

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

**GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS E AÇÕES PARA A
MELHORIA DO ENSINO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

TIO HUGO

2011

**GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS E AÇÕES PARA A
MELHORIA DO ENSINO**

por

JULIANA DE CESARO

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Educação

Orientador (a): Prof^a. Ms. Izabel Cristina Uaska Hepp

Tio Hugo, RS, Brasil

2011

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Programa de Pós-graduação em Educação

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

**GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS E AÇÕES PARA A
MELHORIA DO ENSINO**

elaborada por:

Juliana De Cesaro

Como requisito parcial para obtenção do grau de

Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª Ms- Izabel Cristina Uaska Hepp – (UFSM)

(Presidente/Orientadora)

Profª Ms- Clarice Zientarski – (UFSM)

Profª Ms- Alexandra Silva dos Santos Furquinn – (UFSM)

Santa Maria, 17 de setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito a Deus, a todas as vitórias e a pela esperança no amanhã, por tudo o que sou, por tudo o que tenho e por estar aqui, me sinto feliz por ser uma pessoa confiante, firme, decidida e capaz.

Agradeço a minha querida família que soube tolerar minhas ausências, compreendendo meus momentos de esforço e dedicação.

Agradeço ao tempo dedicado a me orientar e ao compromisso e responsabilidade tida em todo o decorrer de nosso trabalho: A minha orientadora Professora Mestre Izabel Cristina Uaska Hepp.

Muitos foram os obstáculos, as vitórias e, muitas ainda serão. Porém uma certeza: leva-se junto em cada momento desse passado e do futuro a força que temos.

Com muito carinho,

JULIANA DE CESARO

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação a Distância em Educação
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS E AÇÕES PARA A MELHORIA DO ENSINO

Autora: Juliana De Cesaro

Orientadora: Profª Ms Izabel Cristina Uaska Hepp

Tio Hugo, 17 de setembro de 2011.

Resumo:

O presente trabalho apresenta como tema a gestão escolar como um processo participativo. Para tanto, buscou-se verificar junto ao Instituto Estadual de Educação Tiradentes se está ocorrendo a substituição de práticas de organização baseadas na reprodução de hábitos adquiridos, por uma prática coletiva, geradora de soluções inovadoras e melhoria da qualidade de ensino. Nortearam o trabalho indagações tais como: o que é gestão participativa? Como tornar efetiva a participação dos professores na constituição dessa gestão, dentro da dimensão formativa? Com a pesquisa foi possível obter uma melhor compreensão sobre o momento em que a escola pesquisada está vivendo relativo à construção da gestão democrática. Com relação à pesquisa, pôde-se constatar que a escola vem implantando lentamente o processo de gestão, embora ainda vinculada à ideias e práticas tradicionais, que remetem à heranças que o sistema de ensino vem incorporando ao longo do processo histórico. A gestão democrática vem sendo discutida e implementada na escola, com a participação da comunidade, embora ainda exista uma distância entre o que se almeja e a realidade.

Palavras chave: gestão escolar – prática coletiva – participação.

SUMMARY

Monograph Specialization
Graduate Program in Distance
Universidade Federal de Santa Maria

MANAGEMENT EDUCATION: PROSPECTS AND ACTIONS TO IMPROVE EDUCATION

Author: Juliana De Cesaro

Advisor: Prof^a Ms Izabel Cristina Uaska Hepp

Tio Hugo, September 17, 2011

Abstract:

This paper presents the theme of the school management as a participatory process. To this end, we tried to check with the State Institute of Education Tiradentes is occurring replacement of organizational practices based on the reproduction habits, a collective practice, generating innovative solutions and improving the quality of education. Direct the work of such questions as: What is participative management? How to make effective the participation of teachers in the constitution of this government, in the formative dimension? With the research was possible to obtain a better understanding about the time that the school is living researched for the construction of democratic management. With regard to research, it was found that the school has been slowly implementing the management process, while still linked to traditional ideas and practices, which refer to the inheritance that the education system has been incorporated throughout the historical process. The democratic management is being discussed and implemented in schools, with community participation, although there is a gap between what one wishes and reality.

Keywords: management school - collective practice - participation

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
CAPÍTULO I - FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA	10
CAPÍTULO II – A GESTÃO PARTICIPATIVA	15
CAPÍTULO III – COMO E PORQUE CONSTRUIR A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS.....	17
CAPÍTULO IV - ABORDAGEM METODOLÓGICA OU CONSIDERAÇÃO TEÓRICO-METEDOLÓGICAS DA PESQUISA.....	21
4.1 Definindo a Pesquisa.....	21
4.2 Pesquisa Bibliográfica.....	21
4.3 Pesquisa de Campo.....	22
4.4 Local e Sujeitos da Pesquisa.....	22
CAPÍTULO V - O PROCESSO DE GESTÃO E SUA IMPLICAÇÃO SOBRE A REALIDADE.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
ANEXOS	31

INTRODUÇÃO

O envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões constitui um dos temas mais presentes nos debates da administração escolar, isso porque as reformas educacionais têm trazido mudanças significativas para o trabalho docente, assim como nos modelos de gestão. Nesse sentido, indaga-se: como construir uma gestão democrática, articulando a função social da escola com as demandas da comunidade? É possível efetivar a gestão democrática na escola? Portanto, o objetivo deste trabalho é averiguar se a gestão democrática está em consonância com as novas perspectivas educacionais para a melhoria da qualidade do ensino e a visão que os agentes sociais têm desse modelo de gestão democrática. Também objetiva analisar a função social da escola, refletir acerca do modelo de gestão atualmente adotado.

Pensa-se uma nova forma de gestão com o desenvolvimento de poderes e competências a todos os segmentos, ou seja, a gestão participativa – voltada para o reforço da autonomia da comunidade escolar, mas para isso faz-se necessário também mudar as práticas pedagógicas e repensar o modo como toda a escola vivencia esse processo, pois afinal qual é o seu papel diante desse panorama. Portanto, busca-se refletir acerca dessas questões neste trabalho.

No primeiro capítulo apresenta-se, uma reflexão acerca da função da escola no mundo contemporâneo, ou seja, seu posicionamento, a redefinição do seu papel na era da globalização. Também, o papel dos agentes sociais neste processo, que são agentes da transformação.

Após, no segundo capítulo discorre-se acerca do que é realmente a gestão participativa, ou seja, como está organizada a escola, focalizando as práticas efetivamente em ocorrência, pois não basta a concepção de gestão como mera tradução de um modelo pronto, mas é preciso focalizar os atores sociais e suas ações no âmbito das práticas escolares. Dessa forma, reflete-se acerca das implicações desses em relação à legitimação de práticas autoritárias e tradicionais. Para tanto, focaliza-se principalmente a necessidade de transição entre o que se considerava adequado como administração escolar, com a falta de autonomia da escola e a nova proposta de gestão voltada para a participação.

No terceiro capítulo fala-se acerca dos novos paradigmas da gestão com o propósito de refletir como e por que construir a gestão democrática. Isso implica inúmeras indagações no sentido de refletir se essas instituições estão mudando suas práticas.

No quarto capítulo há o relato sobre a metodologia da pesquisa, considerando os objetivos, com base nos pressupostos teóricos apresentados, caracteriza-se, principalmente, por ser de natureza qualitativa. Além da pesquisa bibliográfica, a coleta de dados foi realizada com alunos e professores a partir de questionários, com o intuito de compreender o que acontece no contexto escolar diante das mudanças atuais no modelo de gestão. Os participantes desta pesquisa são gestores de uma escola estadual localizada no município de Nova Prata. Fez-se a análise dos dados obtidos e o confronto com o referencial teórico, diante dos diversos olhares que perpassam o âmbito escolar.

Este estudo pretende contribuir para a melhoria da qualidade da educação, já que essas reformas devem acontecer não só na escola, mas em todo o sistema, repercutindo em mudanças profundas na natureza do trabalho escolar. Por isso, considera-se que as reformas educacionais mais recentes têm repercutido sobre a organização escolar, provocando uma reestruturação do trabalho pedagógico (Oliveira, 2003;). Para tanto, pesquisa bibliográfica com base nos estudos de teóricos como Luckesi, João Barroso, Rui Canário, Luck que discorrem acerca do tema. Dessa forma, analisa-se a escola e seus atores sociais dentro de um processo de mudança em que somente a real participação e engajamento desses indivíduos, rumo à coletividade, trará soluções acerca de como se configuram as organizações escolares, pois para que uma organização mude, é condição necessária que mudem valores e atitudes daqueles que se inserem neste contexto.

CAPÍTULO I

1 FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

As mudanças que ocorrem na sociedade remetem a um novo conceito de ser humano. Há a necessidade de adotar práticas voltadas para a democratização, a participação e a solidariedade. A escola, por sua vez, participa dessa mudança e cabe aos indivíduos que dela fazem parte a consciência de que a educação constitui grande valor para o desenvolvimento de pessoas saudáveis, críticas e participativas.

Por outro lado, livrar-se dos velhos paradigmas autoritários demanda maior participação e maior unidade entre a escola e sociedade, realizando, desse modo, parcerias. Reorganizar o modo como administra é um desafio para a escola, assim como acolher a pluralidade, valorizar a diversidade, a diferença e estar aberta às mudanças. Segundo Nadal, (apud FELDMANN, 2009) a escola antes tinha o papel de transmissão de conhecimentos, hoje, precisa redimensionar sua prática nas dimensões experienciais, afetivas e locais. Cabe a ela o preparo do ser humano para a inserção crítica no mundo do trabalho, inserção essa que precisa ser viabilizada pela mesma para uma perspectiva de pertencimento e solidariedade. Nesse sentido, aceitar e adaptar-se às mudanças requer um projeto educativo coerente com essas, portanto, é necessário que a escola reconfigure o seu projeto pedagógico, inclusive nos processos de gestão e participação.

Nesse sentido, apresenta-se o desafio lançado pela Constituição de 1988, no artigo 205, pois diz que a educação é responsável pelo pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho. Também a LDB (Lei nº 9394/96) estabelece que a União, Estados e Municípios e também para a escola e docentes uma educação comprometida com o ser humano, permitindo que em diferentes realidades seja possível articular uma educação que atenda às demandas humanas, gerando autonomia para atender as necessidades locais.

Significa que a escola precisa promover condições favoráveis ao acesso e permanência do educando. Isso remete a uma utopia quanto à realidade, já que estar na escola não significa necessariamente sentir-se nela e acolhido nesse espaço social.

Para que isso ocorra há de se repensar também as relações humanas, pois não se pode pensar em novos modelos educacionais sem a participação, o empenho das pessoas e a reflexão sobre o modo como agem. Para tanto, o enfoque de administração escolar passa a ser de gestão. Canário (1992, p7) esclarece que a produção de mudanças numa organização social como a escola implica não apenas mudar a ação individual, mas também o modo de pensar a ação e, sobretudo, o modo como essas ações individuais se articulam entre si, num quadro de interdependência, de união. Significa substituir uma cultura fortemente individualista por uma cultura baseada na colaboração e no trabalho em equipe. Significa, também, inserir na prática cotidiana o espírito de cooperação e de altruísmo, pois não há como haver um modelo de escola sadio se os indivíduos continuam com uma mentalidade altamente neoliberal e capitalista.

Isso supõe que a atuação do professor precisa ser renovada, pois o trabalho docente pode melhorar ou mudar a situação humana das pessoas, dando a elas possibilidade de vislumbrar a construção de sua própria identidade. Segundo Rui Canário (1992, p.6) há nesse processo alguns equívocos no sentido da visão equivocada de que os professores seriam agentes individuais da concretização da reforma, subestimando-se o estabelecimento de ensino como um filtro organizacional, mediador entre a administração e os professores. Outro erro consiste em pensar a formação dirigida à capacitação individual dos professores, pois haveria um paradoxo, de eles serem vistos como o principal recurso e o principal obstáculo para a mudança, devido às manifestações de resistência dos mesmos. O que mudar primeiro, então, os professores ou as regras de funcionamento das escolas. É necessário, portanto, construir dispositivos de formação que permitam otimizar as potencialidades formativas dos estabelecimentos de ensino.

Para tanto, deve-se ressaltar que a formação de professores não pode ser dissociada de processos de desenvolvimento e organização escolar, pois somente com ações coletivas, desde a gestão até a mudança de práticas cotidianas é que possibilitará que o professor e a escola encontrem o seu tempo e lugar na sociedade neoliberal em que vivemos.

A participação em todos os momentos do planejamento da escola, de execução e de avaliação, supõe que participação não é somente convidar a comunidade para eventos ou para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico. As perguntas sobre “quem participa?”, “como participa?”, “no que participa?”, “qual a importância das decisões

tomadas?”, devem estar presentes nas discussões da gestão na escola e nos espaços de definição da política educacional.

Para que tudo isso seja concretizado é preciso buscar a qualidade no processo educativo. A qualidade é um indicador das providências a serem adotadas no sentido de introduzir estratégias eficazes de ação pedagógica. Por isso, a necessidade de mudar as estratégias pedagógicas de gestão.

Agregar os mais variados grupos e vontades: administradores, professores, especialistas, alunos, pais, todos esses são gestores, pois em algum momento devem ter garantidos os direitos de intervenção em relação ao contexto escolar. São os sujeitos que ao exercerem a democracia, estabelecem necessidades e consolidam seus compromissos pessoais e coletivos. A escola, além de ser um espaço de celebração da convivência, deve chamar a atenção através de uma ação pedagógica articulada para ações em favor de uma educação que promova responsabilidade e compromisso com o ser humano e com o planeta.

Fazer do ambiente escolar um local que favoreça o aprendizado é um desafio. A escola deve ser o local onde o encontro com o saber seja uma descoberta prazerosa. Conforme Libâneo (2005, p.117) “a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas (...)”. Nesse sentido, cabe esclarecer e definir que todos tem uma função dentro da escola, mas as ações devem ser para o bem comum, visando o bem estar e as boas relações. Com a consciência de que cada indivíduo é importante e parte essencial desse processo, há de se refletir acerca do modo como se conduzem as ações no ambiente escolar. Favorecer uma prática reflexiva de toda comunidade escolar, incide em pensar numa escola acolhedora e aberta às diferenças.

Faz-se necessário ressaltar que gestores são professores, equipe pedagógica, diretor, vice, todos em sintonia, descentralizando o modelo autoritário em que havia apenas hierarquia e o trabalho em equipe apenas uma mera utopia.

CAPÍTULO II

2 A GESTÃO PARTICIPATIVA

Durante anos o diretor da instituição escolar respondia pelas funções administrativas e sua atuação se dava nas atividades de planejamento, organização, direção e controle, ou seja, o responsável pelas decisões. Porém, segundo Marins (2009) a não preparação adequada desse diretor pode provocar conseqüências indesejáveis para a escola e sociedade.

Segundo Oliveira (2004, p.1129), os anos 90 demarcam uma nova realidade da educação brasileira, o imperativo da globalização. Isso implicaria em mudanças e reformas nos modelos de gestão, pois anteriormente a figura do diretor se configurava num ser autoritário e submisso aos órgãos centrais e sua função se restringia a de administrador de determinações estabelecidas pelas instâncias superiores. Durante muito tempo pensou-se dessa forma, porém a partir dos anos oitenta muitos discursos para uma educação democrática ganhou amplitude e vários movimentos começaram a incentivar a luta por uma escola participativa, autônoma e de qualidade.

O novo sentido da gestão democrática da educação é o de humanizar a formação nesta “cultura globalizada” dirigida pelo capitalismo. Este novo sentido exige que os educadores – professores, pais, políticos e todos que tomam decisões sobre os destinos da humanidade – comecem a inquietar-se com as conseqüências psicológicas e sociais que os excessivos usos e consumos que essa era propõe.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Sabe-se que a participação fortalece a gestão democrática, contudo há uma necessidade de descentralização e democratização da educação para que venha provocar mudanças pedagógicas no processo ensino-aprendizagem como afirma Lück (1998, p. 15), "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto". É fundamental, portanto, elaborar propostas de inclusão de atividades que elucidem maior contato com a realidade de nossas escolas estimulando o pensamento crítico na direção de um relacionamento social mais

cooperativo e democrático, sem uma práxis não há sociedade que se transforme como um todo.

O processo de mudança deve instigar a escola a buscar a unidade entre a família, gestor, comunidade, professores, alunos, funcionários onde cada um sinta-se responsável em transformar a educação. Se realmente desejamos formar crianças que no futuro sejam indivíduos autônomos, criativos e participativos, precisamos hoje trabalhar a autonomia do próprio professor, levando-o a estabelecer relações democráticas em sala de aula, excluindo o autoritarismo com seus alunos, pois só podemos auxiliar as crianças a tornarem-se autônomas e com caráter democrático, por meio de atitudes e posturas das pessoas com quais elas convivem.

As mudanças nas escolas só irão acontecer de fato se houver uma organização do trabalho pedagógico, do corpo técnico, diretor e coordenador pedagógico, trabalhando em conjunto com o corpo docente, funcionários e demais membros da equipe escolar, avaliando e reconstruindo seus projetos, planejamentos e planos.

CAPÍTULO III

3 COMO E PORQUE CONSTRUIR A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Gestão é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia”. (CURY, 1997, p. 27). A gestão democrática é a administração orientada pela participação da comunidade local e escolar, para que todos os projetos pedagógicos derivados da democratização da escola sejam construídos.

Há para tanto, uma determinação de regras e orientação através de leis que possibilitem garantias individuais e coletivas, conforme diz a Constituição Federal, no artigo 206, que estabelece a igualdade de acesso e permanência na escola, isso inclui, liberdade de aprender, pesquisar e divulgar pensamento, a arte e o saber, sendo que não há gestão democrática que não garanta os direitos básicos ao cidadão. Também, inclui o pluralismo de ideias, gratuidade do ensino e valorização dos profissionais, com efetiva profissionalização do magistério. Também é assegurado no art. 15, Título IV: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996).

No entanto, é necessário reconhecer a distância entre o real e o ideal, as razões que dificultam essa aproximação, o processo participativo de tomada de decisões, os recursos financeiros existentes e clareza administrativa, isso tudo se torna um desafio para a concretização da gestão democrática. Os governos e administradores das instituições públicas necessitam voltar-se politicamente para que os investimentos públicos atendam a essas demandas, pois com isso, o abismo entre o real e o ideal diminuirá gradativamente, pois segundo Luck, (2000, p. 16), os mesmos órgãos que pregam a autonomia, dificultam-na com normas e regulamentos frequentes sobre operações e não sobre a qualidade do ensino. Os sistemas de ensino devem adotar uma política de formação continuada para gestores.

Um fator que permite que a gestão democrática aconteça é a questão da autonomia. Conforme Luck (2000, p.16), a autonomia está relacionada com as tendências mundiais de globalização e mudança de paradigmas, isso inclui a democratização do ensino, a mobilização social, a interdisciplinaridade, entre outros. Portanto, agir com autonomia não significa fazer o

que se quer como se cada escola fosse independente. É um processo de construção coletiva com base em leis e planos e possibilitem a implementação de projetos pedagógicos próprios vinculados ao sistema e às diretrizes nacionais. Dentro desse processo se dá a construção da identidade da escola, onde as diferenças, semelhanças e convergências devem ser reconhecidas e respeitadas.

A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar, o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição. Também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim, sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma. Outro fator relevante é a estrutura física dela, quanto mais agradável o ambiente escolar se tornar, mais eficaz será a aprendizagem dos alunos, se sentirá em um espaço acolhedor, motivando-os a continuar nela e, com isso, notavelmente será diminuída a evasão escolar, um dos objetivos a serem trabalhados pela organização escolar.

A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, isso é garantia de autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (ROMÃO; PADILHA, 1997, p 23).

No processo de participação popular os Conselhos Escolares, constituídos por representantes de pais, alunos, funcionários, professores e representantes da comunidade são essenciais. Segundo SILVA (1992, p. 22), “O Conselho Escolar tem poder deliberativo sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas (...)”. Portanto, a escola que se compromete a desenvolver uma postura mais democrática coloca em prática a participação de cada representante dos membros que compõem o Conselho Escolar. Assim,

“As relações entre os gestores das atividades educativas devem estar abertas ao conflito, pois o consenso não é ponto de partida para a interação dos gestores, pois, apenas obscurece a diversidade, sendo que ele deve ser buscado na trajetória que comporte a discussão e o conflito, enfim, o consenso e as decisões devem ser construídos coletivamente”. (BASTOS, 1999, p. 23)

Uma gestão escolar democrática promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de idéias. Enfim, essa descentralização dos processos de gestão escolar e a democratização, na escola, trazem como objetivo desenvolver o espírito em

equipe, as decisões compartilhadas independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização. Conforme Veiga (2001) para que o processo de democratização ocorra é necessário observar alguns aspectos como:

- Rompimento com estruturas mentais e organizacionais fragmentadas;
- Definição clara e princípios e diretrizes contextualizadas;
- Envolvimento e vontade política da comunidade escolar para criar a utopia pedagógica que rompe com o individualismo e estabelece a parceria e o diálogo franco;
- Conhecimento da realidade escolar baseado em diagnóstico sempre atualizado e acompanhado;
- Análise e avaliação diagnóstica para criar soluções às situações-problemas da escola, dos grupos, indivíduos;
- Planejamento participativo que aprofunde compromissos, estabeleça metas claras e exequíveis e crie consciência coletiva com base nos diagnósticos: geral, das áreas, por componentes curriculares, por setor escolar, por grupos de professores, por professores nos grupos.

Conforme MARINS (apud FELDMANN, 2000, p.240), a responsabilidade por essa transformação da sociedade passa pela escola. Portanto, uma escola democrática deve proporcionar a participação de todos, educadores, alunos, pessoal administrativo e comunidade, buscando a constante melhoria do processo ensino-aprendizagem. A conscientização de todos de que é urgente resgatar as referências coletivas, princípios e valores para a conquista da cidadania e da verdadeira escola democrática. Assim, velhos conceitos já não atendem mais as necessidades. Nessa busca por uma nova concepção de educação, há de se pensar uma nova forma de gestão.

CAPÍTULO IV

4 ABORDAGEM METODOLÓGICA OU CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METEDOLÓGICAS DA PESQUISA

4.1 Definindo a Pesquisa

O termo pesquisa, conforme Bagno, (1998, p.18), “é investigação feita com o objetivo expreso de obter conhecimento preciso”.

Demo (1990, p.36) conceitua pesquisa como “um diálogo inteligente com a realidade (...), é a atividade pela qual descobrimos a realidade.

A pesquisa está presente, conforme Bagno, (1998, p.21) “no dia-a-dia, nas ações mais corriqueiras, no desenvolvimento da ciência, no avanço tecnológico e no progresso intelectual de um indivíduo”.

A pesquisa caracteriza-se pela investigação acerca de um tema relevante para a sociedade. Neste trabalho, agregam-se os pressupostos teóricos apresentados, com a pesquisa que se caracteriza, principalmente, por ser de natureza qualitativa, um estudo de caso, em que os indivíduos são convidados a participar através de questionários e observação diária.

4.2 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, segundo Marques (et al. 2006) a pesquisa bibliográfica “é aquela cujos dados secundários são obtidos mediante consulta feita nos livros, revistas, jornais, enciclopédias, etc.” , obtendo dessa forma o referencial teórico que embasou este trabalho.

4.3 Pesquisas de Campo e coleta de dados

Além da pesquisa bibliográfica, a coleta de dados foi realizada com professores e membros da equipe diretiva e pedagógica da escola a partir de questionários, com o intuito de compreender o que acontece no contexto escolar diante das mudanças atuais nos modelos de gestão.

4.4 Local e Sujeitos da Pesquisa

Participaram da pesquisa um total de 20 pessoas, incluindo gestor, professor, equipe pedagógica. As perguntas e respostas foram transcritas e contrastadas ao referencial teórico. Dessas 10 são professores, 4 são da equipe pedagógica e 6 são equipe diretiva.

O Instituto Estadual de Educação está situado na zona urbana do município de Nova Prata- RS. Inicialmente realizou-se uma visita de observação de todo o espaço físico da Escola para que fosse possível colher os dados e informações necessárias à análise e diagnóstico da realidade escolar. Solicitou-se em pesquisa um histórico da escola com informação da sua data de criação, características sócio-econômico das famílias, quantidade de salas que a escola possui a quantidade de alunos que a escola atende, o número de profissionais por cargos, número de especialistas, número de professores e a qualificação destes.

A Escola observada funciona com curso de Ensino Fundamental, Médio, Educação infantil, Curso normal e Eja. Neste ano há um total de 1033 alunos.

O prédio tem 16 salas de aula, uma sala adaptada para a biblioteca; uma sala adaptada para Informática; uma sala adaptada para laboratório; uma sala de Recursos, sala para Educação Física; portaria onde funciona a secretaria, sala de direção, um auditório com capacidade para 100 pessoas que funciona também como sala de vídeo; cozinha; cantina; sala dos professores; um recreio coberto; sanitários masculinos, femininos e para portadores de necessidades especiais; duas quadras de esporte. A escola apresenta uma boa estrutura física, com um ambiente bem cuidado, agradável e acolhedor.

Na escola há um total de 67 professores, sendo 47 efetivos e 20 contratados. Sendo que, 26 deles possuem Graduação e 36 Pós-Graduação.

Quanto aos equipamentos pedagógicos, a Escola possui vídeo, televisão, DVD, microscópio, mimeógrafo, retro-projetor, som ambiente, sala de informática e data show. Percebe-se que a Escola faz um bom uso dessas tecnologias, que visam a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

A escola analisada prioriza sempre os aspectos pedagógicos, buscando selecionar e organizar os conteúdos de maneira que os mesmos somem com os conhecimentos prévios dos educandos, fazendo com que produzam um novo saber capaz de transformar as suas relações sociais e exercer sua cidadania de modo mais crítico e consciente, em prol de uma sociedade mais justa e igualitária.

Entre as atividades realizadas estão as feiras de ciências, festas, oficinas, reuniões, atividades esportivas. E através desta integração, pais, professores, alunos, enfim toda comunidade escolar, é que os trabalhos realizados trarão resultados mais significativos, pois irão para além dos muros escolares, objetivando desde já, uma melhor participação da vida em sociedade. Só quando o aluno consegue vislumbrar a teoria – prática de forma real é que ele dá o devido valor ao conhecimento científico aprendido na Escola

CAPÍTULO V

5 O PROCESSO DE GESTÃO E SUA IMPLICAÇÃO SOBRE A REALIDADE

Procederemos a análise das respostas obtidas na entrevista com a direção, equipe pedagógica e professores do Instituto Estadual de Educação Tiradentes, relacionando à fundamentação teórica, e de que forma é desenvolvido o processo de gestão. As perguntas e respostas serão transcritas e contrastadas ao referencial teórico.

De acordo com a pesquisa, em relação à gestão, fez-se o seguinte questionamento:

- 1- Quais são as principais funções dos gestores ?
 - a- “Gerenciar os recursos humanos, pedagógicos, projetos e financeiro”. (gestor A)
 - b- “Administrar os recursos humanos, financeiros, participar de todos os projetos, ficar a par das atividades propostas junto à coordenação e a orientação no que diz respeito às atividades da escola”. (equipe pedagógica)
 - c- Organizar o trabalho escolar no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos. (professor A)

Analisando as respostas acima, podemos ver que as pessoas envolvidas demonstram entender que o processo de mudanças de paradigmas em relação à gestão democrática e participativa no que diz respeito às funções do gestor, estão ainda vinculadas à ideia de diretor e acontece de maneira gradativa e lenta, conforme as respostas dos entrevistados e portanto, conforme Luck (2000) “um diretor é um gestor da dinâmica social, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade”, por isso faz-se necessária desmistificar a ideia de “diretor” para a de gestor, isso pressupõe compromisso e responsabilidade de toda a comunidade escolar. Além disso, como vemos na resposta do professor A o entendimento de que a função dos gestores é a de apenas gerenciar recursos, o que nos parece esquecer que um gestor deve administrar ou gerenciar a escola nos aspectos financeiros, administrativo, curricular, pedagógico e também humano, como afirma a resposta da equipe pedagógica e do gestor A.

Quanto à função social da escola, perguntou-se:

- 2- Qual é a função da escola na sociedade atual?
 - a- “Auxiliar no preparo de cidadãos atuantes, profissionais responsáveis. As pessoas

precisam parar para conversar, trocar ideias e não visar apenas o lucro”. (gestor B)

- b- Entendo que a função da escola é ensinar, porém, acabamos assumindo uma posição de educar, ou seja, complementar o papel da família ou quase assumi-lo na totalidade. (equipe pedagógica).
- c- A função da escola é ajudar o aluno na sua formação integral. (professor B).
- d- A função da escola é principalmente formar o aluno para a vida profissional. (professor B).

A partir das respostas considera-se que o processo de gestão democrática e participativa não é uma função exclusiva do gestor escolar, mas da realização de um trabalho participativo, que segundo Luck (2000) professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, todos não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem pelo seu modo de agir. Dessa forma envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola, por isso na era da globalização, a função da escola torna-se maior. É preciso que gestores percebam a nova realidade social, de docentes que tenham leitura e comprometimento com as transformações que o mundo e o educando requerem, e com uma comunidade que deve participar de todo o processo educacional, como forma de produzir, na mesma, resultados mais significativos. Este processo de conscientização já vem acontecendo a longo tempo nesta instituição, reconhecida até em nível nacional por seus projetos desenvolvidos. Isso mostra que o trabalho de parceria é fundamental, no entanto, isso, não vem sendo uma tarefa fácil. Requer comprometimento e aprendizado, requer, acima de tudo, gestão democrática e lucidez sobre a função da escola no mundo globalizado, o que parece um pouco obscuro para alguns profissionais que trabalham com a educação, pois insistem em manter suas crenças enraizadas em métodos tradicionais e arcaicos.

- 3 – Que caminhos podem conduzir à autonomia, já que essa deve ser exercida no âmbito das unidades escolares como processo de construção coletiva?
- a- Integração do público e o privado. Utilização adequada de recursos. Mobilização da sociedade em geral. (gestor C)
 - b- Diálogo, confiança mútua, responsabilidade, compreensão, valorização do outro, afetividade. (equipe pedagógica C)
 - c- A escola, através de seus representantes, devem ser firmes nas suas decisões, pois só a escola sabe das suas condições e sociedades. (professor C)

De acordo com as respostas, percebe-se que o conceito de autonomia, muitas vezes, é fragmentado. Esse termo pode ser confundido com autonomia financeira, com a total independência da escola. Segundo Luck (2000) o conceito de autonomia gera concepções conflitantes e confusões. “Muitas vezes ela é muito mais uma prática de discurso do que uma expressão concreta em ações objetivas”. Portanto, a autonomia é um processo e exige a participação de todos. Segundo Luck (2000, p.26), “se constrói no dia-a-dia, mediante ação coletiva, competente e responsável”. Por isso, para que a prática da autonomia aconteça é necessário associar o que dizem os documentos escolares com as práticas concretas, isso significa a mudança de crenças e a abertura para as mudanças que estão ocorrendo no ambiente escolar.

4- Quais valores e concepções contribuem para a construção da gestão democrática?

- a- Principalmente respeito pela condição do professor como cidadão e pessoa, com limitações de tempo, econômicas, etc, mas acima de tudo, competente e capaz de pensar. (equipe diretiva D)
- b- Diálogo, confiança mútua, responsabilidade, compreensão, valorização do outro, afetividade. (professor D)
- c- Necessidade de mudança; falta de recursos; descrédito no modelo atual, maior participação social; entidades e pessoas que podem colaborar, serem estimuladas para isso. (equipe pedagógica E).

O apoio da sociedade é condição essencial para que a gestão democrática aconteça. É preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola, num processo em que tenham o poder de decidir e agir, sendo atores escolares, sujeitos de sua história. O rompimento com o modelo tradicional de educação, através do cultivo da participação, do trabalho coletivo, da ação colegiada, da realização pelo bem comum possibilita momentos de experimentação da democracia na escola.

O professor, acima citado pela equipe diretiva, faz parte do processo de gestão democrática de escola. Apesar do tempo limitado de suas atividades desenvolvidas na escola, torna-se participante deste processo, pois sua participação na construção de documentos é essencial e muito importante na tomada de decisões. Assim o mesmo

participa de todos os processos escolares, e se tornará futuramente também um gestor democrático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foram focalizados os aspectos referentes às mudanças organizacionais da escola. Coletados e analisados os dados obtidos através de questionário pode-se afirmar que foi possível obter uma melhor compreensão sobre o momento em que a escola pesquisada está vivendo relativo à construção da gestão democrática.

Com relação à pesquisa, pôde-se constatar que a escola vem implantando lentamente o processo de gestão, embora ainda vinculada à ideias e práticas tradicionais, que remetem à heranças que o sistema de ensino vem incorporando ao longo do processo histórico, dado esse comprovado nas respostas dos entrevistados.

Constatou-se, também, que a gestão democrática vem sendo discutida e implementada na escola, embora ainda exista uma distância entre o que se almeja e a realidade escolar. A consciência da necessidade da mudança e as implicações dessa produzem certa resistência. Porém, faz-se necessária para que realmente aconteça uma transformação positiva da escola. A escola, de um modo geral, se depara atualmente com duas vertentes: a da que tem resistido às mudanças, mantendo sua estrutura estática, fechada, burocrática e mecânica e a da vivência e práticas democráticas. A escola precisa acompanhar as mudanças da sociedade e assumir outras funções sociais. Uma gestão democrática implica a democratização do processo de construção social da escola, mediante a elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico, onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escolar, compartilha decisões de forma coletiva e modifica as relações de poder, transformando-as em um organismo vivo e dinâmico.

Dessa forma, a gestão democrática busca uma educação que valorize o conhecimento do aluno, fortalecendo uma democracia no processo ensino-aprendizagem. Os professores, coordenadores, diretores, alunos, pais de alunos e a comunidade devem estar envolvidos, participando efetivamente para que o espaço escolar se torne um ambiente onde se possa exercitar a democracia.

A gestão democrática contribui para a construção de uma educação, na qual todas as crianças, jovens e adultos possam se desenvolver como sujeitos construtores da sua cidadania. A gestão democrática na escola significa, portanto, a conjunção entre instrumentos formais - eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira - e práticas efetivas de participação. O objetivo do trabalho foi atingido, pois através das respostas do questionário,

os entrevistados deixaram transparecer o que vem acontecendo na escola e o processo de gestão sendo implantado. O que, no entanto, fica claro é que há distorções no entendimento e nas ações dos indivíduos a respeito de como deve acontecer a mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BAGNO, Marcos. **Pesquisa na escola: o que é e como se faz.** São Paulo. Loyola, 1998. 102 p.

BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática.** Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº 9394, de 20 de Dezembro de 1996, Brasília, 1997.

DEMO, Pedro. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1997. 317 p.

CANÁRIO, Rui, org. (1992). **Inovação e projecto educativo de escola.** Lisboa. Educa.

CANÁRIO, Rui. **Gestão da escola: como elaborar o plano de formação.** Cadernos temáticos.

CURY, Carlos R. Jamil. **Ideologia e Educação Brasileira.** Católicos e Liberais. 3ª ed. Coleção Educação Contemporânea. São Paulo, SP: Cortez: Autores Associados, 1986.

FELDMANN, Graziela Marina. (organizadora). **Formação de professores e escola na contemporaneidade.** São Paulo: editora Senac São Paulo, 2009.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 5ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de gestores.** Em aberto, 17 (72) fev-jun. de 2000.

MARQUES, Heitor Romero. (et.al). **Metodologia da escola e do trabalho científico.** Campo Grande: UCDB, 2006, 130 p.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização.** Educ. soc., Campinas, vol.5, n.89 p.1127-1144, set/dez. 2004.

ROMÃO & PADILHA. **Diretrizes escolares e gestão democrática da escola.** São Paulo:

Cortez, 1997.

SAVIANI, D. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. São Paulo: Cortez, 1980.

SAVIANI, D. **Sobre a natureza e especificidade da educação**. In: SAVIANI, D. *Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações*. 8. Ed. revista e ampliada. Campinas/SP: Autores Associados, 2003.

SILVA, Luiz Heron. **Escola cidadã: teoria e prática**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1992.

VASCONCELOS, Celso S. **Projeto político-pedagógico: o planejamento como instrumento de transformação**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DOS EXPOENTES NA EDUCAÇÃO, 2. Livro do Congresso. Curitiba, 2002.

WOLFF, Celi Terezinha. **Supervisão Pedagógica**. Indaial: Ed. ASSELVI, 2008.

Anexos:**Universidade Aberta do Brasil - UAB****Universidade Federal de Santa Maria - UFSM****Centro de Educação - CE****Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional****Pólo: Tio Hugo****Acadêmica: Juliana De Cesaro****CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

Dados Gerais:

- Nome do Estabelecimento:

- Endereço (rua, número, bairro, cidade):

- Data da fundação:

- Entidade Mantenedora:

 Estadual Municipal Fundação Federal Particular Convênio

- Períodos de Funcionamento:

() Manhã () Tarde () Vespertino () Noite

- Graus que a escola mantém:

() Educação Infantil () Ensino Fundamental () Ensino Médio

- Número de alunos e classe:

Nº de classes de Educação Infantil: _____ Total de alunos: _____

Nº de classes de Ensino Fundamental _____ Total de alunos: _____

Nº de classes de Ensino Médio: _____ Total de alunos: _____

- Perfil da comunidade:

- Zona em que a escola está inserida:

- Perfil sócio econômico das famílias dos alunos:

Aspecto Material:

- Prédio:

() Construído especialmente para a escola

() Adaptado

() Tipo de construção (alvenaria, madeira, etc): _____

- Atende às necessidades da Escola?

Sim Não Razoavelmente

- Conservação:

Boa Regular Ruim

- Número de Sala de Aulas: _____

- Salas ou Ambientes Especiais:

Sim Não

Quais: _____

- Área livre para recreação:

Sim Não

• Dependência para serviços técnicos:

Orientação Educacional

Biblioteca

Assistência Pedagógica

Outros (especificar):

_____ • Áreas
_____ disponíveis:

- Para Educação Física:

Quadra coberta Quadra descoberta

Campo de futebol Tanque de areia

- Para Recreio:

cimentada Gramada Areia Terra

Efetivo Contratado Designado

Principais Funções do diretor?

• Coordenador Pedagógico:

Efetivo Contratado Designado

Principais Funções:

• Orientador Educacional:

Efetivo Contratado Designado

Principais Funções:

• Órgãos de apoio à escola:

Grêmios estudantis

sim não

- colabora com a escola? Como?

• Associação de pais e mestres:

() sim () não

- colabora com a escola? Como?

• Conselho Escolar

() sim () não

- colabora com a escola? Como?

• Corpo Docente:

Total de Professores: _____

Total de efetivos: _____

Total de admitidos: _____

• Formação do corpo docente: do total dos professores quantos têm:

Magistério – ensino Médio: _____

Graduação: _____

Especialização: _____

Pós- Graduação: _____

• Pessoal administrativo e de Serviços Auxiliares:

- | | | | |
|--------------|---------|---------|----------------|
| • Secretário | () Sim | () Não | Quantos? _____ |
| • Zelador | () Sim | () Não | Quantos? _____ |
| • Serventes | () Sim | () Não | Quantos? _____ |
| • Bolsista | () Sim | () Não | Quantos? _____ |

- Há acompanhamento do trabalho do professor na sala de aula, dos rendimentos dos alunos (análise dos resultados das avaliações) por classe? Como isso acontece?

- Há um programa de formação continuada dos professores e pessoal administrativo? Como é desenvolvido?

- Reunião de Professores

() Semanais () Mensais () bimestrais

- como são realizadas:

-Trabalhos desenvolvidos na escola:

- A escola utiliza estratégias de divulgação de trabalhos e eventos?

() sim, constantemente

() sim, por vezes

() Quase nunca ou inexistente

- Quais as estratégias de divulgação destes trabalhos?

- Modelo de gestão escolar

Duração da atual gestão: anos/meses _____

- Na sua opinião, que qualidades o gestor deve possuir quanto à gestão de pessoas e gestão dos recursos financeiros?

- Indique as qualidades /características que você visualiza num gestor:

Liderança	
Tem iniciativa, é empreendedor	
Flexibilidade / bom senso	
Integração / espírito de equipe	
Motivador	
Organizado	
Responsável	
Ético	
Socializa informações	
Transmite segurança / confiança	

- Qual é o grau de autonomia da escola para tomar decisões? Quanto ao relacionamento com os pais e comunidade: A escola tem APM (Associação de Pais e Mestres)? Conselho de Escola? Existe um trabalho sistemático com os pais? São feitas reuniões? Com que frequência: mensal, semestral, anual ou outras ocasiões? Que tipo de reuniões: Com todos os pais? Por classe? Ou usa outros meios? Os pais comparecem?

- Qual é a função da escola na sociedade atual? Aponte formas de escola e sociedade se integrarem e se articularem mais.

- Como deve se portar o gestor no momento de institucionalizar a gestão democrática?

- Que caminhos podem conduzir à autonomia, já que essa deve ser exercida no âmbito das unidades escolares como processo de construção coletiva?

- Quais valores e concepções contribuem para a construção da gestão democrática?

Obrigada!