professores da escola pesquisada. A formação destas professoras e o tempo de experiência em docência será explicitado nas tabelas 1 e 2:

Tabela 1- Formação acadêmica das professoras participantes do estudo:

Professora	Formação acadêmica	Formação acadêmica (pós-graduação)	Ano de conclusão da graduação/ especialização
Português (A)	Lic. Letras (Português)	Especialização em Língua Portuguesa	2010/2014
Anos iniciais(B)	Pedagogia	Especialização em Orientação e Supervisão escolar	2009/2015
Anos iniciais(C)	Pedagogia	Especialização em Orientação e Supervisão escolar	2006/2015
Ed. Infantil(D)	Pedagogia	Especialização em Educação Infantil	2008/2014

Tabela 2: Experiência docente das professoras participantes do estudo.

Professora	Experiência em docência (em anos)	Rede pública (em anos)	Rede Privada (em anos)	Zona Urbana (em anos)	Zona rural (em anos)
A	11	11	0	9	2
B	25	25	0	23	2
C	17	17	0	14	3
D	07	07	0	07	0

A primeira questão do questionário entregue às professoras indagou sobre quem participa da gestão escolar e qual a função de cada um de seus membros. Neste sentido, os estudos realizados por Luck (2009), ao abordarem as funções da gestão escolar salientam que:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (LUCK, 2009, p.22)

Todavia, tal entendimento acerca das funções da equipe gestora parece não estar muito claro entre as professoras participantes deste estudo. A partir da escuta das mesmas, constatou-se que não possuem clareza quanto à composição e as funções da equipe de gestão escolar. Entre as quatro entrevistadas, uma não cita a coordenadora e a supervisora da escola enquanto que outra professora afirma não ter clareza quanto à função da equipe de gestão. As

outras duas entrevistadas entendem que tais funções são as seguintes: Diretora- assuntos burocráticos e administrativos; Vice-diretoras- assuntos burocráticos e auxílio à diretora; Coordenadora pedagógica- deveria coordenar e orientar o trabalho pedagógico, mas também está atrelada a assuntos burocráticos; Supervisora escolar- Orienta pais e alunos quando necessário.

Na sequência das entrevistas, a questão apresentada às educadoras buscou investigar como as mesmas avaliam as ações desempenhadas pela equipe gestora, incluindo os aspectos que julgam positivo e/ou aqueles que precisam ser aprimorados. As respostas quanto aos aspectos positivos foram: empenho, dedicação, comprometimento; mediação das exigências da mantenedora em relação ao trabalho do corpo docente. Já com relação aos aspectos a serem aprimorados, foram mencionados os seguintes: humanismo, parceria, diálogo; forma como lidam com as divergências no grupo de professores; desencontros de informações. Neste aspecto, as professoras destacaram que entendem que apenas a coordenadora pedagógica possui desenvolvida a questão humanista, manifestada na mediação de debates e na exposição de assuntos a serem tratados. Neste aspecto, as entrevistadas ressaltam que o restante da equipe diretiva encontram dificuldades para o diálogo, impondo muitas de suas ideias.

Dando continuidade a pesquisa, as educadoras foram questionadas sobre quais aspectos julgam que qualificam e quais comprometem a qualidade do trabalho desenvolvido pela coordenação. Entre os aspectos que qualificam citaram: Ética, parceria, humanismo, comprometimento. Já com relação aos aspectos que comprometem foram listados os seguintes: acúmulo de atividades por parte da coordenação e, neste sentido, entendem que pelo tamanho da escola há a necessidade de dois coordenadores para atender tais demandas. Salientaram ainda que o fato de ter somente uma, sobrecarrega para a coordenadora que acaba envolvida com aspectos burocráticos e não consegue atender aos professores, como exige sua função. Com relação ao que compromete, afirmam a necessidade de ampliar a articulação da coordenação com os professores, na relação de ações em parceria.

Devido ao acúmulo de atividades burocráticas, a coordenação da escola pesquisada não encontra meios de realizar seu trabalho pedagógico tão essencial para as boas práticas dos docentes, pois de acordo com a contextualização de sua função citada acima, percebe-se a falha no emprego de suas atribuições, sendo que o planejamento, organização e mediação do trabalho docente, por parte da coordenação pedagógica não acontece. Neste sentido, cabe ressaltar que, segundo Luck (2009), é preciso considerar que:

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 e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.23)

Diante do exposto, entre as questões dirigidas às educadoras, busquei investigar de que forma a gestão escolar atua no planejamento e coordenação das ações desenvolvidas, por exemplo, no que se refere ao planejamento e realização de reuniões pedagógicas. Para tanto, questionou-se às educadoras sobre a dinâmica de tais encontros incluindo a periodicidade em que são realizados; a relevância dos temas abordados; os aspectos que julgam que precisam ser repensados e/ou aprimorados; os aspectos que motivam e/ou desmotivam a sua participação dos professores. Quanto à periodicidade, as professoras disseram que são boas, pois ocorrem mensalmente, porém uma professora colocou que poderia estar dentro da carga horária.

Referente aos temas abordados nas reuniões pedagógicas, das quatro professores participantes deste estudo, três responderam que são muito burocráticas, sem fins pedagógicos e não produtivas. Uma professora respondeu que os temas vêm bem de encontro à sua realidade. Entendendo-se que durante as reuniões pedagógicas deve-se abrir espaço para as trocas de experiência e diálogo entre os professores, embasados por teóricos de educação, a fim de aprimorar a prática docente, contextualizando-a teoricamente, nota-se então o descontentamento das professoras questionadas quando afirmam que nas reuniões pedagógicas são tratados assuntos burocráticos, sem fins pedagógicos. Reverter tal situação implica compreender a gestão escolar como mobilizadora dos esforços conjuntos irão direcionar as boas práticas escolares, que nas palavras de LUCK (2009), afirma que:

Compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados. (LUCK, 2009, p.24)

No item de aspectos que julga ser repensados e/ou aprimorados as professoras tiveram respostas bem distintas:

Professora A: "Acredito que se ela for melhor organizada com um tempo

determinado para cada assunto, teremos mais qualidade.”

Professora B: “O envolvimento e compromisso da família em relação a vida escolar do filho; Maior explicação e exemplos práticos do projeto científico.”

Professora C: “Temas de interesse e relevantes para nossa prática em sala de aula.”

Professora D: “Em alguns momentos surgem assuntos que deveriam ser abordados de forma particular, acaba sendo tratados no grande grupo.”

A penúltima pergunta buscou saber: “Que estratégias você acredita que poderiam ser implementadas para contribuir para o aprimoramento das ações da coordenação pedagógica?” Aqui as professoras deixaram evidente a falta que sentem de um acompanhamento mais efetivo da coordenação da escola, estando presente no momento de planejamento, nos anseios e angústias, auxiliando na prática da sala de aula e no trabalho com as famílias. Todas percebem também que esta profissional não “dá conta” da demanda da escola, por ser uma escola grande e por haver muitos problemas com dificuldade de aprendizagem, sugerindo assim, para minimizar a situação que haja uma coordenadora para a área e outra para o currículo.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LUCK, 2009, p.24).

A última questão indagou: “Quais suas sugestões para o aprimoramento dos cursos de formação docente para atuar na área de gestão educacional?” Nesta questão as professoras também apresentaram opiniões diversificadas:

Professora A: “Como sugestão para a especialização, seria a exigência de atuação em todas as esferas, desde a educação infantil até o ensino médio para então tornar-se coordenador pedagógico.”

Professora B: “Seria importante que os gestores tivessem formação específica em gestão, assim estariam mais preparados para a tarefa.”

Professora C: “Penso que deveriam ter formação em relações pessoais que ocorrem na escola. Para estes profissionais terem maior equilíbrio e controle de suas emoções e discernimento de suas atitudes.”

As professoras relatam ainda que sentem falta de um acompanhamento pedagógico mais efetivo, onde haja tempo de planejamento coletivo, troca de experiências com as colegas e com a coordenação. Quanto às reuniões pedagógicas também demonstram descontentamento, pois não é tratado sobre educação e sim mais assuntos burocráticos e de

estrutura.

A seguir, apresento as percepções da atual equipe gestora acerca dos processos de gestão na atualidade, desafios e estratégias adotadas no cotidiano.

3.2 Concepções da equipe gestora acerca da gestão participativa no contexto pesquisado

Tratarei agora sobre os questionários entregues á equipe gestora da escola pesquisada. A equipe de gestão conta com uma diretora, duas vice-diretoras (uma que atua pela manhã, outra á tarde), uma coordenadora pedagógica e uma supervisora escolar. Dos cinco questionários entregues, quatro retornaram, sendo que o questionário da diretora não retornou, mesmo após alguns pedidos. Abaixo será exemplificado a formação acadêmica de cada gestora, bem como o tempo de docência e de gestão escolar:

Tabela 3- Formação acadêmica da equipe gestora participante do estudo:

Gestora	Formação acadêmica (Graduação)	Formação acadêmica (Pós-graduação)	Ano de formação
Coordenadora pedagógica (A)	Pedagogia (Gestão e Supervisão)	Não há	2010
Supervisora escolar (B)	Pedagogia	Orientação educacional	
Vice diretora manhã (C)	Lic.Geografia	Geografia/história	1986/2013
Vice diretora tarde (D)	Pedagogia	Supervisão e orientação	2009/2015

Tabela 4- Experiência das gestoras participantes do estudo:

Gestora	Experiência em docência (em anos)	Experiência em gestão (em anos)	Rede pública (em anos)	Rede Privada (em anos)	Zona Urbana (em anos)	Zona rural (em anos)
A	04	03	07	0	07	0
B	19	11	09	10	19	0
C	28	9	28	00	19	9
D	20	6	20	00	20	0

As questões tratadas no questionário das gestoras vão ao encontro com a sua prática cotidiana e seu impacto no dia a dia da escola e de seu trabalho. São seis questões abertas e

estruturadas que serão abordadas a seguir:

Na primeira questão indagou-se: “Como você define a sua função enquanto gestor/a da escola?”

Coordenadora: “Posso definir a minha função como uma boa gestão, pois ainda tenho muito a aprender, no entanto considero pelo pouco tempo de experiência tenho conseguido fazer uma boa gestão.”

Supervisora: “Minha função é formar um elo entre alunos, família e direção. Participar também nas decisões tomadas juntamente com a equipe diretiva.”

Vice-diretora da manhã: “É um trabalho mais administrativo, auxiliando o pedagógico quando há necessidade.”

Vice-diretora da tarde: “Dou apoio ao trabalho da direção e aos professores.”

A partir das respostas acima elencadas, podemos perceber que a coordenadora pedagógica não tem bem claro qual sua função na escola, apenas frisa sua pouca experiência neste trabalho. Fato que talvez justifique a falta de posicionamento diante das questões pedagógicas da escola, pois não possui voz ativa na organização dos assuntos escolares.

Na segunda questão indagou-se: “Na escola com que periodicidade e como são organizadas as reuniões pedagógicas? Como a gestão participa de tais momentos?” A equipe gestora destacou que as reuniões pedagógicas acontecem mensalmente e quanto a sua organização as respostas foram distintas. Por exemplo, a coordenadora pedagógica afirmou que tais reuniões são organizadas pela equipe diretiva e a supervisora complementa dizendo que são tratados assuntos de organização espacial e após assuntos pedagógicos. Já as vice-diretoras reconhecem que são tratados muitos assuntos burocráticos havendo pouco planejamento para o pedagógico da escola.

Nos relatos das docentes, por diversas vezes relatam a falta que sentem de momentos pedagógicos nas reuniões intituladas “pedagógicas”. Destacam que, em particular no decorrer dos últimos dois anos, tais momentos acabam sendo utilizados para avisos e questões administrativas, havendo pouco investimento de tempo e recursos em questões que de fato auxiliem o professor na sua prática cotidiana.

A terceira questão buscou identificar em que medida as ações desenvolvidas e programas desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Educação repercutem no âmbito da gestão e das práticas na escola. As gestoras afirmaram que as ações que a mantenedora impõe às escolas repercutem de forma negativa ao corpo docente e ao próprio trabalho da gestão. Enfatizam que encontram muitas dificuldades para implementar tais programas na escola, como por exemplo, a implantação do projeto de cunho científico (nos moldes da MOSTRATEC)³ o qual é definido sem a participação efetiva dos alunos que demonstram dificuldades e/ou desinteresse em executá-lo. Além disso, ao serem questionadas sobre tais

práticas instituídas na escola, a equipe de gestão afirma também que não possuem oportunidade para dialogar a fim de repensar essas ações e sua viabilidade para a realidade escolar em que se encontram, outro fator que acaba por desmotivar seu trabalho.

A quarta questão indagou: “Quais as sugestões de ações que poderiam ser realizadas pela mantenedora a fim de possibilitar e/ou potencializar a sua atuação enquanto gestora?” Ao responder tal indagação, a coordenadora pedagógica destacou a importância de se levar em conta a realidade de cada escola, onde houvesse um projeto que destinasse mais profissionais na área da educação, com a finalidade de suprir as necessidades psicológicas e emocionais dos alunos. Destaca ainda o fato de que a escola conta atualmente com 584 alunos e possui apenas uma coordenadora pedagógica e uma supervisora. Logo, destaca que acaba não tendo tempo hábil para tratar de tantos assuntos com qualidade, ou seja, algum aspecto sempre ficará em segundo plano e no caso da escola pesquisada, o que fica é o pedagógico (acompanhamento, ações coletivas e orientações a professores, alunos e famílias).

Diante de tá cenário, a equipe de gestão sugere a necessidade de ampliação da carga horária de suas integrantes, incluindo mais horas para a supervisora escolar (que no momento é 20 horas) além da contratação de uma coordenadora pedagógica (por mais 20 horas), a qual ficaria responsável pelos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano) e a coordenadora já concursada ficaria com o atendimento das demandas dos Anos Finais (6º ao 9º ano). Segundo as integrantes da equipe gestora, tal ampliação da carga horária minimizaria a sobrecarga instalada na escola, dando conta de todo burocrático e também das questões pedagógicas da escola.

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.(LUCK, 2009, p.23)

A quinta questão buscou compreender se as gestoras acreditam que sua formação forneceu subsídios teóricos e práticos para atuar na gestão educacional. Cabe destacar que quanto à formação, a vice-diretora do turno da manhã é licenciada em Geografia e trabalhou dezoito anos em sala de aula antes de compor a equipe diretiva pela primeira vez. Afirma que somente a prática possibilitou seu trabalho e que foi aprendendo a gestar com suas colegas

com o passar do tempo.

Outra integrante da equipe de gestão escolar no contexto pesquisado é a vice-diretora do turno da tarde, cuja formação é em Pedagogia. Ela destaca que atuou durante quinze anos em sala de aula antes de assumir a gestão. Todavia, destacou que a sua formação inicial, a saber, Licenciatura em Pedagogia, acabou não contemplando a gestão escolar, razão pela qual no decorrer está cursando a Especialização em Orientação e Supervisão Escolar. Afirma que os subsídios para sua gestão acontecem na prática e que seu curso de formação não forneceu os subsídios necessários para as situações diárias que ocorrem na escola.

A supervisora escolar diz que seu curso teve grande defasagem e que precisou participar de vários cursos de formação continuada para atender a demanda de situações que constituem o ambiente escolar.

Já a coordenadora pedagógica elogia seu curso dizendo que a parte teórica foi bem explorada e que se vê menos preparada para questões pessoais dos professores, do que em assuntos pedagógicos e burocráticos.

A última questão interroga as sugestões para o aprimoramento dos cursos de formação docente para atuar na área de gestão educacional. Assim as sugestões foram:

*“Mais horas práticas;
Estágio na Secretaria de Educação;
Aprimorar e ter mais horas teóricas sobre legislação que envolve todo contexto de gestão;
Maior contato com os documentos que regem as diretrizes de uma escola;
Aulas práticas para desinibir o professor, desenvolvendo a técnica para cativar e prender a atenção dos alunos de forma divertida e eficaz.
Obrigatoriedade de formação em gestão educacional para todas as esferas de gestão educacional, tanto na escola, quanto nas secretarias de educação (Gestora Municipal)”*.

3.3 Concepções da gestora municipal acerca dos processos de gestão participativa no contexto pesquisado

Além da escuta de educadoras e equipe de gestão da escola pesquisada, o estudo buscou também escutar a coordenação pedagógica da Secretaria Municipal. Tal pesquisa foi realizada nos mesmos moldes do mapeamento feito com os demais segmentos da escola. Neste enfoque, os autores Rodrigues e Santos (2011) expõem as formas de gestão mencionadas ao dizer:

Ao falar em “Gestão”, compreendemos que a Gestão Educacional está situada no nível macro da Educação no qual se encontram os órgãos

superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Já a Gestão Escolar, estando em nível micro, encontra-se no âmbito das escolas. Pode-se dizer que ambas são distintas, porém interligadas entre si, pois articulam suas ações em busca dos mesmos objetivos em comum: a formação de qualidade para a população. (p.119)

Primeiramente, questionou-se sobre qual a composição e as funções de cada um dos profissionais da atual equipe de gestão educacional a mantenedora. A gestora informou que todos os profissionais que atuam na Secretaria Municipal de Educação são professores concursados no município, os quais desempenham as seguintes funções na Secretaria: Secretária Municipal de Educação; Diretora geral; Coordenadora de Ensino fundamental; Coordenadora de Educação Infantil; Coordenadora do programa de inclusão; coordenadores dos setores Administrativo, Informática e Infraestrutura.

No que tange aos processos de organização e gestão das escolas, os estudos realizados por Libâneo (2007, p.2) ressaltam que,

[...] uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho de professores e alunos em sala de aula, de modo a se obter sucesso na aprendizagem.

Com base em tal entendimento, uma das questões efetuadas a gestora municipal foi acerca de como são realizados os processos de escolha da gestão municipal, cuja resposta foi a seguinte:

“A direção da escola é nomeada pelo Prefeito a partir de eleição mediante votação pela comunidade escolar. Através deste processo democrático, a comunidade escolar escolhe, através do voto direto, quem será o diretor da referida escola. Esse processo é a maneira que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso por parte do diretor com a comunidade escolar que participou do processo de escolha. Ainda, permite a cobrança e a co-responsabilidade da comunidade escolar que o elegeu”. (Gestora Municipal).

Na sequência questionei sobre como a equipe gestora do município estabelece as estratégias de ação para aprimorar/qualificar as ações desenvolvidas e, segundo, a gestora municipal:

“A equipe trabalha coletivamente, discutindo e planejando ações que visem a qualidade da educação” (Gestora Municipal).

Quanto à adoção de estratégias de ação para aprimorar/qualificar as ações

desenvolvidas a gestora municipal destacou que:

“Estratégias que qualificam as ações da gestão educacional – planejamento; ações coletivas; reuniões periódicas da equipe; diálogo constante com coordenadoras pedagógicas e diretoras de escola; foco na aprendizagem dos alunos, garantindo a relação entre ensino e aprendizagem; bom gerenciamento de equipe e de recursos. Estratégias que comprometem as ações da gestão educacional – conflitos entre equipes; falta de diálogo; não cumprimento das questões legais; mau gerenciamento de equipe e de recursos; quando as atividades burocráticas não estão relacionadas com o pedagógico.”
- Gestora Municipal

Articulando o exposto com o cotidiano escolar, ao mencionar o foco na aprendizagem do aluno, enquanto pesquisadora e docente, me questionei sobre quando isso vem sendo realizado. Cabe lembrar que as professoras em suas falas evidenciaram a necessidade de uma atuação mais efetiva da gestão, em particular, no que tange ao acompanhamento pedagógico. Tais educadoras citaram ainda o excesso de burocratização das práticas docentes com a instituição de planilhas e relatórios, cujos dados não são analisados e/ou compartilhados coletivamente no sentido de buscarmos juntos estratégias para as demandas e problemas detectados.

Quanto aos programas e ações desenvolvidos pela gestão municipal e como tem sido implementados no âmbito das escolas, a atual gestora listou o que segue: Formação continuada; Cursos de Informática, Libras, Xadrez e metodologia científica para os professores; Programas do MEC; Programa de inclusão; Atendimentos especializados; Reuniões pedagógicas nas escolas; Reforço escolar; Jogos Escolares; Grupo de Xadrez; 1/3 da jornada para planejamento, estudos, formação e reuniões; Eventos que valorizam o trabalho dos alunos e dos professores (boas práticas, feiras, etc); Reuniões de coordenadores e de diretores; Revisão dos Planos de estudos; Incentivo a novas metodologias; São implementadas através do “Diálogos de Gestão” onde são ouvidas as equipes diretivas, seus anseios, facilidades, dificuldades, em fim, as necessidades de cada escola. A partir deste diálogo são elencadas as ações a serem desenvolvidas pela equipe da escola e pela Secretaria de Educação.

Apesar dos esforços da gestão no âmbito municipal acima citados, ao investigar como tais práticas repercutem no âmbito da escola pesquisada fica evidenciado o quanto os espaços para o debate e reflexão acerca das práticas acabam ficando restritos a questões burocráticas. Para exemplificar o exposto, cito que em vários momentos, as educadoras participantes do

estudo enfatizaram que apesar de serem realizadas mensalmente reuniões pedagógicas, a pauta acaba ficando restrita a questões de ordem administrativa incluindo a distribuição de tempos, espaços, tarefas entre os educadores, etc. Neste caso, a parte pedagógica das reuniões acaba ficando de lado, visto que em geral, acaba não sobrando tempo para debater assuntos relacionados a busca de alternativas para melhorar, ampliar ou avançar as ações desenvolvidas e as interações entre os diversos segmentos da comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cotidiano escolar pesquisado, tanto a equipe gestora quanto a pedagógica acabam restringindo sua atuação a questões burocráticas em razão de demandas oriundas de programas e projetos instituídos pela mantenedora. Entre tais eventos, cito os Seminários intitulados “Boas práticas”, durante os quais todos os professores da rede apresentam os projetos anuais. No cotidiano, percebemos que os professores demonstram-se resistentes em participar de tal apresentação que acaba sendo imposta e torna-se uma atividade obrigatória para todos, sem que haja possibilidade de reflexão acerca de tais práticas. Aliado a isso, há também a exigência de que todos os professores cumpram anualmente uma carga horária de 40 horas de formação. No entendimento de muitos professores esta formação também é vista como algo impositivo uma vez que aqueles/as que não participarem das ações promovidas pela mantenedora (mesmo apresentando justificativas, como atestados médicos) deverão recuperar este momento cumprindo horas atividades no espaço da escola.

Em sua fala, a coordenadora pedagógica destacou que suas funções acabam ficando reduzidas a resolução de assuntos burocráticos tais como a correção dos documentos que os professores devem preencher. Em razão de tais demandas, afirma que acaba não conseguindo exercer efetivamente suas funções pedagógicas tais como assessorar os professores e/ou acompanhar os projetos que acontecem na escola, conversar com os alunos e mediante a articulação com os demais segmentos da escola, propor ações buscando melhorias necessárias para problemas enfrentados na e pela coletividade. No caso da supervisora escolar, sua função na escola (onde atua dois dias nos turnos manhã e tarde) acaba ficando restrita ao atendimento exclusivamente alunos que entraram em conflito com outros alunos ou com professores, bem como, atendendo pais/responsáveis dos envolvidos. Ou seja, também ausenta-se totalmente das questões pedagógicas da escola.

Segundo a diretora geral de educação, no contexto pesquisado, a mantenedora prima pela qualidade da educação, através do trabalho coletivo da sua equipe. Todavia, julga necessário a realização de ações que envolvam mais os professores que estão diretamente em contato com os alunos no cotidiano da sala de aula. Ainda de acordo com a diretora, em termos de gestão no contexto pesquisado torna-se primordial aprimorar os processos de

gerenciamento dos recursos e da equipe de pessoal a fim de desburocratizar as ações desenvolvidas pela equipe gestora da mantenedora. Ressalta ainda que a gestão democrática na escola fica comprometida quando o gestor preocupa-se mais com solução de emergências do que com o planejamento pedagógico.

Ao analisar os questionários percebe-se que as opiniões dos professores e da gestão da escola se articulam em diversos momentos, evidenciando o quanto a gestão escolar tem sido pautada por demandas burocráticas instituídas nas políticas públicas em educação instauradas no contexto local. Tais políticas demandam exaustivamente ações burocráticas em detrimento do debate em torno de questões pedagógicas, as quais acabam ficando comprometidas, ora por falta de tempo hábil, ora por falta de experiência dos gestores escolares, ora por falta de motivação dos professores. Reverter tal quadro implica uma avaliação de tais práticas de gestão, a começar pela mantenedora, a medida em que é necessário propiciar espaços para que os professores possam coletivamente construir propostas que contribuam efetivamente para a melhoria das ações pedagógicas desenvolvidas e para a articulação entre escola e comunidade.

A partir do estudo realizado e com base na escuta da comunidade escolar, evidencia-se a necessidade de aprimoramento das práticas de gestão escolar, em particular, no âmbito da mantenedora a fim de promoção de uma maior articulação com as diversas comunidades escolares que a constituem. Entre tais ações, os educadores e gestores entrevistados sugerem a realização de estratégias que busquem a participação efetiva dos diversos segmentos na tomada de decisões e/ou definição de programa e projetos a serem implementados no âmbito das escolas. Neste aspecto, cabe esclarecer que conforme orientações repassadas pela Undime (2011) aos dirigentes municipais, entre as estratégias para a promoção da participação efetiva da comunidade, sugerem:

[...] A participação da sociedade pode se dar, por meio de mecanismos institucionais, nos processos de formulação, execução, fiscalização e avaliação das políticas educacionais. Essa presença da sociedade materializa-se pela incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo-pais, estudantes, funcionários, professores-, o que significa tirar dos governantes e dos técnicos da área o monopólio de determinar os rumos da educação no município. (UNDIME, 2010, p. 67).

Com base no exposto, cabe destacar que a efetivação da gestão democrática em todos os níveis e âmbitos da Educação Básica no contexto pesquisado poderá ser potencializada a partir do aprimoramento de tais espaços e ações voltadas a escuta da comunidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, M.E.D.A. **Estudo de Caso e seu potencial na educação**. Caderno de Pesquisa. PUC: Rio de Janeiro. n 49. p.51-54, 1984.

_____. **Pesquisa em Educação: buscando rigor e qualidade**. Caderno de Pesquisa. PUC: Rio de Janeiro. n.113, p.51- 64, 2001.

BETIATI, Rosemeire Aparecida Garcia; PIRES, José Santo Dal Bem. **A gestão autônoma nas escolas públicas e o papel do diretor: uma reflexão**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 1, 2008, Brasília. Anais. Disponível em http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/69/4/C1_PP_A%20GEST%C3%83O%20AUT%C3%94NOMA.pdf acessado em 10/10/2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB** Lei nº 9394/96. Brasília, 1996. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> acessado em 22/10/2015

CHIZZOTTI, Antônio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios**. Revista Portuguesa de Educação. Universidade do Minho. Braga, Portugal, vol.16. 2003

DUARTE, R. In: **Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo**. Cadernos de Pesquisa: São Paulo, n. 115, p. 139-154, março/ 2002.

GESTÃO EM REDE. **Escola autônoma: um programa em busca da qualidade**. Brasília, nº. 14, p. 16-17, maio/jun. 1999.

LIBÂNEO. José Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil**. Madrid, Espanha: 2007.

LUCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. *Gestão em Rede*, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba. 2009

RODRIGUES. Marilucia Menezes. SANTOS. Cleide de Oliveira Falbo. **Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades**. Maringá, v. 33, n. 1, p. 119-137, 2011

SILVA, Maria Beatriz Gomes. **Organização curricular da escola e avaliação da aprendizagem**. Texto organizado para uso didático da Interdisciplina Organização do Ensino Fundamental, do Curso de Graduação em Pedagogia - Licenciatura, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1ª Edição – 2006-2009.

UNDIME. União Nacional dos Dirigentes Municipais em Educação. **Orientações ao Dirigentes Municipais de Educação – fundamentos, políticas e práticas**. São Paulo: Santillana, 2012.