

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Carine Ines Simon

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR:
UM ESTUDO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO MARTINHO/RS**

Três Passos, RS
2018

Carine Ines Simon

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR:
UM ESTUDO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO MARTINHO/RS**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Alexandra Silva dos Santos Furquim

Três Passos, RS
2018

Carine Ines Simon

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR:
UM ESTUDO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO MARTINHO/RS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovada em 30 de novembro de 2018.

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ma. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Vanessa Medianeira da Silva Flôres, Ma. (UFSM)

Lucas da Silva Martinez, Me. (UFSM)

Três Passos, RS
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou o dom da vida, bem como me concedeu sabedoria e força de vontade, para lidar com os desafios encontrados durante o processo de aprendizagem.

Agradeço a todos que de alguma forma se envolveram e contribuíram para a conclusão deste trabalho em especial:

- A orientadora Alexandra, que foi indispensável na construção do estudo por meio de sua paciência e compreensão, assim como seu vasto conhecimento na área.

- A minha família que de algum modo sempre esteve presente, agradeço pelo carinho e preocupação.

- As gestoras das escolas municipais de São Martinho/RS, pelo bom acolhimento e troca de conhecimento.

E agradecimento especial vai também a toda instituição de ensino UFSM, em especial ao curso de Gestão Educacional por proporcionar este curso, trazendo excelentes profissionais.

RESUMO

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO MARTINHO/RS

AUTORA: CARINE INES SIMON

ORIENTADORA: ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

Este estudo objetiva conhecer os principais desafios e perspectivas dos gestores/diretores de escolas públicas municipais de São Martinho/RS para a construção participativa da gestão escolar. Especificamente, busca conhecer a concepção de gestão que norteia o trabalho desenvolvido, refletir sobre o papel do gestor/diretor nas escolas em estudo e analisar os desafios e as perspectivas da gestão escolar. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, caracterizada como um estudo de caso do tipo descritivo. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário aberto, semiestruturado, respondido pelas gestoras/diretoras das duas escolas participantes do estudo. Pode-se constatar, a partir dos dados coletados, que a participação da comunidade é fundamental para concretizar os caminhos democráticos que assim elevam a qualidade do ensino. No entanto, averiguou-se vários empecilhos para a efetivação da gestão democrática nas escolas pesquisadas, como falta de eleições de diretores, participação total da comunidade na construção do Projeto Pedagógico, participação ativa dos pais nas decisões e ações das escolas, pouca autonomia, entre outras. Como principais desafios destacados pelas gestoras/diretoras, destaca-se a falta de recursos humanos e financeiros, assim como dificuldade em contar com a participação da comunidade na escola. Apesar dos desafios encontrados e o fato da gestão escolar ainda não seguir uma prática democrática nas escolas, as gestoras/diretoras ainda apresentam possibilidades que servem de subsídios para a construção da gestão participativa e é algo que vem sendo construído pouco a pouco, por meio de mecanismos de participação, como criação de conselhos escolares, grêmios estudantil, entre outros. Assim, conclui-se que nas escolas pesquisadas há a necessidade de superar práticas autoritárias, visando a consolidação de um novo modelo de gestão.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Desafios. Perspectivas.

ABSTRACT

CHALLENGES AND PROSPECTS OF SCHOOL MANAGEMENT: A STUDY IN MUNICIPAL SCHOOLS OF SÃO MARTINHO / RS

AUTHOR: CARINE INES SIMON
ADVISOR: ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

This study aims to know the main challenges and perspectives of managers / directors of municipal public schools of São Martinho / RS, for the participatory construction of school management. Specifically, it seeks to know the management conception that guides the work developed, to reflect on the role of the manager / director in the schools under study and to analyze the challenges and perspectives of school management. The research has a qualitative approach, characterized as a descriptive case study. As an instrument of data collection, an open, semi-structured questionnaire was used, answered by the managers of the two schools participating in the study. From the collected data, it can be verified that the participation of the community is fundamental to realize the democratic paths that increase the quality of education. However, there were several obstacles to democratic management in the schools surveyed, such as a lack of executive elections, full participation of the community in the construction of the Pedagogical Project, active participation of parents in school decisions and actions, lack of autonomy among others. The main challenges highlighted by the managers are the lack of human and financial resources, as well as the difficulty of counting on the participation of the community in the school. Despite the challenges encountered and the fact that school management still does not follow a democratic practice in schools, the managers still have possibilities that can be used as input for the construction of participative management and is something that is being built little by little, through mechanisms of participation, such as the creation of school councils, student associations, among others. Thus, it is concluded that in the schools studied there is a need to overcome authoritarian practices, aiming at the consolidation of a new management model.

Keywords: Democratic School Management. Challenges. Perspectives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação da composição da Gestão Escolar.....	15
Figura 2 – Esquema dos mecanismos de participação democrática.....	18

LISTA DE SIGLAS

ART – Artigo

CPM – Círculo de Pais e Mestres

EVA – Ethylene Vinyl Acetate ou Etileno Acetato De Vinila

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PP – Projeto Pedagógico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 METODOLOGIA E CONTEXTO DA PESQUISA	12
2.1 METODOLOGIA	12
2.2 CONTEXTO DA PESQUISA	13
3 GESTÃO ESCOLAR: ALGUMAS REFLEXÕES	15
3.1 MECANISMOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
3.2 O PAPEL DOS GESTORES/DIRETORES.....	21
4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE GESTORAS/DIRETORAS	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERENCIAS	37
APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO	39
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	41

1 INTRODUÇÃO

Os desafios e perspectivas da gestão escolar são um dos temas recorrentes e de grande importância para a educação do país. Nesse sentido, a sua importância implica em várias ações e medidas que possam torná-la eficiente, democrática e capaz de oferecer uma educação de qualidade.

Ser gestor de uma escolar pública, hoje, é ter presente que suas ações não serão tomadas sozinhas, mas em conjunto com todos os que fazem parte da comunidade escolar na qual a instituição está inserida. No entanto, uma vez tomada as decisões de forma compartilhada, é preciso colocá-las em prática. É nessa hora, sobretudo, que o líder se torna essencial, pois a ele cabe coordenar e administrar com bases nas aspirações da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2004).

Assegurada pelo modelo humanitário igualitário, desenhado na Constituição Federal Brasileira de 1988 (Art. 205), a Educação se apresenta como “direito de todos”. Um direito que deve ser promovido e incentivado para o desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho, pautada nos princípios de “igualdade de condições”, liberdade de aprendizagem e ensinar, “pluralismo de ideias e concepções” para o exercício pedagógico, “gratuidade do ensino público”, valorização dos profissionais da Educação, gestão de ensino democrática; e, por último, a “garantia do padrão de qualidade” (Art. 205, incisos I a VII) (BRASIL, 2004, p. 126).

Assim, assegurada em lei, práticas de gestão desenvolvidas a partir do diálogo e participação de toda comunidade escolar local constituem-se como necessárias no contexto escolar. Como professora em escolas públicas estaduais em São Martinho/RS, já vivenciei várias experiências significativas quanto ao trabalho coletivo da gestão escolar.

Na busca da compreensão de como acontece a gestão escolar em escolas do município de São Martinho/RS, o presente estudo visa desvendar a seguinte questão de pesquisa: Quais os principais desafios e perspectivas dos gestores/diretores, nas escolas públicas do município de São Martinho/RS, para a construção participativa da gestão escolar?

A partir disso, o objetivo do estudo foi conhecer os principais desafios e perspectivas dos gestores/diretores de escolas públicas municipais de São Martinho/RS para a construção participativa da gestão escolar.

Os objetivos específicos foram:

- Conhecer a concepção de gestão que norteia o trabalho desenvolvido.
- Refletir sobre o papel do gestor/diretor nas escolas em estudo.
- Analisar os desafios e as perspectivas da gestão escolar.

O estudo está fundamentado em autores que versam sobre a gestão escolar, os princípios da gestão escolar democrática e o papel dos gestores, tais como Paro (2000; 2001), Lück (2005) e Libâneo (2004).

O trabalho monográfico está organizado em cinco capítulos. O capítulo a seguir apresenta a metodologia que foi utilizada na pesquisa, assim como o contexto das escolas em estudo. O terceiro capítulo traz abordagens sobre a gestão escolar, os princípios da gestão democrática e o papel dos gestores. O quarto capítulo apresenta e discute os dados referentes a pesquisa realizada por meio de questionário aplicados nas duas escolas municipais de São Martinho/RS. No quinto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

2 METODOLOGIA E CONTEXTO DA PESQUISA

Nesse capítulo será abordada a metodologia utilizada para a pesquisa, bem como o contexto das escolas pesquisadas.

2.1 METODOLOGIA

O estudo possui uma abordagem qualitativa. Segundo Goldenberg (1997, p. 34)

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Como método investigativo utilizou-se o estudo de caso, como meio de aprofundamento de estudo. Conforme Lüdke e André (1986), constitui-se num estudo, em profundidade, de uma única unidade de interesse, trata-se do estudo de casos isolados, em que a análise deve ser feita com detalhamento e levar em consideração variáveis e influências internas e externas.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário semiestruturado¹ aberto com nove questões, a fim de conhecer os desafios e as perspectivas dos gestores/diretores que restringem ou possibilitam a efetivação da gestão escolar democrática nas escolas municipais de São Martinho/RS.

O mesmo proporcionou liberdade de respostas aos pesquisados. O questionário foi respondido pelos gestores/diretores das duas escolas municipais de São Martinho/RS. A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 19 e 25 de outubro do ano letivo de 2018.

A interpretação e análise dos dados obtidos através do questionário ocorreram por meio da análise das respostas dadas para as perguntas do instrumento de coleta de dados.

¹ O questionário encontra-se no apêndice A.

Através do questionário, obtiveram-se informações relevantes sobre a gestão das escolas, assim como as dificuldades enfrentadas no cotidiano, que muitas vezes comprometem a total realização de seu trabalho, e as perspectivas para superação dos desafios apresentados.

O município de São Martinho/RS possui duas escolas, uma de Educação Infantil e outra de Ensino Fundamental, ambas localizadas no perímetro urbano da cidade.

Por questões éticas de pesquisa, o nome das escolas foi substituído por Escola 1 e Escola 2.

2.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O presente estudo visa conhecer os principais desafios e perspectivas da gestão escolar, de duas escolas públicas municipais, do município de São Martinho/RS, para a construção participativa da gestão escolar.

Escola 1

A Escola Municipal de Educação Infantil, única situada no município atende cerca de 180 crianças de zero a cinco anos, procedentes de todo município, maioria urbano, pequena parcela se desloca do interior onde as mães trabalham na cidade.

A escola é coordenada pela Secretaria Municipal de Educação de São Martinho/RS, uma supervisora de educação infantil, uma diretora, e uma vice-diretora são escolhidas (indicadas) pela Secretaria da Educação do Município.

As crianças da EMEI não são todas de tempo integral, algumas devido às condições de trabalho dos pais, outras por opções próprias, na sua maioria, filhos de famílias de diferentes classes sociais e diferentes níveis de escolaridade, sendo que todos são do município e desempenham atividades profissionais no comércio local, atuando em diferentes áreas.

Escola 2

A escola, atendendo alunos dos anos iniciais a partir dos 6 anos de idade oferece o Ensino Fundamental completo. Contém aproximadamente 540 alunos, provindos de todo município.

Localizada no centro da cidade de São Martinho/RS, conforme dados obtidos no PP da escola, atende 93,5% dos alunos da Rede Municipal. Os alunos em sua maioria são oriundos de famílias de nível socioeconômico médio e baixo, tendo como profissões, comerciantes e funcionários públicos.

A escola atende dois turnos, matutino e vespertino. É coordenada pela Secretaria Municipal de Educação, uma diretora, que é escolhida (indicada) pela Secretaria da Educação do município, duas vice-diretoras uma para cada turno (matutino e vespertino), ambas também por indicação da secretaria e uma coordenadora pedagógica, juntamente com a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Conselho Escolar, que são organizados em chapa única por meio de indicação da gestão escolar e após feita eleição direta entre a comunidade escolar, onde optam entre o “sim” e o “não”.

3 GESTÃO ESCOLAR: ALGUMAS REFLEXÕES

A gestão escolar foi instituída pela Constituição de 1988 e reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei 9.394/1996. Diferentemente da concepção anteriormente adotada de administração escolar, ancorada em práticas burocráticas e divisão de tarefas, a gestão escolar visa a participação de toda a comunidade escolar nas decisões da escola, seja nos aspectos administrativos, pedagógicos ou financeiros.

Assim, a gestão escolar é pautada nos fundamentos democráticos. Em função disso, a gestão escolar passa a ser democrática de forma participativa em todos seus campos, pedagógico, financeiro e administrativo, havendo assim uma “redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar”, como destaca Lück et al (2005, p. 16).

Desta forma, a gestão escolar relaciona-se a uma atuação que foca promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo sócio educacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva (LÜCK et al, 2005).

De acordo com os princípios Constitucionais de 1988 e da LDB 9.394/96, pode-se representar a gestão escolar da seguinte forma:

Figura 1 - Representação da composição da Gestão Escolar



Fonte: UFSM, 2018.

A gestão escolar é o todo da escola, um sistema interno que precisa buscar atender o financeiro, o administrativo e o pedagógico. O funcionamento dessas dimensões deve ser de forma integrada com a comunidade escolar, o que resultará em uma democratização das ações desenvolvidas nas escolas em benefício de todos.

De acordo com Lück et al (2005), define-se as dimensões da gestão escolar da seguinte forma:

Gestão Pedagógica: planeja, organiza, e administra a área educativa.

Gestão Administrativa: organiza e administra a estrutura física da escola.

Gestão Financeira: coordena o orçamento da instituição, ordena as verbas para diferentes setores da escola.

Gestão de Recursos Humanos: inclui toda comunidade do ambiente escolar (professores, alunos pais, funcionários...), sua função é a participação efetiva de todos nas decisões da escola, assim garantindo a aprendizagem dos estudantes.

Segundo a LDB 9.394/96, a autonomia das escolas na organização de suas dimensões visa atender as especificidades locais e regionais de cada lugar.

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).

Uma gestão escolar democrática prioriza a participação de toda comunidade escolar nas decisões tomadas no âmbito da escola, ambas com objetivos comuns, onde todos avaliam o trabalho e conseqüentemente também são avaliados.

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. (BARBOSA, 1999, p. 219).

Assim, todos são gestores, professores, funcionários, familiares, alunos, Conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários e Grêmios Estudantis,

todos aqueles envolvidos na comunidade escolar podem opinar, de maneira ativa, nas ações e decisões.

Segundo a legislação brasileira, a gestão democrática é um dos princípios para uma educação de qualidade, em que a aproximação da comunidade escolar se concretiza num melhor aprendizado e desenvolvimento do aluno.

No discurso pedagógico, a *gestão democrática da educação* está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimentos; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação. (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 16).

A democratização tem trazido novas perspectivas para a educação brasileira, pois proporciona avanços na educação, tais como o envolvimento da comunidade escolar na escolha do diretor da escola, a implantação dos Conselhos Escolares com papel deliberativo e decisório, a Associação de Pais, Mestres e Funcionários, dentre outros.

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los. (PARO, 2000, p. 7).

Para que a democratização na gestão escolar se torne efetiva, ainda são necessárias condições e situações apropriadas, é preciso rever a cultura escolar, e seu processo de distribuição do poder, infraestrutura e quadro funcional capacitado além de apoio estudantil. A gestão deve estar consciente do seu papel pedagógico, pois o resultado final de todas as suas ações em geral deve ser a educação.

3.1 MECANISMOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é uma concepção de gestão de modo coletivo, participativo envolvendo todos os segmentos da escola.

Neste sentido, a função do gestor escolar, não se limita somente a administrar e sim promover mudanças, promover formação de sua equipe e inter-relacionar-se com a comunidade escolar.

Para que a tomada de decisões de uma escola seja democrática com todos os envolvidos, é necessária a efetivação de alguns mecanismos de participação, como por exemplo: eleição de diretor, criação de órgãos colegiados, construção participativa do Projeto Pedagógico da escola, autonomia da escola, são alguns exemplos que promovem a participação de pais, alunos e comunidade local, na tomada de decisões relacionadas ao funcionamento da escola.

Essa dinâmica coletiva com a comunidade escolar promove uma nova cultura de participação na escola, com decisões compartilhadas, busca por uma relação mais horizontal e aberta ao diálogo. Paro (2001, p. 57) destaca que “A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”.

Figura 2 – Esquema dos mecanismos de participação democrática



Fonte: MEC, 2004.

Para a efetivação de uma escola com gestão democrática, depende-se da ação de todos os envolvidos. A concretização da participação da comunidade deve ser incentivada durante os momentos que a escola proporciona, como Conselhos de Classe, elaboração do Projeto Pedagógico coletivamente, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, prestação de contas, promovendo momentos de interação e de partilha de decisões na instituição. As discussões devem ser coletivas envolvendo todos e a escola precisa proporcionar ambientes que favoreçam esses momentos.

Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho coletivo e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2001, p. 115).

A inserção de práticas que envolvam a participação coletiva rompe a ideia de autoritarismo que se estruturam as gestões escolares, desta forma é importante ressaltar a relevância da construção coletiva do projeto pedagógico, por ser uma referência norteadora no âmbito da ação educacional. Conforme Lück et al (2005, p. 34).

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias.

Cabe à gestão criar uma relação de comunicação com escola e comunidade, priorizando uma cultura participativa, facilitando assim a construção do projeto pedagógico, já que o mesmo é o princípio para uma mudança no cenário, bem como tornar a comunidade escolar ativa e participante.

Mediante os mecanismos de democratização de gestão escolar já citados, há ainda um processo importante para a democratização: a eleição de diretores.

Esse processo varia muito de acordo com a identidade da escola, sendo que conforme Dourado (2006, p. 64), a escolha de diretores pode acontecer de várias maneiras:

- a) diretor livremente indicado pelos poderes públicos;
- b) diretor de carreira;
- c) diretor aprovado em concurso público;
- d) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos;
- e) eleição direta para diretor.

Conforme as escolas vão democratizando sua organização, com participação ativa da comunidade escolar nas decisões, entra aos poucos em cena a eleição direta de diretores, como mais um mecanismo de participação.

A eleição de diretores surgiu como mecanismo de democracia implantada nas escolas. A eleição deve ter a participação da comunidade escolar. Conforme Dourado (2006, p.36). “O processo eleitoral pode incluir toda a comunidade escolar ou ser restrita a parte dela, como por exemplo, somente aos professores, ou funcionários, estudantes ou pais”.

O autor ressalta ainda que “trata-se de modalidade que se propõe a valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar” (DOURADO, 2006, p. 66). Segundo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), a eleição por si só não garante a democratização da gestão, mas consiste em um importante instrumento a ser associado e complementado a mesma.

Paro (2003) destaca a importância da relação direta do diretor com a comunidade que o elegeu, deve atender os interesses da mesma. Por meio de eleição, a comunidade escolar pode acompanhar e avaliar propostas, podendo realizar cobranças de comprometimento. Surge como um dos principais motivos, para a efetivação de eleições de diretores, a ideia de mudar as práticas tradicionais. Oliveira (1996, p. 83) ressalta “a consolidação da democracia representativa não exige somente a eleição dos dirigentes, mas requer, sobretudo, que o eleitor acompanhe a gestão desses dirigentes”.

Vinculado a outros princípios democráticos, a eleição de diretores é mais um mecanismo que garante a gestão participativa. Logo, manter múltiplos modos de participação da comunidade escolar deve ser o principal objetivo da gestão escolar, trazendo a escola diferentes opiniões para que assim todos se sintam responsáveis para o bom funcionamento da mesma.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2001, p. 80).

A participação ativa da comunidade é de suma importância nos processos de gestão. A partir desse pressuposto, todos conseguem ter voz e vez ao colaborar com sugestões e críticas, contribuindo diretamente na democratização da gestão da escola.

3.2 O PAPEL DOS GESTORES/DIRETORES

A gestão de uma escola é de fundamental relevância para o sucesso do desempenho escolar, envolve organização, articulação, planejamento, mobilizar ações, direção, coordenação e avaliação. “A gestão não é um fim em si mesma, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino e aprendizagem” (LEDESMA, 2008, p. 12).

O gestor/diretor é o professor dirigente da escola, precisa ter a visão de conjunto, articular e assim integrar os setores da escola: pedagógico, administrativo e financeiro.

Santos (2002, p. 41) afirma que os gestores/diretores possuem importantes atribuições dentro da escola, em que destaca as seguintes ações:

1. Efetivando a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos.
2. Solucionando a insatisfação dos profissionais devido a sensação de impotência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações.
3. Conscientizando todos de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola.

A escola trabalha em função de um projeto, que é a proposta pedagógica, a função do gestor/diretor é ver se a escola caminha em direção do projeto, evidentemente para que isso aconteça essa direção vai ser unida com estudantes, administrativo, professores, com os pais, ele é o elemento catalizador do processo. Ele é também o gestor, aquele que acompanha o dia a dia, programa, estimula, mas sem reduzir essa função de gerência.

O gestor/diretor deve nortear a escola, ele tem o papel de líder e serve de espelho para o restante de sua equipe, a escola depende deste espelho, desta pessoa fundamental, que deve dividir com toda a equipe as responsabilidades,

fracassos e o sucesso, para que a escola consiga alcançar os objetivos que foram traçados no projeto pedagógico.

Conforme Libâneo (2001), o diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto necessita de conhecimentos, tanto administrativos, quanto pedagógicos.

O principal papel da gestão escolar deve ser de unir todos os setores da escola, e juntar com a comunidade escolar, assim todos conseguem participar direta ou indiretamente em decisões, sugestões e críticas no processo educativo de sua instituição.

Para acontecer a gestão democrática na postura do diretor deve-se incluir a participação de toda comunidade escolar, com isso o diretor ganhará maior credibilidade por parte da comunidade. O diretor tem que ter uma postura democrática: a coerência entre o discurso e a prática. (HORA, 2005, p. 113).

O gestor deve prezar pela qualidade de ensino, assim como acompanhar a aprendizagem dos alunos, que seja capaz de identificar erros e acertos, para a partir deles orientar a prática pedagógica, não se resume em administrar, mas sim um agente encarregado por mudanças.

A partir do exposto, necessita agir como líder e trabalhar para o progresso de toda equipe escolar, propor medidas que visem o sucesso de sua escola, exercer liderança administrativa e pedagógica, valorizando o desenvolvimento e sucesso de todos.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. (LÜCK, et al 2005, p. 32)

O papel dos gestores/diretores é de fundamental importância para a qualidade da educação e elaboração de propostas que visam a melhoria, assim como a utilização das ferramentas educacionais disponíveis.

Segundo Lacerda (2011), ter foco no pedagógico, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e estimular a promoção da aprendizagem dos profissionais que trabalham com ele são algumas das competências que um gestor deve ter.

Entre todos os gestores da escola, o diretor é peça central para a concretização de uma gestão escolar democrática. Sabe-se que é necessário o

envolvimento de todos como gestores (professores, alunos, pais, comunidade...), mas o responsável pela liderança desse ambiente é o diretor, pois ele quem deve proporcionar o trabalho em equipe, abrindo espaço para cada profissional também ser gestor e ter sua função e contribuição na escola, bem como é responsável pelo bom andamento de sua instituição e deve encurtar laços entre família, escola e meio social.

4 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE GESTORAS/DIRETORAS²

O presente estudo objetivou conhecer os principais desafios e perspectivas dos gestores/diretores de escolas públicas municipais de São Martinho/RS para a construção participativa da gestão escolar.

A fim de atender o objetivo do estudo, realizou-se um questionário que foi respondido pelas gestoras/diretoras das duas escolas municipais de São Martinho/RS. O questionário englobou questões sobre formação, atuação, concepção de gestão e práticas gestoras, focalizando seus desafios e perspectivas de atuação como gestoras/diretoras.

Inicialmente, apresenta-se a formação e tempo de atuação das participantes do estudo.

A gestora/diretora da escola 1 tem 53 anos de idade e há 22 anos trabalha no magistério, desde 2017 na direção da escola. É formada em Artes Plásticas e possui especialização em Gestão de Recursos Humanos.

A gestora/diretora da escola 2 tem 45 anos de idade, trabalha há 10 anos no magistério, e atua como diretora desde a nova gestão do município de 2017, é licenciada em Geografia e especialista em Metodologia de Ensino de Geografia e História.

Pode-se perceber que ambas não possuem formação diretamente ligada ao papel que estão exercendo nas escolas, pois uma especialização na área de gestão seria fundamental para suas práticas cotidianas dentro da escola, conforme legislação vigente.

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996).

As gestoras/diretoras das duas escolas investigadas assumiram o papel a partir de indicação pela Secretaria de Educação do Município de São Martinho/RS,

² Constatou-se que os gestores/diretores são do gênero feminino e por isso, a partir dos dados da pesquisa, utiliza-se gestoras/diretoras.

na gestão 2017-2020, sendo nomeados como cargos de confiança, opondo-se à lei específica do município que está em consonância com a legislação nacional vigente.

Segundo a Lei Orgânica do Município, “Os diretores das escolas públicas municipais serão escolhidos por eleições diretas, na forma da lei” (SÃO MARTINHO, 2004).

Paro discute a eleição de diretores como processo de democratização.

A medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõe a própria sociedade. Dai a relevância de se considerar a eleição direta, por parte pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor de escola pública. Tal relevância fundamenta-se na necessidade do controle democrático do Estado por parte da população, no sentido do provimento de serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público de acordo com os interesses da sociedade. Para isso é preciso reconhecer que a fragilidade da democracia fundamentada na participação política da população apenas no momento de eleger seus governantes e representantes legislativos em âmbito municipal, estadual e federal esta em que, assim, a população fica privada de processos que, durante os períodos de mandatos parlamentares ou governamentais, permitiriam controlar as ações dos eleitos para tais mandatos no sentido de atender aos interesses das camadas populares. (PARO, 1996, p.26-27).

Conforme o autor, a democratização não se associa apenas ao acesso da comunidade, mas sim na tomada de decisões, incluindo envolvimento no processo de escolha de diretor. Acredita que a eleição estabelece o melhor modo de escolha de diretores. O caso é que ainda não há uma igualdade como um todo quanto a essa questão.

Quanto a autonomia das gestoras/diretoras nas escolas 1 e 2, afirmam que entendem por autonomia, a liberdade de tomar decisões, criar normas, poder criar e promover decisões internas.

“É ter independência para tomar decisões, de ter responsabilidade sobre seus próprios atos, de ter autossuficiência” (ESCOLA 1).

”Autonomia não é liberdade, a escola pode decidir como ensinar, mas o que ensinar já vem estipulado pelo governo” (ESCOLA 2).

A autonomia é assim entendida como um principio regulador das relações entre a escola, o sistema educacional e o sistema social e somente sua construção poderá levar a uma articulação entre âmbitos endógenos e exógenos, macro e micro, responsabilização pelo todo. (LÜCK, 2000, p.13).

A partir do exposto, observa-se que a autonomia ocorre em parte nas escolas em estudo, pois não há autonomia administrativa, já que os recursos materiais e financeiros são controlados pela Secretaria de Educação do município. Os conteúdos, programas e currículos vêm instituídos pelo governo, apenas ressaltam autonomia didática onde se vê maior liberdade na ação.

“A mesma legislação que possibilita a autonomia, também limita essa liberdade, as decisões devem seguir as regras das redes de ensino” (ESCOLA 1).

“Não há uma autonomia total na escola, tudo exige comprovação, nos gastos por exemplo, todos devem ser comprovados e enviados a Secretaria de Educação, não se pode mudar destinação de verbas aprovada, precisa-se cumprir a carga horária mínima, assim como não se pode contratar ou demitir professores e funcionários” (ESCOLA 2). Quanto à questão de carga horária mínima, bem como contratações e demissões de professores e funcionários, cabe destacar que essas questões são instituídas em lei nacional, o que não cabe à gestão das escolas deliberar.

A gestora/diretora da escola 2 destacou em alguns elementos, exemplos ou ações que existem na sua escola, para tornar-se autônoma. *“Nossa escola segue elementos básicos de autonomia, como conselhos de classe participativos, decisões sobre o currículo, calendário escolar, projetos, atividades culturais e datas comemorativas” (ESCOLA 2).*

A escola 1 não segue as mesmas práticas, porém procura intensificar a participação dos pais, por atender a educação infantil, considera a presença dos pais na escola fundamental, onde por meio de projetos interdisciplinares usam como mecanismos de participação, reforçam a presença dos pais, tais como atividades na escola, reuniões, encontros, assim como trabalhos em casa (por meio de projetos, cada aluno leva atividades propostas pela professora que devem ser realizadas com a família em casa).

“Devido ao nosso público ser infantil, não contamos com conselhos de classe, grêmio estudantil, conselho escolar, trabalhamos, enfocando a participação de todos os pais na escola, assim como em tomadas de decisões, e acompanhamento disciplinar, confesso que a participação dos mesmos é muito pouca, há pouco retorno da por parte deles, o que nos obrigou a criar novos mecanismos para assim

tentar trazer los mais perto da escola. Contamos mais com a participação de pais jovens, eles demonstram mais interesse quanto a escola” (ESCOLA 1).

A gestora/diretora da escola 1 enfatiza várias vezes o aluno em primeiro lugar, pois entende ser necessário *“pensar no aluno, proporcionar uma educação de qualidade”*. Percebe-se que as decisões de alguns momentos diferenciados na escola são anseios e desejos dos pais, mas às vezes instigadas também pelos seus professores.

“Os pais de nossos alunos não são muito ativos na escola, abrangemos mais o público jovem, esses sim abraçam todas as ideias, porém às vezes, por falta de incentivo dos professores, alguns projetos acabam não tendo resultado satisfatório” (ESCOLA 1).

As gestoras/diretoras transpareceram um olhar democrático, em que afirmam que as ações da escola não se resumem em agentes internos da escola, mas também pelos pais dos alunos e comunidade, o que por vezes não se possibilita integralmente na prática devido a questões burocráticas ainda existentes.

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional. (GADOTTI, 1994, p. 6).

Mas apesar de questões burocráticas por parte da Secretaria de Educação, as gestoras/diretoras podem fazer em parte um trabalho participativo, possuem autonomia de decisão em alguns aspectos importantes.

É notório que a autonomia fortalece as escolas, acentua o espírito de equipe, envolvendo os professores e demais educadores na responsabilidade em assumir um papel na configuração da organização do trabalho escolar não apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. Trata-se de um processo que se identifica bem com a reivindicação da participação conjunta de pais, professores, alunos, nos processos de tomada de decisão e co-responsabilização pelas ações de ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2007, p.15-16).

Conforme gestora/diretora da escola 1: *“Sempre acontecem acordos entre escola e secretaria de educação, visando priorizar a educação”*.

“Há aplicação de recursos, calendário escolar, organização do currículo, projetos, procuramos assim em partes fazer um trabalho participativo” (ESCOLA 2).

A participação ativa da comunidade nas ações da escola, contribui criticamente para novas ideias e conseqüentemente assim uma transformação sócio-educacional, percebe-se assim o quão importante o gestor proporcionar autonomia, para fortalecer o vínculo com os profissionais e alavancar a participação na tomada de decisões.

As gestoras/diretoras das escolas 1 e 2 afirmam conter um PP, recentemente reformulado, porém foi um projeto da administração municipal atual de São Martinho/RS, gestão 2017-2020, que promoveu juntamente com Secretaria de Educação do município e escolas.

A construção ocorreu do mesmo modo nas duas escolas. Foi dividido em dois momentos em cada instituição, com participação, de parte da comunidade escolar (pais, alunos, professores funcionários, equipe gestora,...). Sobre isso, a diretora da escola 1 pontuou: *“Envolver toda a comunidade nesse trabalho é um desafio e tanto, assim não se consegue uma participação significativa, de pais de alunos, mais interesse entre professores e funcionários”*. Ainda destaca: *“A participação é um processo lento em nossa escola, é muito difícil, existe certa barreira entre família e escola, difícil criar lealdade com os pais e despertar nos mesmos o compromisso com a escola”* (ESCOLA 1).

A partir do antigo documento reelaboraram seus objetivos, traçaram novas metas e criaram suas ações voltadas a realidade local, conforme escola 2: *“Foi prezada a integração do aluno e qualidade de ensino da instituição”*. Juntando todas essas informações, a Secretaria da Educação elaborou o documento, que está presente nas duas escolas cada qual com suas especificidades.

A organização do PP exige também os anseios da comunidade escolar, e muitas vezes implica a total participação na organização em todos seus momentos. *“Quanto maior a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, maior a possibilidade de que as coisas planejadas venham de fato acontecer”* (VASCONCELOS, 2002, p. 26)

Como se pode analisar nas escolas em estudo, houve participação em partes, apenas em dois momentos, onde deveria haver a participação de toda comunidade a partir da elaboração, na implementação, no acompanhamento assim como na avaliação. Segundo gestora/diretora da escola 1, a construção se *“reduziu apenas em uma somatória de planos e sugestões”*, a discussão sobre os princípios e valores da escola devem ser levantados em reuniões pedagógicas, ou em

assembleias com o conselho escolar, conselho de classe, grêmio estudantil e a partir daí ir levantando e embasando discussões, considerando os planos municipais, assim compartilhar com toda comunidade e assegurar sugestões e críticas.

A gestora/diretora complementa: *“Um dos maiores desafios da escola é concretizar todas essas ações que são descritas no PP, no dia a dia da comunidade escolar”*. Enfatiza que *“trabalhar com humanos, cada qual com suas atribuições e delimitações exige muito empenho e diálogo, porém, é muito gratificante. Me preocupo em mostrar resultados e acompanhar as mudanças frente ao meu setor”*. (ESCOLA 2).

Afirma ainda que há vários desafios a serem enfrentados na escola. *“Contamos como uma carência no nosso quadro de funcionários, em relação ao número de alunos, faltam merendeiras, assim como agentes de limpeza, falta um guarda para melhor segurança e controle das crianças no pátio, na entrada quanto no período do recreio e final da aula, o que na maioria das vezes poderia evitar confrontos e saídas dos alunos da escola em horário de aula e recreios”* (ESCOLA2).

Observa-se que a escola 2 prioriza também a necessidade de mais profissionais substitutos. *“Há grande número de atestados e laudos entre os professores na escola, o que ocasiona diariamente falta de profissionais nas salas de aula, cabendo assim à direção ou coordenação substituir, o que provoca atraso em tarefas destinadas aos mesmos”*. Isso segundo a mesma *“impede muitas vezes de concretizar ações de modo mais efetivo e atender no prazo demandas destinadas a gestão”* (ESCOLA 2).

Destaca também a falta de pessoal na gestão escolar de sua escola, pois *“contamos na nossa gestão escolar apenas com diretor, vice-diretor e uma pessoa responsável na coordenação”*, enfatiza ainda que *“há falta de supervisão, orientação e de mais uma secretária que muitas vezes precisa do auxílio da coordenadora em épocas de emitir boletins, pois há uma demanda muito grande na secretaria, de atendimentos com público extraescolar, emitindo históricos, matrículas e documentos afins”* (ESCOLA 2).

Outra questão apontada pela gestora/diretora 2 é a dificuldade e preocupação com a falta de formação continuada. *“Tenho cobrança constante do meu quadro de professores, em relação a formações, pois como cobro resultados deles, eles*

também me cobram". Segundo a diretora, as formações organizadas pela Secretaria de Educação *"acontecem na escola somente uma vez ao ano, casualmente duas, geralmente no início do ano letivo"*. Justifica a ocorrência disso devido *"dificuldades financeiras em promover mais momentos de aprendizagem entre meu quadro de professores"* (ESCOLA 2).

A gestora/diretora da escola 1 também considera a falta de profissionais em sua escola, pois afirma que *"a educação infantil exige um professor e um monitor auxiliar em cada sala, o que não ocorre em todas as turmas, que por vezes são numerosas e somente a professora titular muitas vezes não da conta, principalmente no berçário, o que já gerou várias discussões e polêmicas entre os pais e gestão da escola"*.

Também destaca a falta muitas vezes de recursos para material didático, pois lembra que na educação infantil são realizados diariamente trabalhos com material pedagógico como EVA, cartolina, tinta...

O que também gera desavenças com os pais. *"A maioria dos pais não concordam em comprar material para seus filhos, pois sua maioria é de classe média baixa"*, o que fez com que a escola adotasse uma taxa *"espontânea"* de 15,00 a 30,00 reais mensais do aluno, para destinação de material.

Esse fato é contraditório ao o que diz a Lei Orgânica do município. *"É vedada as escolas públicas a cobrança de taxas e ou contribuições a qualquer título"* (SÃO MARTINHO/RS, 2004). A referida Lei ainda destaca que: *"Integram o atendimento ao educando os programas suplementares de material didático escolar de lazer e recreação, transporte, alimentação e assistência à saúde"* (SÃO MARTINHO/RS, 2004).

Com o consentimento da gestão escolar, juntamente com Secretaria da Educação usa-se o termo *"espontâneo"*, onde segundo a diretora, ela possui autonomia para tal. *"Cada fim de mês por meio da agenda da criança é feito o lembrete aos pais, mas quem não puder contribuir em algum mês por motivos quaisquer, não se é feito questionamentos, é de valia espontânea, nada que comprometa a legislação municipal"* (ESCOLA 1).

A gestora/diretora 1 também relata uma angústia de seus professores relacionados às condições de trabalho. *"Não conseguimos disponibilizar um tempo determinado para planejamento e pesquisa na escola"*. Destaca que ocorrem reuniões mensais entre o quadro de professores e essas questões sempre vem a

comentários, *“pois devido à falta de profissionais, isso ainda não pôde ser ajustado”* (ESCOLA 1).

Mais uma vez se destaca a falta de quadro de professores, nas escolas, onde *“devido a retenção de gastos, o município acaba não realizando concurso público, bem como processos seletivos”*, o que acaba gerando segundo a gestora/diretora1 *“um excesso de carga horaria aos professores ativos”* e conseqüentemente polêmicas entre professores e gestão.

As participantes do estudo afirmam que nem sempre conseguem efetuar suas tarefas dentro do tempo exigido, muitas atividades ficam pendentes, devido a contratempos que ocorrem diariamente nas escolas, problemas de infraestrutura, indisciplina dos alunos, atendimento de pais que querem saber da situação escolar do filho, visitas à escola, entre outras. Destacam mais uma vez a necessidade de um profissional que por vezes não demanda a função do diretor.

Analisando os desafios das gestoras/diretoras 1 e 2, outro problema que impede a realização de muitas ações é a *“falta de recursos financeiros, que impede realização de muitos projetos e programas significativos na escola, restando apenas pequenos recursos de programas federais aos quais a escola está vinculada”* (ESCOLA 2).

A única mantenedora das duas instituições que é a Secretaria Municipal de Educação, segundo gestora/diretora 1, *“também passa por um déficit financeiro, assim como enfrenta empecilhos para comprovação de gastos na educação e benfeitorias”*.

Outro desafio em comum é a desmotivação dos profissionais da educação, em ambas as instituições, que se deve principalmente as condições de trabalho e de formação.

“A maior frustração entre os professore é quanto as responsabilidades dos pais e o descaso com a educação, o pouco apoio e participação das famílias dos alunos, assim como sobrecarga de tarefas atribuídas aos docentes, bem como excesso de alunos por turma” (ESCOLA 1).

“Atualmente há exigências maiores devido as tecnologias, onde não basta saber só a disciplina que leciona, tem muita informação e pouco conhecimento. Professores ganham tarefas múltiplas, trabalham com turmas cheias e com um ganho financeiro que não corresponde a este esforço” (ESCOLA 2).

A gestora/diretora 2 aponta também o descaso com os professores em relação a formação. *“Exigem cada vez mais habilidades e competências de nossos professores, mas não possuem suporte mínimo para isso, deve-se começar com formação continuada o que esta muito escassa na nossa secretaria de educação”* (ESCOLA 2).

Quanto às perspectivas ambas prometem uma gestão focada em um ambiente de aprendizagem e de boa convivência social, podendo assim manter relações dentro e fora dos muros da escola, deixando de lado o individualismo e enfrentar desafios como um modo de aprendizagem mais participativo.

“Quero cada vez mais compartilhar as dificuldades, angustias e coisas boas de nossa escola, convidar a comunidade para participar mais das ações na escola, bem como divulgar as ações e resultados obtidos” (ESCOLA 2).

“Cada vez criar mais e novos mecanismos de participação dentro da nossa escola” (ESCOLA 1).

As diretoras afirmam que apesar das dificuldades financeiras que as escolas públicas vêm enfrentando, se ajustam a elas. A gestora/diretora 2 pontuou: *“a partir do pouco que se tem, transformamos no máximo em proveito, na práxis pedagógica dos alunos”*.

Em relação a gestão democrática, as concepções das duas gestoras das escolas em estudo buscam estabelecer processos participativos, mesmo sendo indicadas ao cargo, pois ambas buscam cada vez mais aprimorar novos mecanismos de participação dentro das instituições.

“Por sermos poucas na gestão, automaticamente caminhamos para a opinião coletiva, pois assim um ajuda o outro na tomada de decisões, o que realmente dificulta é o descaso dos pais na participação” (ESCOLA 2). A diretora ainda afirma que *“exceto a eleição de diretor, o que nada impede que minha gestão também possua mecanismos de participação, não muitos, mas os que realmente funcionam dentro da escola, procuro sempre caminhar em direção ao coletivo, ao democrático, até onde possuo autonomia”* (ESCOLA 2).

A instituição, apesar de não conter eleição de diretores, que é um importante passo para a democracia, já possui Círculo de Pais e Mestres (CPM), composto de funcionários, pais e professores, conta com Grêmios Estudantil, promove conselho de classe participativo com pais, alunos e professores, procura manter uma gestão bem transparente, organiza eventos com o apoio da comunidade em datas

comemorativas como festas juninas, dia da família na escola, viagens de estudos aberto a comunidade escolar, assim como mantém uma prestação de contas trimestral para a comunidade.

A gestão da escola 1 também está a caminho da democracia, porém a passos mais lentos, talvez devido à educação infantil, não possui tantos mecanismos de gestão democrática, começando pela indicação de diretor, vice e coordenação.

A escola procura manter laços de parceria com os pais de seus alunos. *“Não são muito participativos, mas sempre são convidados para tomada de decisões internas da escola, contamos mais com a presença dos pais jovens, nosso público mais interessado”* (ESCOLA 1).

Segundo análise do questionário, as gestoras/diretoras 1 e 2 apontam o desenvolvimento do papel do gestor/diretor muito importante e indispensável dentro da escola. A representante da escola 2 afirma que *“cabe ao diretor a organização administrativa e pedagógica da escola e seu dever é fazer funcionar todos os setores da escola de acordo com a lei”*. Porém, que esteja ciente que isso só funciona com a participação de todos da escola.

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

A gestora/diretora da escola 1 menciona que *“O trabalho do gestor é fundamental para o funcionamento e boa organização escolar, desde a aprendizagem dos alunos, ate os aspectos pedagógicos, físico, financeiro, enfim trabalho de toda a equipe”*.

Em relação ao suporte da Secretaria da Educação do município, a gestão das escolas em estudo afirma que pelos seus conhecimentos *“Já tivemos momentos melhores em relação ao financeiro, hoje se encontra com recursos mínimos e controlados”* (ESCOLA 1), mas a mesma atua no planejamento e organização relacionados a educação.

Sobre essa questão, a gestora/diretora 2 destaca que a Secretaria *“Desenvolve atividades relacionadas ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino, fornece e fiscaliza merenda escolar, oferta alguns programas de*

formação continuada, efetiva registros da documentação escolar e individual de alunos e professores”.

Pode-se perceber uma parceria muito ativa com escolas e Secretaria de Educação. A escola 2 afirma que possui autonomia parcial nas decisões dentro da escola, que sempre são abertas com a comunidade escolar, pais, professores, alunos e com consentimento final da Secretaria de Educação. Destaca, ainda, a dificuldade da participação da comunidade em ações decisivas da escola, promove reuniões com pais, *“infelizmente nunca se atinge um percentual significativo de participação, o que muitas vezes dificulta o processo democrático na escola”* (ESCOLA 2).

A escola 1 afirma que na falta de diferentes mecanismos de participação, foca sempre na participação ativa de pais nas atividades da escola, relacionadas as praticas pedagógicas, assim como algumas tomadas de decisões relacionadas ao bem-estar das crianças. *“Tudo com o consentimento final da Secretaria de Educação, que quase sempre acata nossas decisões positivamente”* (ESCOLA 1).

Uma construção participava da gestão escolar pode ser o caminho. Nota-se a importância da democracia na gestão escolar, para assim garantir autonomia e direitos fundamentais. Mas para que isso se concretize, todos precisam assumir suas responsabilidades quanto à qualidade no ensino.

Observa-se que os principais desafios para o processo democrático são o bloqueio entre direção e pais, pouca presença ativa de pais na escola, dificultando assim uma gestão participativa, bem como a falta de recursos financeiros e humanos na escola, o que leva o quadro de professores a sobrecarga, desestimulando assim a prática docente, bem como pouco incentivo em questões e atividades que exigem recursos maiores. Mas apesar dos desafios há grandes expectativas das gestoras/diretoras, para efetivar uma gestão democrática, pois procuram ampliar seus mecanismos de participação dentro de sua realidade, para assim tornar sua gestão com características cada vez mais democráticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer os desafios e as perspectivas dos gestores/diretores de escolas públicas municipais de São Martinho/RS para a construção participativa da gestão escolar.

Destacando a gestão escolar democrática, que é a participação de todos na vivência escolar, não mais a centralização de poder na figura do diretor que por hora é um dos reflexos do baixo desempenho das escolas hierarquizadas.

Para que isso aconteça, a escola deve proporcionar situações para desenvolver a participação de toda comunidade escolar no processo educativo, constituindo um espaço para diferentes opiniões e ideias, estimulando assim a prática da cidadania.

Essa ação de sociedade com escola exige da gestão escolar uma reorganização de seus valores, costumes e atitudes, superando assim a limitação de administrar. Cabe à gestão escolar trabalhar em conjunto assim fortalecendo na escola os mecanismos de participação, o que estimula a participação ativa da comunidade escolar tanto no pedagógico como financeiro e administrativo da escola, garantindo assim a qualidade de ensino de todos os envolvidos.

Porém esse novo paradigma de gestão escolar democrática, conseqüentemente traz novos desafios para a efetivação da mesma, implica repensar a concepção de trabalho pedagógico, a organização da escola, as especificidades da instituição e as relações sociais que a mesma mantém, é uma atividade coletiva, em que há participação e envolvimento de toda equipe e comunidade, porém se torna necessária para uma educação de qualidade, que apesar dos desafios, é o caminho para construção de uma sociedade mais comprometida com a educação.

Diante da pesquisa, pode-se destacar que, mesmo a gestão democrática ainda não seguir uma prática efetiva nas escolas por meio dos desafios, as escolas participantes do estudo ainda apresentam possibilidades que servem de subsídios para a construção da gestão democrática, e é algo que vem sendo construído pouco a pouco.

As escolas em estudo já vêm construindo mecanismos de participação como grêmios estudantis, CPM, conselho de classe participativo, dentre outros, pois é de

grande importância que se pratique a gestão democrática, em que a tomada de decisões já não se concentra mais em um único responsável.

Porém, segundo gestoras/diretoras participantes do estudo, mediante a esses avanços, na gestão escolar e de seus mecanismos, ainda persistem os desafios na implementação de ações democráticas e pedagógicas para garantir esse novo aspecto educacional.

O desenvolvimento da pesquisa garantiu o estudo acerca de uma organização de gestão democrática, percebeu-se a fundamental importância de ações conjuntas, com participação efetiva da comunidade escolar, fato que ainda não acontece em geral nas escolas pesquisadas.

Há vários empecilhos quanto a isso, começando pela falta de eleição de diretores, conhecer o PP da escola e participar da construção do mesmo, como sendo primeiro passo para a democracia, se destaca também um desafio a ser superado ainda nas escolas em estudo, sendo que o documento não é formulado com a participação de toda comunidade, assim como sua construção final foi realizada pela Secretaria da Educação.

Outro desafio é a participação da comunidade na escola de forma ativa na participação de decisões e ações. Para alcançar esse objetivo, as diretoras procuram criar aspectos que vão ao encontro de pais com escola, que demonstram a importância dos mesmos na participação da escola de seus filhos, o desafio é conseguir motivar essas ações, mostrar o quanto a participação de cada um é importante para uma educação de qualidade.

Constatou-se que há várias implicações da gestão atual, atitude, liderança, contemplar a satisfação da comunidade, criar uma conexão entre administrativo e pedagógico, descentralizar o poder. Reforça-se que somente com a participação efetiva da comunidade, na construção do PP, bem como na organização pedagógica e por meio dos princípios de gestão participativa que a escola vai conseguir quebrar paradigmas e superar contradições da sociedade, tornando-se assim mais humana e democrática.

Acredita-se que se tem um longo caminho a percorrer, mas a mudança é necessária, fazendo dos desafios novos aprendizados, superar práticas autoritárias transformando essa realidade, de forma coletiva, visando um novo modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, J. R. A. Administração pública e a escola cidadã. **Revista ANPAE**. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2006.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, lei n. 9.394, de 1996.
- DEMO, P. **Metodologias da investigação em educação**. Curitiba: Iboex, 2005.
- DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- GADOTTI, M. Pressupostos do Projeto Pedagógico. In: Mec. Conferencia Nacional de Educação para Todos. **Anais...** Brasília, 1994.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- LACERDA, E. **Padrões de competência do diretor**. Belo Horizonte: 2011.
- LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos novos tempos**. 2008.157f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LÜCK, H. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MEC. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**, Caderno 6. Brasília, 2004.
- MEDEIROS, I. L. P. de; LUCE, M. B. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de (Org). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- OLIVEIRA, A. A. R. de. **A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Alfa-Omega, 1996.
- PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- ____. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

____. Participação da comunidade na Gestão Democrática da Escola Pública. **Ideias**, n.12. São Paulo: FTD, 1996.

SANTOS, C. R. dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SÃO MARTINHO/RS. **Lei Orgânica do Município**, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Educação. Curso de Pós-graduação à distância em Gestão Educacional. **Gestão escolar e Organização curricular** Material Didático. Disponível em:<https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/323207/mod_resource/content/4/PDF_Gestao_Escolar_b.pdf> Acesso em 27 set. 2018.

VASCONCELOS, C. dos S. **Planejamento: Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico** 10. ed. São Paulo: Libertad, 2002.

.

APÊNCIDE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

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

Questionário

Nome:

Formação:

1- Há quanto tempo trabalha como gestora?

2- Você tem autonomia na realização das atividades na escola?

Sim Não

3- A sua escola possui PP?

4- Houve participação da comunidade escolar na elaboração do PP, e das decisões na escola?

Sim Não Às vezes

5- Você como gestora, quais são seus maiores desafios?

6- Quais são suas perspectivas ao longo de sua atuação?

7- Toda gestão escolar precisa trabalhar em conjunto, ou seja, ser democrática, isso funciona na sua escola? De que forma?

8- Como define o desenvolvimento do papel do gestor em uma instituição escolar?

9- A Secretaria da Educação do Município fornece suporte ao gestor da escola em relação ao planejamento, metodologia de ensino, recursos didáticos, conteúdos e avaliação?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Como pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Educacional à distância na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), estou desenvolvendo a pesquisa “DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO MARTINHO/RS”, sob a coordenação da Profa. Ma. Alexandra Silva dos Santos Furquim.

O referido trabalho tem como objetivo conhecer os desafios e as perspectivas de gestores/diretores que restringem ou possibilitam a efetivação da gestão escolar democrática nas escolas municipais de São Martinho/RS.

Para tanto, eu, **Carine Ines Simon**, pesquisadora responsável, comprometo-me em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone (55) 97031158 ou por e-mail carinesimon6@gmail.com

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as dúvidas, espero a devida permissão do(a) entrevistado

_____.

Em caso positivo, solicito a utilização das falas do(a) acima citado, sem identificação do nome, apenas com nome fictício, na monografia de conclusão de curso e publicações associadas. Então, cientes do escrito acima, assinam as pessoas envolvidas:

Pesquisadora: _____

Participante (entrevistado): _____

São Martinho, de de 2018.