

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

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A GESTÃO
DEMOCRÁTICA: UMA REDE DE ESCOLAS DE
EDUCAÇÃO INFANTIL DO RIO GRANDE DO SUL EM
FOCO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Débora Amaro Corrêa

Agudo, RS, Brasil
2012

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA:
UMA REDE DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO RIO
GRANDE DO SUL EM FOCO**

Débora Amaro Corrêa

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

Orientadora: Lúcia Bernadete Fleig Koff,

**Agudo, RS, Brasil
2012**

**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 PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA:
UMA REDE DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO RIO
GRANDE DO SUL EM FOCO.**

elaborada por

Débora Amaro Corrêa

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lúcia Bernadete Fleig Koff, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Neila Pedrotti Drabach, Ms. (UFSM)

Silvia Guareschi Schwaab, Ms. (UFSM)

Agudo, 30 de novembro de 2012.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família pelo apoio em todos os momentos.

As minhas colegas de trabalho, que muito me auxiliaram, me apoiando e participando deste processo.

A minha orientadora, professora Lúcia Koff, por sua paciência e disponibilidade de me orientar.

E ao Fabiano, que sempre esteve ao meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis.

RESUMO

Monografia de Especialização
Especialização em Gestão Educacional EAD
Universidade Federal de Santa Maria

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA, ANALISADOS A PARTIR DO MODELO DE UMA REDE DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO RIO GRANDE DO SUL

AÚTORA: DÉBORA AMARO CORRÊA

ORIENTADORA: LÚCIA FLEIG KOFF

Data e Local da Defesa: Agudo, 30 de novembro de 2012.

O presente trabalho buscou aprofundar um estudo sobre a proposta pedagógica de uma escola pertencente a uma rede nacional de ensino, analisando e observando como ocorre a questão da gestão escolar, dentro da instituição, principalmente no que diz respeito ao papel do gestor escolar. A pesquisa foi realizada em uma das dezesseis (16) escolas desta rede no Rio Grande do Sul, que possui uma abrangência nacional. A mesma está situada na cidade de Santa Maria/RS. Contou ainda com a participação de alguns membros de outras escolas pertencentes a esta rede. A investigação, baseada na coleta de dados no espaço educacional da referida rede teve, como objetivo, analisar como ocorre o processo de Gestão Escolar e como acontece a atuação efetiva do gestor escolar. A partir da análise dos dados, foi possível constatar como a rede de ensino aqui pesquisada, organiza sua gestão escolar, os diferentes olhares, entre supervisores e professores, e como acontece o processo de gestão democrática dentro da mesma.

Palavras-chave: gestão democrática; gestor escolar; professores; educação infantil.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Course of Specialization in Educational Management
Federal University of Santa Maria

**THE ROLE OF MANAGEMENT SCHOOL MANAGEMENT AND DEMOCRATIC,
ANALYZED FROM A NETWORK MODEL OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION
IN SCHOOLS OF RIO GRANDE DO SUL**

AUTHOR: DEBORA AMARO CORRÊA

ADVISOR: LUCIA FLEIG KOFF

Date and Place of the Defense: Agudo, November 30, 2012

The present study sought to deepen a study on the pedagogical proposal for a school network, analyzing and observing as occurs at the management school within the institution, especially with regard to the role of the school manager. The survey was conducted in one of the sixteen (16) schools this network, which has a national scope. The same is situated in the town of Santa Maria/RS. Counted with the participation of some members from other schools belonging to this network. The research, based on data collection in the educational space of the network and has the objective to analyze how the process occurs and School Management as is the activeness of the school manager. From the data analysis it was possible to see how the school system here studied, organizes its school management, different perspectives between teachers and administrators, and how does the process of democratic management within it.

Key-words: democratic management, school management, teachers, early childhood education.

LISTA DE SIGLAS

CE – Centro de Educação

CF – Constituição Federal

CNE – Conselho Nacional de Educação

DCNEI – Diretrizes Curriculares de Educação Infantil

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

EI – Educação Infantil

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PCG – Programa de Comprometimento com a Gratuidade

PNE – Plano Nacional de Educação

PP – Proposta Pedagógica

PR – Procedimento Regional

RCNEI – Referencial Curricular Nacional de Educação Infantil

RS – Rio Grande do Sul

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNIFRA – Centro Universitário Franciscano

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1 A GESTÃO E O GESTOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL	13
1.1 A História da Educação Infantil no Brasil	13
1.2 Diferentes concepções de gestão	16
2 UMA ESCOLA EM REDE	22
2.1 Caracterização do Espaço de Pesquisa	22
2.2 Analisando Narrativas	25
2.3 A Gestão Escolar – A Visão do Supervisor e do Professor	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICES.....	34

APRESENTAÇÃO

A partir de algumas leituras realizadas ao longo do curso de Gestão educacional, bem como as vivências que tenho diariamente no trabalho como professora em uma escola de educação infantil, acreditei ser importante analisar como acontece o processo da gestão escolar, seja ela democrático-participativa, ou não, dentro desta escola.

Durante o curso de gestão e com minhas interações diárias, na escola, percebi, como a dinâmica escolar depende muito de seus interlocutores, professores, supervisores, crianças, famílias e etc. Assim questionei-me muito quanto à realização do trabalho de, “gestão pedagógica”, dentro de uma rede de ensino, onde muitos são os olhares e caminhos a serem tomados. Acredito que meu interesse em aprofundar as leituras em relação à escola a qual faço parte, surgiu a partir das inquietações diárias, dos diálogos que aconteceram e acontecem nas reuniões pedagógicas, onde comecei a questionar alguns pontos relativos a gestão, ao papel do supervisor, ao meu papel como professora, assim como os de minhas colegas.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou verificar a proposta pedagógica de uma escola que pertence a uma rede de ensino nacional¹, que possui escolas em diversos estados no Brasil, inclusive o Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada na escola da cidade de Santa Maria/RS, observando como a mesma esta organizada, quais são os fundamentos que a escola utiliza na elaboração da referida proposta e, assim, questionar como acontece efetivamente o trabalho dos gestores escolares dentro desta instituição.

Levando em consideração as diferentes realidades existentes, buscou-se pesquisar: *Como acontece o processo da gestão escolar em uma escola, que pertence a uma rede nacional de ensino, tendo como foco principal as escolas do*

¹ A presente pesquisa foi realizada em uma escola que pertence a uma rede de ensino, pertencente a uma instituição empresarial nacional. A mesma possui escolas por diversos estados do país, nesta pesquisa ficaremos mais restritos as escolas do RS.

Rio Grande do Sul em específico a escola de Santa Maria, e como o gestor desenvolve seu trabalho dentro desta instituição?

Sendo assim, esta pesquisa justificou-se pela importância de se fazer um estudo mais profundo sobre o tema, analisando e observando como a gestão escolar acontece na escola em rede, como as decisões são tomadas e se as mesmas, levam em consideração as diferentes vozes, dentro deste contexto.

Objetivos:

Objetivo geral

Observar como está organizada a proposta pedagógica desta escola em rede, verificando como acontece o processo da gestão escolar, principalmente, como se dá o papel do gestor escolar.

Objetivos específicos

- Coletar dados da rede de escolas selecionada, observando como a mesma organizou sua proposta pedagógica.
- Verificar como acontece o trabalho coletivo, por parte do supervisor e professores.
- Perceber como acontece o processo da gestão democrática dentro da rede.

Encaminhamentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada em uma escola da cidade de Santa Maria-RS, que pertence a uma rede de ensino nacional, onde foi analisada a proposta pedagógica desta escola/rede, levando-se em consideração, principalmente, o Rio Grande do Sul, em específico a cidade de Santa Maria/RS. A partir da problemática estabelecida nesta pesquisa, a mesma foi desenvolvida com cunho qualitativo. A abordagem qualitativa tentará atingir o objetivo principal da pesquisa, em relação ao trabalho do gestor escolar.

Para Minayo (1994) a pesquisa qualitativa responde questões muito particulares, pois se preocupa com o que não pode ser quantificado, isto é, aspirações, motivos, e significados que representam as relações e os processos.

A coleta de dados ocorreu da seguinte forma: primeiramente, conversei com os responsáveis pela instituição, visto que atuo neste meio, há 5 anos, como professora-gestora. Em seguida, questioneei os sujeitos atuantes na escola, supervisão pedagógica e professores. Após, foram entrevistados os supervisores de outras escolas desta mesma rede de ensino (outras cidades do RS), para que, assim, pudéssemos ter material para uma análise mais profunda.

O uso de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas visou garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados e, conseqüentemente, a padronização dos resultados.

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada. (CHIZZOTTI, 1998, p.55).

A investigação foi realizada levando em consideração os dados que emergiram dos referidos questionários, com perguntas diretas, a fim de buscar esclarecimentos que foram analisados e contextualizados. Elaboraram-se questões, a partir das quais os sujeitos pudessem apresentar suas compreensões, produzindo discursos com base no tema proposto.

A pesquisa está organizada em dois capítulos. No primeiro capítulo, faço um apanhado histórico, sobre o surgimento das escolas de educação infantil no Brasil e no mundo, assim como aponto os primeiros processos de gestão que legitimam a educação infantil no Brasil.

No segundo capítulo, apresento o espaço de pesquisa, apresentando algumas questões pertinentes existentes na proposta pedagógica da rede de ensino. Ainda apresento uma reflexão sobre as narrativas desta pesquisa, verificando como acontece o processo de gestão dentro da rede, assim como o gestor realiza seu trabalho na mesma.

O trabalho buscou mostrar de forma sucinta como acontece o trabalho na rede de ensino apresentada, percebendo o processo da gestão escolar e o real trabalho dos gestores, que pertencem a esta realidade.

1 A GESTÃO E O GESTOR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

1.1 A História da Educação Infantil no Brasil

Ao iniciarmos os estudos nesta pesquisa, primeiramente faremos um apanhado histórico, resgatando alguns pontos importantes, na estruturação da educação infantil no Brasil e no mundo.

A história da educação infantil no Brasil acompanhou, de certa forma, a história dessa área no mundo, apresentando é claro, características que lhe são próprias. Segundo Oliveira (2002 p.92), “até meados do século XIX, o atendimento de crianças pequenas longe da mãe em instituições como creches ou parques infantis praticamente não existia no Brasil”.

As questões organizacionais, no campo da educação de infância, segundo Sarmiento (1999), têm sofrido grandes alterações ao longo do tempo. Desde cedo preocupou-se em cuidar das crianças, inicialmente numa vertente caritativa e assistencial, associando-lhe, posteriormente, a vertente educacional. Datam já dos séculos XVIII e XIX as casas da roda, as misericórdias e as casas de órfãos. Em finais do século XIX e inícios do século XX, começam então a perspectivar-se as questões educativas propriamente ditas.

Já no período precedente à proclamação da República, aconteceram várias iniciativas isoladas de proteção à infância, muitas delas, para combater os altos índices de mortalidade infantil da época, com a criação de entidades de amparo.

Anos mais tarde, o “Jardim de infância”, que era um “produto” estrangeiro, foi recebido com entusiasmo por alguns setores sociais. Tal produto gerou muitos debates políticos na época, em que a principal crítica era a semelhança com as salas francesas, que eram entendidas como locais de mera guarda de crianças. Já outros a defendiam, visto que acreditavam que esta traria vantagens para o desenvolvimento infantil, com base nos escolanovistas.

Em 1922 aconteceu no Rio de Janeiro, o primeiro Congresso Brasileiro de Proteção a Infância, onde foram discutidos diversos temas relacionados à criança e

seus cuidados. Em 1923 foi firmada a primeira regulamentação sobre o trabalho da mulher, onde foram previstos, que as fábricas deveriam dispor de creches e salas de amamentação, à disposição de suas funcionárias, facilitando o acesso das mães aos filhos pequenos.

Com o crescimento da atuação das mulheres no mercado de trabalho, principalmente na segunda metade do século XX, deu-se mais aberturas a esses estabelecimentos, creches ou casas de crianças, afim de que as “operárias” dispusessem de um lugar para deixar seus filhos enquanto trabalhavam.

Em 1932, surge o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que trazia um documento que defendia alguns pontos, entre eles, a escola como função pública. Entre todos os pontos abordados, estava também a questão pré-escolar, vista como base do sistema de ensino.

Durante muitos anos, algumas iniciativas surgiram, mas, a grande maioria, voltada para cuidado com saúde das crianças, não levando em consideração o desenvolvimento intelectual e afetivo das mesmas. Somente em 1961, aconteceu uma mudança significativa, quando surgiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 4.024/61, que aprofundou os estudos e apontou para a inclusão dos jardins - de - infância, no sistema de ensino.

O aumento da demanda por pré-escolas, em meados dos anos 1970, incentivou o processo de municipalização da educação pré-escolar pública, com a diminuição de vagas nas redes estaduais e aumento nas municipais. Durante muito tempo ainda tivemos a presença de escolas comunitárias (assistencialistas), que auxiliavam no atendimento a crianças, mas não realizavam o trabalho pedagógico eficaz. Foi somente a partir da década de 80 e 90 que tivemos debates mais direcionados a importância da educação infantil, que se iniciaram projetos para este atendimento.

Na década de 90 aconteceram alguns marcos, como a criação do Estatuto da Criança e Adolescente – ECA Lei nº 8.069/1990, que previa algumas conquistas em relação aos direitos das crianças. Em 1996 a aprovação da nova LDB - Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional: nº 9.394/96, que estabeleceu a educação infantil como primeira etapa da educação básica, conforme art 29:

A educação infantil, primeira etapa da educação básica tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos, físicos, psicológicos, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (BRASIL, 1996, p.06).

E em seu art 30 diz que a mesma deverá ser oferecida em: “I – Creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; II - pré-escolas, para crianças de quatro a seis anos de idade”. (BRASIL, 1996, p. 06).

A partir disso foram criados outros documentos que gestam a educação infantil no Brasil, como o Referencial Curricular Nacional, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, que foram definidos pelo Conselho Nacional de Educação.

A Educação Infantil como conhecemos hoje é resultado de um longo período de negociações, disputas, propostas pedagógicas, formulações teóricas e legais, que pautam a educação e o cuidado nas instituições.

Hoje em dia, as creches e escolas de educação infantil são de grande importância para as famílias que necessitam trabalhar, pois não são apenas um lugar de cuidado, mas, principalmente, um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento das crianças. Conforme aborda Hoyuelos ,

[...] é necessário que a Educação Infantil valorize as formas das crianças verem o mundo, por meio da escuta e da participação, sintonizada com elas mesmas, e não seja manipulada pelos desejos e necessidades do mundo dos adultos (HOYUELOS, 2010, p. 17).

Atualmente, as instituições de Educação Infantil são promotoras tanto da cultura e produção dos adultos voltada para a infância, como da construção da cultura produzida pelas crianças, nas interações com outras crianças e adultos.

1.2 Diferentes concepções de gestão

Para iniciarmos uma discussão sobre gestão, primeiramente, me propus a entender o que realmente esta significa. A palavra gestão, segundo Bueno (1989), significa “administrar, gerência, ato de gestar” (p. 387). Assim acredito que gestão seja planejar, organizar, liderar e coordenar pessoas, que fazem parte algum tipo de organização.

Segundo Lück (1996) o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

A gestão democrática e participativa da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais fundamentais do ensino público, previsto no art. 206 da Constituição Federal de 1988. Subsequentemente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) e o Plano Nacional de Educação/PNE (Lei nº 10.172/01), destacam e complementam princípios e diretrizes da gestão democrática e participativa, estabelecendo a necessária parceria e colaboração entre os sistemas e a consolidação dos Conselhos, ocorrendo à municipalização das políticas.

A LDB 9.394/96 prevê em seu Art. 14:

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

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

II – participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p. 04).

Tais discussões, acerca da sistemática democrático-participativa, começaram a ser aludida na esfera pública, em razão das políticas educacionais existentes. Mas estas tornaram-se foco não apenas na esfera pública, mas também na esfera privada, em razão da necessidade de discutir os eixos norteadores da qualidade da educação, levando em consideração a voz de todos os atores envolvidos no âmbito educacional.

Existem vários tipos de gestão, aqui ficaremos mais restritos a escolar e educacional, visto que ambas permeiam o espaço escolar.

No caso da gestão escolar, em geral, atua no microssistema, pelo viés da qual se organizam ações no âmbito da própria escola, planejando, acompanhando e avaliando todo o processo escolar. Ela tem como finalidade garantir o ensino e aprendizagem qualitativos de todos. A gestão da escola é, portanto, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente.

A gestão escolar em uma escola seja ela de educação infantil ou não, encontra alguns desafios, dentre eles, às exigências de considerá-la um estabelecimento de educação e cuidado em todos os seus espaços e relações.

Nesse sentido, se configura a expectativa de que todas as pessoas envolvidas no processo educacional, independente de seus cargos ou funções, tenham respeitado seu direito à participação no ambiente em que vive – e valoriza – a democracia. Tem como objetivo enfrentar o desafio de tanto garantir a diversidade pessoal, social e cultural, bem como preservar e constituir um espaço de pertencimento e construção de singularidade.

Pensar a gestão do espaço escolar implica conhecer, propor, participar, envolver, interferir, agir, conviver, estabelecer limites, enfim, de modo participativo, democrático e democratizante, ir produzindo a historicidade do espaço-tempo escolar. É um trabalho de sujeitos, cômicos de sua função cidadã e da necessidade de produzir a escola em acordo com demandas próprias do social. (FERREIRA, 2007, p.06).

A gestão escolar precisa ser compreendida em uma perspectiva participativa. Mesmo tendo um responsável, o qual representa a escola, as decisões devem ser do coletivo. E para que esse coletivo esteja presente, e essa gestão aconteça, a escola precisa fazer um trabalho de conscientização e aproximação das famílias no ambiente escolar. Nesse sentido,

[...] ninguém pode estar no mundo, com o mundo e com os outros de forma neutra. Não posso estar no mundo de luvas nas mãos *constatando* apenas.

A acomodação em mim é apenas caminho para a *inserção*, que implica *decisão, escolha, intervenção* na realidade (FREIRE, 1996, p.77).

Assim, entendo que a gestão escolar está dentro da gestão educacional, pois, esta última, atua no macrossistema.

A gestão educacional,

[...] proporciona macrovisões que orientam os caminhos por onde se trilha. Não se trata, é claro, de confundir gestão educacional com eficientismo, com administrativismo ou como simples receitas para melhor combinar ou aproveitar os recursos que se encontram e podem colocar-se ao dispor da educação. A necessidade de tais macrovisões é premente, na medida em que a aceleração da história nos impele a tomar decisões rápidas. No entanto, o Brasil carece de discussões profundas nessa área, especialmente as que, considerando as contribuições internacionais, saibam reduzi-las à nossa realidade (GOMES, 2002, p. 09).

Conforme Lück (2006), a gestão educacional, possui um olhar abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar, possui um olhar mais focado na escola. Ambas se constituem em área estrutural de ação, na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino, pois é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consciência e coerência na ação educacional.

É importante assinalar que a gestão educacional possui uma dimensão e um enfoque mais amplo de atuação na estruturação organizada e orientada, em relação à ação educacional. Esta ação, que tem como objetivo promover as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas, tão necessárias para se garantir os avanços dos processos educacionais.

A gestão educacional é, pois, uma área muito importante da educação, já que, a partir dela, observa-se à escola, podendo assim interferir sobre as questões educacionais, tendo uma visão de conjunto, a partir de uma visão mais sistêmica da escola.

Assim, compreendo que a gestão escolar apresentará possibilidades que se relacionem com as perspectivas da gestão educacional e com a realidade que cada escola apresenta. Nesse sentido, entendo como possível à educação assumir uma característica contrahegemônica de gestão. Esta compreende a possibilidade de

gestão participativa em que todos os envolvidos participem das decisões, pensem, debatam o que é importante para a sua comunidade escolar, considerando suas dificuldades, potencialidades, interesses e cultura.

Entretanto, falar em participação de todos não é algo tão simples. Para atingir esse objetivo, muitas vezes é preciso que aconteça um trabalho por parte da gestão escolar com a comunidade, desconstruindo a ideia de que o gestor será o único responsável pelas decisões.

A gestão escolar vai além da administração, supervisão e orientação do processo educacional. É um complexo de ações a serem desenvolvidas pelo gestor, juntamente com a comunidade, que vai desde o conhecimento da função social da escola até as formas mais adequadas para conduzir o trabalho escolar.

Podemos apontar o papel importante que a família exerce nesse processo de gestão, cujo um dos objetivos é a aprendizagem efetiva e significativa da criança.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores. (LIBÂNEO, 2003, p. 328).

Para que isso aconteça, é importante que tenhamos clara a importância das políticas públicas educacionais, assim como a importância do projeto pedagógico da escola. Nesse contexto, as políticas públicas educacionais surgem alinhadas ao comprometimento com a formação da cidadania, que buscam organizar a educação a partir de princípios, que se modificaram com o tempo.

Desta forma, entende-se a construção do projeto pedagógico como a própria organização do trabalho pedagógico da escola, sendo concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.

Nesse sentido, a gestão participativa envolve em suas atividades além do diretor, dos professores e dos funcionários, os alunos, os pais e qualquer membro da comunidade externa da escola que esteja empenhado em colaborar.

Para que a gestão dentro da escola realmente aconteça de uma forma participativa, faz-se necessário que a comunidade escolar seja realmente parceira, unindo forças com um objetivo comum.

Portanto, acredita-se que só será possível que a gestão participativa aconteça, se todos os envolvidos tiverem igual poder de participação, autonomia e liberdade de expressão dentro da escola. A comunidade escolar (professores, diretores, coordenadores, familiares, alunos e funcionários) devem ser parceiros, para que então possamos ter a gestão participativa e partilhada que tanto sonhamos, este é nosso grande desafio diário como gestores da práxis.

Lück (1996) sugere que tanto os gestores quanto as pessoas envolvidas na instituição devem criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais como: criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promover um clima de confiança, valorizar as capacidades dos participantes, desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto, entre outras.

Segundo Ferreira (2000), a gestão participativa é um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É inquestionável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É inquestionável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.

[...] é indispensável ampliar o espaço de atuação do gestor, para além da escola, para que possa transitar onde são definidas as políticas educacionais e, com isto, subsidiando a sua ação na escola. Esta dimensão política dos gestores é a que, efetivamente, fará a diferença em relação aos antigos diretores de escolas (FERREIRA, 2007, p.12).

Esse trânsito é um aprendizado necessário, que possibilita nova dimensão à mediação, à participação, no processo contínuo de encontrar alternativas de acordo com as características e condições peculiares dos sujeitos que constituem a escola.

Como sujeito coletivo, as funções anteriormente exercidas de modo individual passam a ser naturalmente valorizadas, tal o papel do diretor de escola que assume, agora, a função catalisadora dos esforços feitos pelo conjunto da escola em busca de projeto educacional próprio. A construção do sujeito coletivo requer ações políticas de superação das organizações escolares existentes. (FERREIRA, 2007, p. 08).

Assim, durante a pesquisa, foi possível observar nas falas dos partícipes e na análise da proposta pedagógica desta rede de ensino, como se configuram as participações da comunidade escolar, e como o gestor atua nesse contexto, atendendo as diversidades existentes. Parte-se, agora, para a análise das narrativas dos sujeitos atuantes neste meio, explicitando suas reflexões acerca do tema abordado, tecendo algumas considerações.

2 UMA ESCOLA EM REDE

2.1 Caracterização do Espaço de Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada a partir da análise de alguns aspectos da Proposta Pedagógica, assim como com alguns questionamentos. A escola é urbana e está localizada na cidade de Santa Maria/RS, região central da cidade. A mesma é constituída de uma (01) supervisora pedagógica, cinco (05) professores, dez (10) estagiárias e cem (100) alunos. Sua modalidade de ensino é a Educação Infantil. A escola trabalha somente em turno integral, atendendo a filhos de comerciários com renda familiar de até três (03) salários mínimos, pelo programa PCG (Programa de Comprometimento com a Gratuidade).

De acordo com análise da Proposta Pedagógica da rede de ensino, tais Escolas de Educação Infantil buscam desenvolver a curiosidade, a criatividade, o senso crítico, a autonomia e as vivências em grupo. Por meio de diversas atividades, a criança desenvolve seus aspectos físicos, psicológicos, intelectuais e sociais, complementando a ação da família e da comunidade, de acordo com a LDB nº 9.394/96 e demais legislações educacionais vigentes.

Em suas dezesseis (16) Escolas de Educação Infantil no RS, com equipe qualificada, atividades culturais, vivências de cidadania, integração com as famílias, educação corporal e educação para a saúde, a instituição oferece toda a infraestrutura para fazer a criança sujeito ativo de seu processo de conhecimento.

Essas escolas de educação infantil possuem outro documento que gestam as atividades realizadas. Tal documento chama-se, “Bases Norteadoras das Práticas Pedagógicas para a Educação Infantil”, o mesmo faz parte dos procedimentos regionais da instituição. Este documento tem como finalidade definir os princípios teóricos e as metodologias que orientam as ações pedagógicas realizadas nas escolas de educação infantil, bem como as estratégias de gestão escolar. Apresenta conceitos e metodologias que dialogam com a proposta pedagógica, e também aponta para as especificidades das práticas educativas que garantem a identidade do trabalho da rede no RS.

A escola de Educação Infantil pesquisada tem como finalidades educativas uma visão construtivista, essa centrada na criança, como sujeito do conhecimento e protagonista do processo educativo. A partir daí, analisa-se a coerência entre finalidades educativas, os objetivos e a realidade, no sentido de caracterizar a ação da escola, explicando a concepção de infância nesse processo.

Para a escola, a concepção de infância coloca a criança como protagonista do processo de aprendizagem, onde o protagonismo é entendido como a real participação das crianças, como um tempo e espaço que elas participam, decidem, intervêm, e influenciam as relações, as decisões, que dizem respeito aos seus cotidianos.

A finalidade da escola é de que a Proposta Pedagógica e o Procedimento Regional (03/12) Bases Norteadoras das Práticas Pedagógicas para a Educação Infantil, sejam documentos vivos, podendo acontecer em diferentes lugares com suas especificidades, história, cultura e necessidades.

Além disso, tem também, como finalidade, a importância das interações sociais que a criança estabelece com os outros, sejam seus amigos, pais, professores, comunidade, no intuito de fomentar a transformação dos conhecimentos espontâneos em científicos, promovendo um trabalho onde os educandos desenvolvem atividades em grupo, incitando discussões acerca de suas impressões sobre os fatos, levantando hipóteses a partir de seus conhecimentos prévios, se constituindo enquanto sujeito cooperativo.

Para a escola, o brincar se constitui como uma importante finalidade, pois são as brincadeiras das crianças no cotidiano pedagógico que auxiliam no processo de construção do conhecimento, utilizando-se do jogo simbólico, de regras corporais, pois brincando e jogando, a criança irá elaborar o seu pensamento, explicitando a prática de uma forma concreta pelas ações do brincar.

Desse modo, a interação entre o conhecimento e o brincar, com a criança, com os outros e a natureza, se reveste na construção de cultura, que se traduz na maneira como cada povo vive; seus valores, seu modo de vestir, sua comida, arquitetura, música e outras artes. Percebe-se, portanto, a importância das culturas infantis, sendo as crianças sujeitos ativos que são impactados pelo entorno e que

também intervém no contexto social, ativamente, esboçando sempre novos contornos e contextos vivenciais.

Outro objetivo primordial é a construção da criticidade do sujeito, de modo que se busque autonomia através de um olhar próprio sobre a realidade, sem perder de vista a cooperatividade.

De acordo com a análise dos documentos, a proposta é inovadora, pois é baseada em uma visão construtivista, que desenvolve a aprendizagem e o conhecimento por meio da metodologia de projetos, que visa a participação de todos os envolvidos na escola, que contemplam além dos saberes universalmente consagrados, alguns aspectos desconsiderados na maioria dos espaços escolares, que são: a criticidade, a criatividade, a curiosidade, o conflito, as contradições, a problematização, a construção do conhecimento, a busca da totalidade do saber, a avaliação, a distribuição do tempo na escola, e a gestão participativa, de todo o processo educacional, viabilizada por uma aprendizagem dialógica que garanta o desenvolvimento da autonomia.

A proposta da escola constitui-se das oportunidades providas pela mesma e dos significados vivenciados pelos educandos nas situações de aprendizagem que lhes permitam ampliar a visão de mundo. Assim, visam à formação de sujeitos solidários, capazes de tomar decisões responsáveis, de transformar-se e transformar a realidade, buscando o equilíbrio entre a razão e a afetividade.

Segundo a PP da escola, não existe mágica, e sim uma postura profissional diante o trabalho a ser desenvolvido. Desse modo, o educador mediará as relações interpessoais alicerçadas no respeito ao outro, reforçando a autoestima de cada um, integrando a razão e a afetividade.

Nesta proposta pedagógica existem alguns eixos trabalhados chamados leituras de mundo, viabilizando a globalização do saber, organizado para os educadores, em áreas do conhecimento. Essa leitura de mundo terá três tipos: o primeiro como a leitura de imagens, trabalhando vários tipos de imagens e expressões de ideias através de diferentes linguagens, que são a pintura, a escultura, a fotografia, o desenho e outros, assim sendo os educandos serão observadores críticos, sensíveis e criativos.

O segundo tipo é a leitura de textos como poesias, histórias, notícias entre outros. E, por fim, a leitura de movimentos, que é a relação do eu com o corpo e as relações com o outro, como exposições, mostras, espetáculos teatrais, shows, atividades integradas com a comunidade. Enfim, muitas das leituras de mundo que a escola busca trazer para dentro de si, intervindo e fazendo parte de todo este círculo de atividades.

Conforme o relato da superviso escolar de Santa Maria, a proposta nacional está em análise, sendo reformulada em alguns aspectos de acordo com o contexto das escolas da rede.

2.2 Analisando Narrativas

A partir da contextualização aqui colocada, realizei a análise das entrevistas, onde pude perceber como se configuram os espaços-tempos, das interlocutoras² desta pesquisa.

As supervisoras e professoras, sujeitos dessa pesquisa, e o contexto escolar possibilitaram as análises dos questionários e a construção desse capítulo, numa composição recheada de concepções e teorias. Pesquisar sobre as concepções das supervisoras e professoras, a partir da escola em que atuam, me permitiu conhecer ainda mais a rede de ensino da qual também faço parte, configurando este estudo de caso. Durante a pesquisa precisei certo distanciamento, para que pudesse ter um olhar mais crítico e reflexivo, sendo menos envolvido, a fim de realizar as contextualizações necessárias.

2.3 A Gestão Escolar – A Visão do Supervisor e do Professor

² Menciono interlocutoras, pois todos os sujeitos entrevistados foram mulheres.

A partir da análise dos dados coletados é possível perceber como se estruturam as práticas dos supervisores e professores, dentro desta rede de ensino. A visão do supervisor e do professor, em relação ao processo de gestão, segue uma mesma linha, tendo alguns pontos divergentes.

Primeiramente irei contextualizar os sujeitos participantes desta pesquisa, levando em conta os diferentes olhares e vivências que permitiram um maior aprofundamento de algumas questões.

Briófita: atua como professora há 7 anos. É formada em pedagogia e nunca exerceu outra função na escola.

Bromélia: atua como professora há 4 anos. Esta realizando o curso de especialização em Crianças e adolescente, em situação de risco – Centro Universitário Franciscano (UNIFRA).

Margarida: atua como supervisora nesta rede de ensino, é formada em pedagogia, com especialização em gestão educacional. Trabalha há 6 anos na área.

Magnólia: é formada em pedagogia e mestre em educação e ciências, atua como supervisora, nesta rede de ensino, trabalha na área desde 1998.

Ao iniciar o diálogo, primeiramente questionei os sujeitos da pesquisa, sobre a compreensão das mesmas sobre a gestão escolar e a importância do gestor dentro da escola. Todas concordaram em suas respostas quando disseram, que a importância do gestor esta em ele ser um mediador, maximizador e, de certa forma, organizador da rotina escolar.

Entendo como gestão escolar um trabalho realizado com a participação e cooperação das pessoas envolvidas no processo educativo, onde decidem e interveem os objetivos em conjunto. A importância do gestor é fundamental, pois cabe a ele atuar como maximizador do desenvolvimento das competências e as práticas das relações, para melhoria do trabalho. (BRIÓFITA, 2012)

A maioria dos sujeitos entrevistados relatou que a forma de gestão da escola é participativa. Os professores entrevistados citaram em suas falas, que a gestão lhes permite o envolvimento nas decisões da escola, e que seus supervisores são abertos ao diálogo.

O processo de gestão acontece de uma forma democrática, onde professores, estagiários e também as famílias são ouvidos. Na maioria das vezes as decisões são tomadas partindo do que a maioria acredita e não no que o supervisor acredita. (BROMÉLIA, 2012)

A gestão do pedagógico demanda que a autonomia das professoras ultrapasse os limites da sala de aula, como participantes dos processos de gestão na escola. À medida que as professoras tenham clareza e discernimento dos seus próprios projetos e concepções, podem trabalhar como profissionais conscientes e comprometidas em construir colaborativamente uma proposta escolar, sendo interdependentes os processos - individual e coletivo - de compreensão.

[...] Pensar a gestão do pedagógico tendo os professores como sujeitos significa mudança de compreensão da organização escolar. Consequentemente, haverá mudanças entre os lugares que os sujeitos ocupam no universo escolar; eliminando centralidades hierárquicas, concentração de decisões e fazendo a linguagem circular. É desse modo, também que pode haver a superação dos modelos empresariais aplicados à gestão da escola. (FERREIRA, 2008, pp. 187-188).

A partir da análise dos questionários, pode-se perceber qual a concepção dos sujeitos, em relação a gestão escolar, no que diz respeito a rede de ensino.

Para elas,

[...] a gestão é como uma rede, onde todos tem espaço, são importantes e fundamentais, ou seja tem voz e vez, participam e modificam, sugerem, compartilham, crescem juntos e se desafiam (MAGNÓLIA, 2012).

Entendo que a gestão, entre outras atribuições, visa à melhoria da qualidade do trabalho das professoras. Durante os diálogos, ficou claro como a rede de ensino organiza sua sistemática de trabalho, estabelecendo alguns critérios e respeitando as singularidades de cada região. As interlocutoras desta pesquisa colocaram em sua maioria, que acreditam no trabalho coletivo desenvolvido na rede.

Acredito que o trabalho coletivo se expressa como condição fundamental para que a organização escolar se traduza em coletivo atuante, cujos deveres emanam dele mesmo, e se configuram em sua expressão e identidade, que se renova e se supera continuamente (BRIÓFITA, 2012).

A participação efetiva, em diversos momentos da rotina escolar, evidencia tais argumentos utilizados. Em vários encontros que pude dialogar com as interlocutoras, foi possível perceber a ligação, respeito e valorização das professoras com sua supervisora e vice-versa. No entanto, algumas professoras e supervisoras, relataram que como a escola pertence a uma rede de ensino, algumas decisões, são definidas pelo departamento regional, sendo apenas repassadas a elas.

Segundo as participantes, as escolas da rede propiciam que todos tenham voz e vez, no espaço educacional. Como citei anteriormente, algumas decisões como normativas, orçamentos, são decididos no departamento regional e repassadas a cada escola, cabendo a cada cidade se adaptar e se organizar dentro deste sistema.

A participante *Margarida* relatou que semestralmente, as professoras da rede participam de encontros técnicos, onde acontecem momentos de estudos e reflexões, e muitas vezes algumas decisões são pré-definidas. Também acontecem momentos de encontros somente com as supervisoras, para discussões e estudos, da organização e rotina escolar. Após estes encontros cada supervisora se responsabiliza em passar tais informações para suas equipes.

Para a equipe da escola, a gestão escolar exercida na rede, pode ser considerada democrática, pois todos “tem a oportunidade de desenvolverem seu trabalho de forma autônoma, assumindo autoria sobre o mesmo e sentindo-se responsável pelos resultados.” (BRIÓFITA, 2012).

Outro ponto que acredito ser importante, é em relação à postura das crianças, e dos professores e supervisoras, perante as mesmas. Durante os diálogos, ficou claro a profunda preocupação em ouvir o que as crianças têm a dizer e também de certa forma, fazer valer a voz delas, dentro da organização da escola. As professoras citaram que muitas vezes, as decisões são tomadas a partir das manifestações das crianças, onde elas e a supervisora da escola precisam reorganizar a rotina a fim de atender as mesmas.

Assim percebe-se o papel do gestor como um mediador dentro desta rede de ensino. As professoras relataram que seu supervisor leva o pensamento das mesmas até o departamento regional da rede, assim como em outros momentos coloca a equipe a par das decisões que lá foram tomadas.

A partir dos entendimentos, registrados aqui, fica claro como o processo da gestão escolar acontece dentro desta rede de ensino. A postura das supervisoras assim como das professoras, mostra que mesmo sendo uma rede com abrangência estadual (Educação Infantil), é possível fazer valer a voz de todos os envolvidos, estabelecendo-se assim uma gestão democrático-participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final deste processo de pesquisa e dos estudos mais profundos sobre gestão, pude perceber a importância do trabalho coletivo para as escolas, sejam elas de educação infantil ou não.

Ao pesquisar a história da educação infantil no Brasil, ficaram evidentes as mudanças significativas que aconteceram ao longo das últimas décadas, entre elas as que levaram esta modalidade de atendimento educacional de uma perspectiva assistencialista, para uma educação de qualidade. No caso da Escola em Rede pesquisada, podemos perceber a preocupação com o desenvolvimento integral do aluno, ou seja, seus aspectos culturais, intelectuais, psicológicos, motores, cognitivos, sociais, etc.

Durante o desenvolvimento deste trabalho tive a possibilidade de aprofundar as questões a respeito da gestão participativa, realizando um estudo sobre os diferentes tipos de gestão existentes, como escolar e educacional, diferenciando as mesmas e assim entendendo a função de cada uma dentro do contexto escolar.

A realização desta pesquisa, dentro do meu ambiente de trabalho, possibilitou uma maior interação e ponderação sobre questões até então pouco refletidas. Penso que a gestão que está sendo desenvolvida na escola é, sim, democrática, pois é possível observar a participação ativa das professoras na maioria dos processos, onde suas opiniões são requisitadas e ouvidas, demonstrando o interesse da rede em realizar um trabalho de forma coletiva.

Acredito que a gestão escolar democrático-participativa é uma proposta coletiva facilitadora da construção da identidade docente, pois suas estratégias e ações são significativas. O principal propósito desta modalidade de gestão é descentralizar o poder de decisão, possibilitando a autonomia e participação de todos.

Segundo Libâneo (2003), um ambiente de gestão numa concepção participativa, provoca um movimento em que os professores-gestores vão trocar experiências, trabalhar juntos, pensar juntos, e refletirem sobre problemas do

cotidiano escolar, dividindo as responsabilidades e decisões, compreendendo os resultados, criando assim uma “comunidade de aprendizagem”.

Penso que o maior aprendizado que esta pesquisa me proporcionou foi o conhecimento mais profundo em relação à proposta pedagógica da escola, do qual também faço parte, exigindo também um certo distanciamento, para que não deixasse transparecer a minha opinião nos diálogos durante as entrevistas realizadas para a coleta de dados.

Ao chegarmos às considerações finais deste trabalho, ficou claro como a proposta de gestão escolar dentro da rede está organizada, possibilitando que todos os envolvidos, professores, supervisores, alunos e comunidade escolar no geral, sejam ouvidos, tendo respeitados os seus direitos de participação. Portanto, acreditamos que a gestão escolar, que trabalha de forma coletiva, como esta realizada pelas supervisoras da escola, seja uma alternativa ideal para mudar as concepções administrativas exercidas nas escolas hoje, tornando as mesmas, participativas para todos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. (Lei nº 8.069/1990).

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

BUENO, Silveira: **Minidicionário da língua portuguesa**. 2ª ed. São Paulo, 1989.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRA, Naura S. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, L.S.; PEREIRA, S.M. "Autonomia na perspectiva da gestão do pedagógico: desafios e possibilidades".In: **Cadernos da Anpae**, n.04, 2007. p. 1-16. [a]

FERREIRA, L.S. "Gestão escolar: os movimentos entre o imaginado e o possível registrados nos discursos dos professores". In: **Cadernos da Anpae**, n.04, 2007. p. 1-15. [b]

FERREIRA, L.S. "Gestão do Pedagógico: de qual Pedagógico se fala?" **Currículo sem Fronteiras**, v.8, n.2, jul/dez 2008, p.176-189.

FLEIG, M.T. **Gestão na escola de Educação Infantil e o trabalho das professoras: Concepções e possíveis ressignificações**. 2010. Monografia de Especialização. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

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

GOMES, C. A. Gestão Educacional: para onde vamos? **Em Aberto**, Brasília, v.19,n75,p.9-22,jul.2002. Disponível em:

<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1139/1038> . Acesso em: 23 jul. 2012

HOYUELOS, A. La identidad de La educación infantil. In: **Revista do Centro de Educação**. UFSM. v. 35, n.1. Santa Maria, 2010. p. 15-24.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 3º Ed., 2000.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: estratégias, ação global e coletiva no ensino. In FINGER, A. et al . **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, Vozes, 2006

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Zilma Ramos. **Educação Infantil: Fundamentos e métodos**. São Paulo, Cortez, 2002.

SARMENTO, Teresa. Identidades profissionais de educadoras de infância – uma construção partilhada. **Cadernos de Educação de Infância**, 52, 19-27, 1999.

SARMENTO, Teresa. **A APEI e a Construção de Identidades Profissionais**, 25 Anos APEI – Edição Comemorativa. Lisboa: Ed. APEI, 2006.

VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção coletiva**. São Paulo, Papirus, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Autorização



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

Santa Maria, ___ de _____ de 2012.

AUTORIZAÇÃO

Concordo em participar da Coleta de dados para a Pesquisa do(a) Acadêmico(a) _____ **Débora Amaro Corrêa** _____ 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: __/__/____

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista



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

A pesquisa ora apresentada tem como título **“O papel do Gestor Escolar e a Gestão Democrática: uma rede de escolas de educação infantil do Rio Grande do Sul em foco.”** e tem a intenção de compreender como acontece a gestão escolar em uma rede de escolas do RS, tendo como foco o trabalho do gestor escolar dentro destas escolas.

1- Qual sua formação acadêmica? Há quantos anos atua no trabalho escolar?

2 - Você já atuou em outros níveis ou exerceu outras funções na escola?

3 - Qual sua compreensão de gestão escolar? Como você percebe a importância do gestor escolar em uma escola em rede?

4 - Na sua escola, como acontece o processo da gestão escolar?

5 - Como acontece o trabalho coletivo?

6- Você acredita que a gestão escolar exercida na escola em rede que você trabalha, pode ser considerada democrática? Por quê?
