

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

Melina Nymann dos Santos

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DE DUAS  
ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE  
IBIRAPUITÃ/RS**

Tio Hugo, RS  
2018

**Melina Nymann dos Santos**

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS DA  
REDE PÚBLICA DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE IBIRAPUITÃ/RS**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Belkis Souza Bandeira

Tio Hugo, RS  
2018

**Melina Nymann dos Santos**

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS DA  
REDE PÚBLICA DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE IBIRAPUITÃ/RS**

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

**Aprovado em 1 de dezembro de 2018:**

---

**Belkis Souza Bandeira, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/ Orientadora)

---

**Marlize Dressler, Me. (UFSM)**

---

**Marcos Britto Corrêa, Me. (UFSM)**

---

**Luciana Bagolin Zambon, Dra. (UFSM)**  
Suplente

Tio Hugo, RS  
2018

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia a Deus por sua ajuda incomensurável durante o meu viver.

Aos meus pais Celson e Siloé, pelo apoio incondicional que me proporcionam.

A todos os professores pelas aprendizagens construídas, vocês foram fundamentais para minha formação profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que de alguma forma, colaboraram para a conclusão deste estudo, e de um modo especial, agradeço:

- A Deus por tudo o que tem me concedido;
- Aos meus pais por todo apoio e incentivo;
- Aos professores e tutores do curso de Especialização em Gestão Educacional pelas aprendizagens construídas;
- A minha orientadora, professora Dra. Belkis Souza Bandeira, pelas orientações e contribuições durante todo o desenvolvimento deste trabalho.
- As escolas que participaram dessa pesquisa.
- À Universidade Federal de Santa Maria, por proporcionar o Curso de uma forma pública, gratuita e de qualidade. Além dos excelentes profissionais com quem muito aprendi durante a Especialização.

## **RESUMO**

### **DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE IBIRAPUITÃ/RS**

AUTORA: Melina Nymann dos Santos  
ORIENTADORA: Dra. Belkis Souza Bandeira

Este trabalho tem o intuito de analisar e descrever os desafios atuais que os gestores escolares encontram no contexto das escolas da rede pública, sendo que para realização desta análise foram pesquisadas duas escolas da rede pública de ensino do município de Ibirapuitã/RS, sendo uma escola da rede municipal de ensino, denominada Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola e outra da rede estadual de ensino, denominada Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho. Desse modo, a presente pesquisa apresenta uma retomada histórica da concepção de administração escolar e a partir da década de 1980 da concepção de gestão escolar, bem como os instrumentos para realização de uma gestão baseada no conceito de democracia e participação, como também os desafios que estes gestores enfrentam na prática escolar. A pesquisa utiliza de uma abordagem qualitativa, um estudo de caso, analisando duas escolas e utilizando para coleta de dados os questionários aplicados nessas escolas. Percebendo a carência de recursos financeiros nas escolas pesquisadas, bem como a falta de interesse dos alunos, e a dificuldade com a participação dos pais nas escolas, considera-se de suma importância a presença de um gestor capaz de estimular o convívio coletivo, onde todos participem das decisões da escola, assim como procurem soluções conjuntas para sanar os desafios vivenciados nessas instituições.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Gestão democrática e participativa.

## **ABSTRACT**

### **CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF TWO SCHOOLS OF THE PUBLIC EDUCATION NETWORK OF THE IBIRAPUITÉ MUNICIPALITY/RS**

AUTHOR: Melina Nymann dos Santos

ADVISOR: Dra. Belkis Souza Bandeira

This work aims to analyze and describe the current challenges that school managers encounter in the context of public schools, and to perform this analysis, two schools of the public school network of the municipality of Ibirapuitã / RS were surveyed, being a school the Municipal School of Primary Education Leonel de Moura Brizola and another of the state education network, called the Saldanha Marinho State High School. Thus, the present research presents a historical resumption of the concept of school administration and from the 1980s on the concept of school management, as well as the instruments for conducting a management based on the concept of democracy and participation, as well as the challenges that these managers face in school practice. The research uses a qualitative approach, a case study, analyzing two schools and using for data collection the questionnaires applied in these schools. Noting the lack of financial resources in the schools surveyed, as well as the lack of interest of the students, and the difficulty with the participation of the parents in the schools, it is considered of paramount importance the presence of a manager capable of stimulating the collective conviviality, where all participate in school decisions, as well as seek joint solutions to address the challenges faced by these institutions.

**Keywords:** School management. Democratic and participatory management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Imagem da Praça Municipal Thomas da Silva Portella .....	10
Figura 2 - Imagem da Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola.....	12
Figura 3- Imagem da Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho.....	13
Figura 4 – Comparação da escola com o sistema fabril .....	15



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Sujeitos e ambiente da pesquisa.....</b>	<b>9</b>
2.2.1	Caracterização do município de Ibirapuitã/RS.....	9
2.2.2	Caracterização da Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola.....	11
2.2.3	Caracterização da Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho.....	13
<b>3</b>	<b>GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Retomada histórica da compreensão de gestão escolar.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>A escola na concepção de gestão escolar.....</b>	<b>17</b>
3.2.1	Gestão democrática e participativa.....	17
3.2.2	Instrumentos para uma gestão participativa.....	19
3.2.3	Desafios do gestor escolar.....	20
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise dos questionários.....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>31</b>
<b>7.1</b>	<b>Alguns questionários respondidos.....</b>	<b>31</b>
7.1.1	Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola.....	31
7.1.2	Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho.....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas são perceptíveis as várias transformações que ocorreram na sociedade: econômicas, culturais, políticas, científicas e tecnológicas, etc. Estas transformações afetaram também a educação, tal como desafiaram e modificaram a função da escola e dos gestores. Como descreve LIBÂNEO (1998, p. 153) “... como consequência das mudanças de maneiras para suprir suas necessidades, o homem muda também os padrões de cultura no decorrer dos anos, porém: muda a sociedade e somente mais tarde muda a educação”. Com base nisso, mesmo que seja mais tarde, é necessário que a escola também se modifique para atender as necessidades da sociedade.

Antigamente o modelo de administração reduzia as tarefas do gestor a comandar, supervisionar e controlar o trabalho dos funcionários da escola. Nesse modelo os diretores impunham sua autoridade, os docentes tinham apenas a função de ensinar, formular e corrigir provas e a função dos alunos era obedecer a hierarquia e se dedicarem para tirar boas notas, ou seja, um modelo muito distante das necessidades da sociedade contemporânea.

As modificações ocorridas na sociedade influenciaram também o ambiente educacional, uma vez que a educação colabora e fornece subsídios para o desenvolvimento de um país. A escola e os profissionais que nela atuam tem como dever acompanhar essas transformações, bem como contribuir com práticas inovadoras e interativas para atender as necessidades da comunidade na qual está inserida.

A partir das mudanças ocorridas na sociedade, que impactaram o ambiente escolar, percebo a necessidade de descrever qual a função do gestor e qual sua importância para o processo educacional atual, evidenciando os desafios que estes enfrentam no dia a dia das escolas públicas e sua importância para sanar estes.

Sendo assim, o objetivo é analisar os desafios da gestão escolar, para evidenciar a importância da participação e dos gestores para a melhoria da qualidade de ensino. E especificamente pesquisar acerca da função do gestor, e refletir sobre a necessidade de uma gestão democrática participativa, apontando os desafios atuais dos gestores escolares, para exercer sua função, bem como sua importância para sanar estes desafios.

Como já foi dito, muitas transformações significativas ocorreram na sociedade, conseqüentemente também ocorreram modificações na gestão da escola, o gestor escolar, tem várias responsabilidades e muitos desafios no atual contexto. O papel da escola desde a antiguidade é socializar o conhecimento construído pelas gerações passadas e estar atenta as

atualizações científicas dos saberes que estão sendo elaborados. Como expressa FIALHO e TSUKAMOTO:

A função pedagógica atribuída à escola vincula-se à socialização do conhecimento historicamente elaborado e acumulado pela humanidade, com o objetivo principal de apreender o saber sistematizado, que atrela-se na formação da consciência e do entendimento de mundo. Portanto, a escola é ainda considerada uma das mais importantes instituições da sociedade, um espaço constituído por aspectos que se entrelaçam com a contemporaneidade, presentes no currículo que formata o Projeto Político Pedagógico (PPP). (2014, p. 5).

De um modo geral, a escola deve ensinar os conhecimentos construídos pela humanidade, porém construir estes conhecimentos com os alunos de maneira contextualizada com a sua realidade social.

No entanto muitas dessas mudanças foram prejudiciais a educação, principalmente quando falamos da desvalorização docente, e de tantos outros desafios que os profissionais enfrentam na realidade atual de nossas escolas. Em meio a tantas dificuldades, se torna essencial relatar os desafios enfrentados pelos gestores escolares nas escolas públicas brasileiras.

A intenção deste trabalho é realizar uma pesquisa que possibilite descrever qual a função, como também qual a importância do gestor escolar para o processo educacional hoje, consequentemente demonstrando os desafios encontrados, a partir da situação de duas escolas públicas do município de Ibirapuitã, desafios estes que futuros ou atuais gestores escolares podem se deparar, assim colaborando para proporcionar um suporte a estes.

Conforme RUDIO apud COSTA (2015, p. 36) a pesquisa descritiva “é a mais tradicional das pesquisas. Ela descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno, e os interpreta. Não busca interferir e nem modificar a realidade”. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário, pois este permite que as pessoas o respondam no momento que acharem conveniente e não os expõem a influência das opiniões pessoais do pesquisador, como seria numa entrevista. Estes questionários foram aplicados em duas escolas da rede pública do município de Ibirapuitã, sendo uma escola da rede estadual de ensino e outra da rede municipal e tendo como sujeitos da pesquisa a equipe diretiva, os professores, alunos e funcionários das escolas participantes.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa fundamenta-se numa abordagem qualitativa, focada na análise de duas escolas da rede pública de ensino do município de Ibirapuitã/RS, uma municipal e uma estadual. A pesquisa qualitativa, como expressa CARDANO, compreende:

...o caminho da redução da extensão do domínio observado, a focalização sobre poucos casos, dos quais se propõe a individuar e representar os mínimos detalhes. Essa estratégia de pesquisa coloca o pesquisador diante de uma quantidade definitivamente rica de indícios (GINZBURG, 1979) a partir dos quais interpretar os fenômenos sociais para os quais dirigiu a própria atenção. (2017, p. 25).

Desse modo, a pesquisa não terá como foco a quantidade de indivíduos que participaram desta, mas sim nos detalhes das informações colhidas durante a realização desta pesquisa.

Esta pesquisa se caracteriza por estudo de caso, pois para coleta de dados para realização desta, foi realizada a partir do estudo de duas escolas, em que se desenvolve a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, além da coleta de dados junto a professores, funcionários, alunos e equipe diretiva destas escolas. Como sugere Moreira (2011) esse tipo de pesquisa constitui-se na intenção de entender um caso em específico, para compreender como os fatos acontecem e prever algo a partir de um exemplo.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário, pois como descreve KNECHTEL (2014, p. 170) este tem “a possibilidade de ser aplicado simultaneamente a grande número de pessoas”, além de que com este nem o pesquisador nem o pesquisado sofre influência de suas opiniões pessoais, como poderia ocorrer numa entrevista.

### **2.2 Sujeitos e ambiente da pesquisa**

Em seguida será feito um pequeno relato do município em que a pesquisa foi realizada, bem como a caracterização das escolas analisadas nesta pesquisa.

#### **2.2.1 Caracterização do município de Ibirapuitã/RS**

Figura 1: Imagem da Praça Municipal Thomas da Silva Portella



Arquivo da autora

O primeiro núcleo de povoamento surgiu em 1926 com a abertura da estrada que ligava Soledade a Passo Fundo. Sendo a primeira pessoa a interessar-se pelo povoamento desta localidade o senhor Sebastião José da Rocha. Sendo assim os primeiros moradores da localidade foram os senhores: Sebastião José da Rocha, Vicente José de Lima, Franklin Ferreira Terres, João José de Chaves, Cristiano Tatsch, Ponciano Antunes dos Santos, João Pedro Senger e Jorge Simão Dipp. Este último citado era professor em Ibirapuitã, e quem escolheu o nome atual da localidade, em homenagem a Flores da Cunha, visto que nas margens do rio Ibirapuitã ocorreu a mais sangrenta batalha da vida do General Flores da Cunha, sendo a palavra Ibirapuitã de origem indígena e significa Arroio da Madeira Vermelha, pois Ig = rio ou arroio, Mbira = madeira, Pitã = vermelha<sup>1</sup>.

Ibirapuitã teve sua origem étnica constituída por 40% da população de italianos, 30% de alemães e 30% são formados por portugueses, espanhóis, franceses e árabes. Porém a conquista da emancipação deu início em 1977, quando um grupo de pessoas iniciou os trabalhos direcionados a emancipação política, social e administrativa. Sendo assim em 20 de setembro de 1987, realizou-se o plebiscito em Ibirapuitã, onde a junta apuradora liderada pelo juiz eleitoral, Dr. Genésio Freitas da Rosa, aprovou a criação do município com voto favorável da população de 96% dos eleitores, assim a lei nº 8486/87 cria o Município de Ibirapuitã/RS. A primeira eleição para o cargo de prefeito ocorreu no dia 15 de novembro de 1988 onde foi eleito o prefeito Luiz João Bortoncello e o vice-prefeito José Dalbosco que administraram de 1989 a 1991 e daí por diante muitos outros prefeitos e vices compõem a administração municipal desde a sua criação<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dados retirados parcialmente da: REVISTA DA PREFEITURA MUNICIPAL IBIRAPUITÃ. Ibirapuitã: Administração Municipal 1997/2000, 1997.

O município considera feriado municipal o dia 15 de dezembro, data de aniversário de emancipação político-administrativa. Localizando-se na região do Alto da Serra do Botucaraí, mas bastante próximo do início do Planalto Médio, a uma distância aproximadamente de 260 km da capital do estado Porto Alegre, tendo como limites os municípios ao norte Marau, Ernestina e Nicolau Vergueiro, ao sul Soledade, a leste Marau e Soledade e ao oeste Tio Hugo.<sup>2</sup> Distante aproximadamente 15 km do polo de Tio Hugo.

Como atividades econômicas cita-se a agricultura, pecuária, produção leiteira, avicultura, comércio em geral, entre outras, já que o município conta com pequenas e médias propriedades rurais<sup>2</sup>.

A Secretaria Municipal da Educação e Cultura (SMEC) iniciou o seu trabalho em 1997. O município conta atualmente com seis escolas, destas três são de ensino fundamental, sendo uma de ensino fundamental incompleto e duas de ensino fundamental completo, uma de educação especial, uma de educação infantil, e uma escola estadual de 1º e 2º graus completos. Em ramo de cultura e lazer Ibirapuitã possui o centro de tradições gaúchas Seiva Pampeana, que promove eventos de tradições gaúchas o mesmo fundado em 1989, contando também com o parque municipal de rodeios Alex Ebone Trilha e com o Centro de Recreação e Estudos da Terceira Idade mais conhecido como: “CREATI DA AMIZADE” fundado em 1996<sup>1</sup>. O município realiza ainda campeonatos de bocha e futsal. Atualmente a cidade conta com 4061 habitantes segundo senso do IBGE/2010.

### 2.2.2 Caracterização da Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola foi fundada em 26 de maio de 2007, sendo a primeira diretora a professora Tania Mari Cerutti Drehmer, tendo o ensino fundamental completo.

A escola tem atualmente 232 alunos, e funciona nos turnos da manhã, tarde e noite com ensino do sexto ao nono ano do ensino fundamental pela parte da manhã, do primeiro ao quinto ano pela parte da tarde e EJA à noite.

---

<sup>2</sup> Dados retirados parcialmente do site: Prefeitura Municipal de Ibirapuitã. Disponível em: <<http://www.ibirapuitars.com.br/?pg=cidade>>. Acesso em: 15 set. 2018.

Figura 2: Imagem da Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola



Arquivo da autora

A área pedagógica é composta por nove salas de aula, dois banheiros femininos, dois banheiros masculinos e um banheiro para funcionários e professores. A área administrativa é composta por uma sala de secretaria, uma sala da diretoria, uma sala de professores e funcionários, uma biblioteca, uma sala de vídeo, uma sala de computação, um banco de livros, uma sala de psicologia que também é utilizada para reforço escolar, e um laboratório de ciências. Já a área de serviço é composta por uma cozinha, uma despensa, uma lavanderia com depósito, um refeitório, área de circulação e recreação, contem brinquedos, parquinho, grama e jardim, e um saguão coberto e fechado.

Esta instituição tem como missão melhorar o processo de ensino-aprendizagem, considerando e respeitando suas diversidades, a fim de formar cidadãos ativos, críticos e participativos, intensificar o processo de participação entre a escola e a comunidade, desenvolver a participação democrática.<sup>3</sup>

Na parte de gestão o diretor é um cargo indicado pela administração municipal, sendo este profissional da educação, efetivo do quadro do magistério público municipal, com formação em nível superior ou pós-graduação em gestão, administração e supervisão escolar.<sup>4</sup>

A escola possui o círculo de pais e mestres que a cada dois anos são eleitos pela comunidade escolar sendo formado por pais e educadores, os quais são indicados pela comunidade escolar. No final do mês de agosto de cada ano é realizada a eleição do grêmio estudantil onde o mesmo organiza atividades de comemorações da escola, na qual somente os

---

<sup>3</sup> Dados parcialmente retirados do Projeto Pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola.

alunos do 6º ao 9º ano participam. Já a comissão do CPM é constituída pelo presidente, vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro tesoureiro e segundo tesoureiro.

### 2.2.3 Caracterização da Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho

Figura 3: Imagem da Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho



Arquivo da autora

A Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho foi fundada em 14 de março de 1929, sendo o primeiro diretor o professor Jorge Simão Dipp tendo somente o ensino primário. Nesta época as aulas eram ministradas na casa do senhor Sebastião José da Rocha.

A escola teve várias denominações: em 1942 chamava-se Escola Isolada do Mormaço, seis anos após passou a chamar-se Escola Isolada de Ibirapuitã, na época distrito de Soledade. Em 1954 passou a ser denominada por Grupo Escolar Saldanha Marinho. Porém somente em 1967 o diretor Paulo de Assis Oliveira oficializou o nome da escola, sendo então Saldanha Marinho.

Em 1974 a escola passou a ter o primeiro grau completo, e em 1984 passou a ter o segundo grau completo de ensino. O nome atual da escola foi reconhecido em 10 de abril de 2002 e então até hoje é conhecida como Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho. A escola tem atualmente 355 alunos, e funciona nos turnos da manhã, tarde e noite com ensino fundamental pela parte da manhã e da tarde e ensino médio politécnico nos turnos da manhã e da noite.<sup>4</sup>

A escola conta com duas ampliações sendo que na frente, no primeiro andar funciona a secretaria, supervisão, sala dos professores, no segundo andar está a sala da direção, e a

<sup>4</sup> Dados parcialmente retirados de um trabalho escrito pela professora Janice Teresinha Togni Schena, em homenagem aos 74 anos da escola na época o mesmo está contido na escola.



coordenação pedagógica da escola. Nas laterais ficam as salas de aula nos prédios de somente um andar, porém no lado direito da escola o prédio tem um porão pequeno que serve de depósito. No centro do pátio está o refeitório, nos fundos temos um prédio de um andar onde se localiza os banheiros. Logo atrás temos mais um prédio de dois andares, sendo que no primeiro andar está a biblioteca e laboratórios de informática e biologia. No segundo andar está localizado os banheiros, salas de aula e sala de vídeo, a escola conta ainda com um ginásio de esportes.

A mesma tem como missão oferecer uma educação de qualidade, onde professores, alunos e funcionários estejam comprometidos com o processo educacional. Tem como finalidade a integração escola e comunidade, aprimorar o educando como pessoa, cidadão e futuro profissional desenvolvendo a autonomia intelectual do aluno e o pensamento crítico do mesmo, garantindo o direito a educação de todos sem discriminação, sendo a escola um espaço democrático e construtor do conhecimento.<sup>5</sup>

Na parte da gestão o diretor é escolhido através de votação pela comunidade escolar, a escola possui também o círculo de Pais e Mestres que a cada dois anos são eleitos pela comunidade escolar sendo formado por pais e educadores. A escola também realiza a eleição do grêmio estudantil onde este organiza atividades comemorativas da escola. A instituição conta com o CPM que é constituída pelo presidente, vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro e segundo tesoureiro.

---

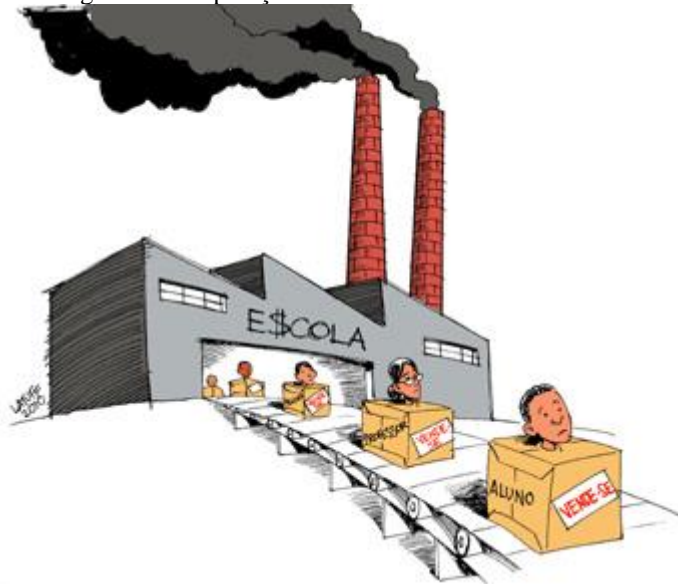
<sup>5</sup> Dados parcialmente retirados do Projeto Pedagógico da Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho.

### 3 GESTÃO ESCOLAR

#### 3.1 Retomada histórica da compreensão de gestão escolar

A administração escolar tem sido enfocada desde 1960, sendo impulsionada no ano 1990 quando iniciou-se a defesa de uma gestão baseada nos princípios da democracia. Anteriormente a concepção democrática de gestão, a administração da escola era comparada a administração dos sistemas fabris, ou seja, a escola era comparada as fábricas. E assim a pedagogia tecnicista predominou por anos em nossas escolas e de certa forma, ainda, predomina com a flexibilização do trabalho.

Figura 4: Comparação da escola com o sistema fabril



Fonte: Fundamentos filosóficos da educação. Disponível em: <http://funfilosedu.blogspot.com/2014/11/a-relacao-professor-aluno-na-tendencia.html>. Acesso em: 30 ago. 2018.

No ano de 1960 surgiram os estudos do educador Anísio Teixeira, que denunciavam a implantação da administração empresarial na escola. Na concepção de Teixeira os objetivos de uma empresa e de uma escola eram extremamente opostos, como expressa RIBEIRO:

Em educação ao alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas inevitáveis. São assim, as duas administrações, polarmente opostas. (1968, p. 15).

Porém os estudos de Teixeira só ganharam sentido nos anos 1980 quando o processo de redemocratização da sociedade se inicia e onde surge outras obras que se juntam ao pensamento de Anísio, como Félix (1984) e Paro (1986).

Neste sentido a década de 70 predominou a concepção de uma escola tecnicista onde a exigência era atender o mercado de trabalho. Nessa época surgiu a obra de Myrtes Alonso (1978) a qual defendia que a função administrativa seria a mesma para qualquer tipo de empreendimento incluindo a escola.

Porém, já na década de 80 as ideias de Anísio Teixeira, Maria de Fátima Costa Félix e Vitor Henrique Paro preconizaram, iniciando assim o princípio da gestão democrática, pois como descreve PARO:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola”. (1986, p. 160).

Dessa maneira o foco dos debates educacionais passa a ser a administração escolar. A legislação da década de 80 e 90 postulou o princípio da gestão democrática. Sendo que este princípio foi descrito na Constituição de 1988, no art. 206, inciso VI que expressa:

**Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:**

I-Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
 II-Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, e divulgar o pensamento; a arte e o saber;  
 III-Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e com existência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 IV-Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 V-Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos da rede pública;

**VI-Gestão democrática do ensino público na forma da lei;**

VII-Garantia de padrão de qualidade;  
 VIII-Piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal.

Parágrafo único: A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (grifo meu).

É essencial perceber que na constituição federal está descrito uma gestão democrática, bem como esta está sancionada pela lei nº 9394/96, no art. 3º, inciso VIII, e no art. 14.

**Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:**

I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
 II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;  
 III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;  
 IV- respeito à liberdade e apreço à tolerância;  
 V- coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 VI- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 VII- valorização do profissional da educação escolar;

**VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;**  
**IX- garantia de padrão de qualidade;**  
**X - valorização da experiência extraescolar;**  
**XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.**

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

Conforme o texto da lei, entende-se que para melhoria da qualidade de ensino a gestão escolar é um elemento essencial, sendo que esta compreensão por parte da sociedade como um todo, ficou clara a partir da Conferência de Educação para Todos, realizada em 1990, em Jontien, na Tailândia, e que originou o Plano Decenal de Educação para Todos no Brasil, em 1993.

### **3.2 A escola na concepção de gestão escolar**

O gestor escolar é a pessoa mais importante numa escola, pois é a partir de sua prática que pode ocorrer uma gestão antidemocrática ou democrática, e essa escolha vai depender de sua formação para o exercício da sua função, bem como da sua concepção de gestão. Assim como descreve LUCK (2006, p. 15) “a ação do diretor escolar será tão limitada quão for limitada sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola”.

Sendo assim para realizar uma gestão democrática é necessário compreender esta concepção, bem como conhecer os instrumentos e os desafios que podem existir no contexto escolar. Dessa forma, em seguida, será descrito o que é uma gestão democrática e participativa, como também os instrumentos para a realização dessa e os desafios triviais que os gestores enfrentam em sua prática.

#### **3.2.1 Gestão democrática participativa**

A gestão de uma escola se desenvolve nas ações e nas relações que são construídas entre todos os membros desta. Esta comunidade é constituída por pais, alunos, professores, funcionários, equipe diretiva, enfim por todos que de uma forma ou outra participam da escola.

Para uma efetiva democracia todos os membros da escola devem participar das decisões desta, pois uma gestão democrática se faz coletivamente, inclusive na criação dos objetivos e

metas da escola, bem como do regulamento, ou seja, todas as decisões devem passar pelo conhecimento e crivo de todos os membros.

Dessa maneira a participação de todos os componentes da escola são essenciais para que uma gestão efetivamente democrática ocorra. Assim podemos dizer que participação se alicerça no conceito de autonomia, conforme a concepção de LIBÂNEO:

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 decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. (2008, p. 102).

Neste sentido, ao longo dos anos mudou-se o conceito de administração para gestão, justamente para representar essa autonomia, participação e a democratização que deveria ocorrer nas instituições escolares. Logo, o conceito de administração se distingue do conceito de gestão como sugere KLAUS (2016, p.86) ao se referir que,

uma concepção de gestão se diferencia de uma concepção de administração. Segundo o administrador de empresas Emerson de Paulo Dias (2002), a administração tem relação com o topo da pirâmide hierárquica, ela era algo distinto e separado do restante da empresa (tinha vida própria), sua função era organizar, planejar, dirigir e controlar as pessoas para atingir os objetivos da organização. A gestão, por sua vez, lança mão de várias funções e conhecimentos necessários para, através das pessoas, atingir os objetivos da organização de forma eficiente e eficaz.

Como descreveu Klaus é nítido a utilização do termo gestão para expressar que para atingir as metas da escola é necessário que estas sejam organizadas e decididas com toda a comunidade que faz parte dessa instituição, onde ninguém controla ninguém, porém há uma ajuda mútua para se atingir os objetivos previstos.

Uma gestão escolar democrática e participativa onde todos buscam em conjunto a solução para as dificuldades é imprescindível para melhorar a qualidade de ensino e de aprendizagem e para desenvolver objetivos possíveis de serem concretizados. Nessa visão LÜCK (2012, p. 18) colabora expressando que,

A gestão escolar participativa é fundamental para:

- Melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas.
- Garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade.
- Aumentar o profissionalismo dos professores.
- Combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos gestores e professores.
- Motivar o apoio das comunidades escolar e local às escolas.
- Desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Dessa maneira, é extremamente necessário lutarmos por esse tipo de gestão onde o pensamento colaborativo e participativo ocorra, onde todos conjuntamente batalhem e busquem uma solução para uma mesma causa, buscando sempre melhorar a qualidade da educação e superar os desafios encontrados nas escolas.

### 3.2.2 Instrumentos para uma gestão participativa

Para uma gestão escolar ser considerada realmente democrática e participativa, a escola deve ser um local de decisões conjuntas com todas as pessoas que estão interligadas a escola, desse modo poderíamos dizer que o conselho escolar é o órgão que representa toda a comunidade escolar na tomada de decisões.

Assim o conselho escolar tem função consultiva, deliberativa e fiscal, ou seja, contribui fornecendo sugestões, decidindo as questões da escola em instância final, bem como fiscalizando o cumprimento de normas e ações. Conforme WITTMANN (2006, p. 33):

O conselho é uma instância de busca de soluções. Na sua prática, ele não deve agir de modo improvisado e nem isoladamente. Procurar relacionar a experiência e a teoria para fundamentar as decisões e sua atuação. O conselho é um lugar de reflexão séria e rigorosa, onde se procura evitar ações sem fundamento. A discussão coletiva, a reflexão e o estudo dão suporte à busca de alternativas validas que, de fato, vão interferir na mudança da realidade.

Dessa maneira este é um dos instrumentos fundamentais para uma efetiva gestão democrática, onde os membros desse são escolhidos por votação por toda a comunidade escolar, sendo que este conselho é composto por pais, alunos e professores da escola.

Além do conselho escolar a escola deve contar com a Associação de Pais, Mestres e Funcionários sendo que este deve prestar assistência aos alunos, professores e funcionários da escola, proporcionando um entrosamento entre estes, como também incentivar os alunos a participarem das atividades da escola e do grêmio estudantil.

Já o grêmio estudantil tem a função de representar os alunos e defender seus interesses, incentivando a cultura na escola, práticas literárias entre outros, promovendo a harmonia e a permanência da democracia no ambiente escolar.

O Projeto Pedagógico (PP) é mais um dos instrumentos da gestão democrática, na medida que ele deve ser construído em conjunto com todos (pais, alunos, professores, funcionários, equipe diretiva), pois é a partir desse que se traça os objetivos, metas e se planeja as ações necessárias para o alcance dessas. O PP é um projeto individual de cada escola, cada uma apresenta suas particularidades e este projeto deve ser desenvolvido a partir das

necessidades da comunidade escolar adaptado a cultura das pessoas que frequentam a instituição escolar.

Inclusive, para termos efetivamente uma gestão escolar democrática, a escolha da equipe diretiva deveria ocorrer através de eleição, sendo este cargo decidido pelo comunidade escolar. Porém, nem todas as escolas tem a opção de escolha, mesmo sendo esta a maneira mais democrática, como sugere PARO (2016) ao dizer que “...pode-se falar em três modalidades de escolha: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público, e eleição pela comunidade escolar (p. 48)”. No entanto, “...a eleição é a única que tem a virtude de contribuir para o avanço de tal democratização (PARO, 2016, p. 51)”.

E para que isso realmente se concretize não basta termos todos esses órgãos na escola, mas também que estes profissionais que compõem estes cargos tenham competências essenciais para a função que exercem, como expõem ANDRADE (2007, p. 16) ao descrever que,

Essa equipe, assim como o diretor, precisará investir continuamente em seu crescimento pessoal e profissional, para garantir as três competências indispensáveis a um bom profissional hoje:

- Competência humana, para trabalhar com pessoas, sabendo colocar-se no lugar do outro e ter atitudes favoráveis a um bom ambiente de trabalho.
- Competência política, para ver a escola, a sociedade e o sistema educacional como um todo, presumindo as implicações de suas decisões para a escola e a comunidade.
- Competência técnica, para buscar os subsídios necessários à função, atento às exigências legais e às inovações científicas e tecnológicas indispensáveis ao bom desempenho da instituição.

Desse modo, para que uma gestão seja democrática e participativa deve-se pensar coletivamente, bem como aprender a colocar-se no lugar do outro, porque antes de sermos profissionais, somos humanos e para ter-se um ambiente em que todos se sintam bem acolhidos e recebidos todos devem-se ter a oportunidade de expor suas opiniões e sugestões para tornar esse ambiente o melhor possível.

### 3.2.3 Desafios do gestor escolar

O desafio dos gestores escolares é conseguir acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade e estar preparado(a) para receber alunos cada vez mais desestimulados em aprender, bem como encontrar formas de atraí-los e motivá-los a participar da escola.

Também é um desafio enfrentar as desigualdades presentes na sociedade brasileira, as dificuldades com recursos financeiros, principalmente nas escolas públicas, além da dificuldade de pôr em prática uma gestão democrática e participativa. Até mesmo porque, em várias escolas

não existe eleição para escolha de um diretor, pois em alguns lugares há influência política, ou então escolha por concurso público.

Em busca de uma sociedade mais justa é necessário iniciar buscando-se superar os desafios escolares, e isto é uma tarefa da escola como um todo. Porém esse é considerado um dos maiores desafios da escola, na atualidade. Como descreve KUENZER apud FERREIRA ao se referir que,

Resta saber como a escola pode enfrentar esta realidade, e se é capaz de fazê-lo. Considerar as novas formas de controle e criar novos comportamentos que fortaleçam o coletivo é um desafio que se impõe, se mantida a concepção de uma escola regida pela utopia da construção de uma sociedade mais justa e igualitária. (2003, p. 53).

E essas dificuldades só serão superadas projetando uma maneira eficiente de enfrentar essa realidade, bem como pensar numa alternativa específica para a escola, pois cada instituição tem as suas peculiaridades.

Para que esta proporcione um ambiente acolhedor e de acordo com a época que está situada precisamos flexibilizar o ensino para adaptar às necessidades da sociedade e acompanhar a evolução extremamente rápida das tecnologias existentes, como também expressa KUENZER apud FERREIRA ao descrever que,

Para tanto, é preciso outro tipo de pedagogia, determinada pelas transformações ocorridas no mundo do trabalho nesta etapa de desenvolvimento das forças produtivas de modo a atender às demandas da revolução na base técnica de produção, com seus profundos impactos sobre a vida social. O objetivo a ser atingido é a capacidade para lidar com a incerteza, substituindo a rigidez pela flexibilidade e rapidez, de forma a atender as demandas dinâmicas que se diversificam em qualidade e quantidade. (2003, p. 39).

Logo, o melhor modo de resolver as dificuldades de uma instituição é propor as soluções conjuntamente com as pessoas interessadas, ou seja, com todos os que participam direta e indiretamente da escola, pais, alunos, professores, funcionários, equipe diretiva e com toda a comunidade escolar e local.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após a aplicação dos questionários nas escolas os mesmos foram analisados a partir das respostas dos participantes, como percebe-se na análise no item a seguir.

### **4.1 Análise dos questionários**

Analisando as respostas da equipe diretiva da Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola para as três primeiras questões do questionário percebe-se que a diretora e a coordenadora pedagógica possuem uma trajetória na escola, pois a diretora já trabalha há dez anos e a coordenadora há oito anos na instituição, bem como as duas possuem ensino superior completo. Desse modo a partir disso entende-se que as duas conhecem a realidade da escola e a localidade a qual essa está inserida. Neste sentido, se torna mais viável proporem alternativas para sanar as dificuldades da escola, condizentes com a realidade e as possibilidades dessa para realizações das intervenções que sejam necessárias.

Na questão número quatro quando questionadas sobre sua função na escola as mesmas responderam que a função de diretora é orientar e supervisionar o trabalho dos docentes, resolver os problemas existentes com os alunos e administrar os recursos financeiros da escola. E a função de coordenadora pedagógica é auxiliar os professores nos planejamentos e intermediar o convívio de professores e alunos. Nesse aspecto entende-se que essas seriam tarefas dos gestores, porém a palavra “supervisionar” na colocação da diretora não se encaixa na compreensão de gestão democrática entendendo que essa se faz em conjunto com todos e que ninguém é chefe de ninguém, mas apenas um guia na condução de uma escola. Ela expressa bem essa compreensão quando sugere o verbo “orientar” quando questionada sobre sua função, pois como sugere KLAUSS (2016) na concepção de gestão ninguém controla o trabalho de ninguém, apenas orienta.

Quando interrogadas se na prática cotidiana da escola ocorre o que está escrito no Projeto Pedagógico (PP) e se a comunidade escolar participa das decisões da escola, ambas responderam que sim, demonstrando que acreditam que fazem uma gestão democrática e participativa. Porém entende-se que colocar em prática tudo o que está escrito no PP é uma tarefa quase impossível quando conhecemos a realidade e a dificuldade de motivar os alunos para realizar as atividades da escola.

Quando indagadas sobre os desafios enfrentados na escola e no processo de gestão ambas citaram a indisciplina dos alunos e a dificuldade de lidar com essa situação, como também a administração dos escassos recursos financeiros. E quando questionadas sobre o que

está sendo realizado para enfrentar esses desafios a diretora citou que está buscando recursos junto ao governo. No tocante à indisciplina a diretora citou a busca pela ajuda dos pais, da psicóloga, do conselho tutelar e da assistência social do município. Já a coordenadora citou os projetos voltados para o interesse dos alunos em busca de motivá-los e dar um andamento ao ano letivo. Neste sentido, percebe-se que a equipe diretiva está buscando alternativas para sanar as dificuldades existentes no cotidiano da escola.

Quando inqueridas sobre os desafios para que a gestão seja efetivamente democrática e participativa ambas responderam que é a busca pela presença e participação dos pais na escola, onde poucos participam e comparecem às reuniões. Contudo, percebe-se que pelas respostas da diretora e da coordenadora pedagógica, que compõem a equipe diretiva da escola, uma vez que esta escola não possui o cargo de vice direção, tenta-se pôr em prática uma gestão democrática, pois conforme a lei nº 9394/96 em seu artigo 14 esta ocorre somente quando há a participação da comunidade escolar e local nas decisões da escola.

Desse modo, nesta mesma escola aplicamos também um questionário para professores, funcionários e alunos de uma turma do 9º ano do ensino fundamental. Duas professoras, uma funcionária e treze alunos responderam também o questionário. Alguns professores dessa escola pediram mais tempo para responder o mesmo, sendo que quando retornei para buscá-los, os questionários ainda não haviam sido preenchidos. Dessa maneira foram analisados somente os dezesseis questionários respondidos.

Quando questionados se os objetivos, metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar todos responderam que sim. E quando questionados sobre se a gestão é democrática e participativa e o porquê que achavam isso, doze responderam que sim, pois segundo eles as decisões são realizadas em conjunto. Já três alunos não responderam e uma aluna respondeu que mais ou menos, porque na visão dela somente as vezes pedem a opinião dos pais e alunos. Dessa maneira entende-se que somente algumas decisões são tomadas em conjunto, pois muitas decisões ficam somente ao cargo da equipe diretiva da escola, o que não deveria acontecer pois todos os planejamentos e decisões deveriam ser comunicados e planejados por todos.

Já quando interrogadas se conheciam os projetos da escola, e se sim que citassem os projetos, quinze participantes disseram que sim, conheciam, e apenas um aluno respondeu que não. Como projetos citaram o União Faz a Vida, a Semana Farroupilha, projeto contra as drogas e o suicídio. Percebemos que os alunos indicaram a semana Farroupilha como um projeto, sendo que está é uma das datas comemorativas, no entanto os demais são projetos, sendo que há ações para prevenção das drogas e suicídios como os alunos. Em seguida, foram questionados se estão

satisfeitos com a comunicação existente na escola e porquê, ambos citaram que sim que todos se entendem bem, apenas uma aluna citou que mais os menos, que deveriam ter mais diálogo, que estão numa escola e não numa prisão. Neste sentido percebe-se que a escola ainda não atingiu uma gestão realmente participativa, pois o diálogo é fundamental quando pretendemos fazer com que todos se sintam acolhidos e busquem em conjunto soluções para as dificuldades enfrentadas.

Em seguida foram questionados sobre quais os maiores desafios que sua escola enfrenta, e sobre o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios, ambos citaram vários desafios entre eles, crise econômica, problemas com drogas, desrespeito, falta de interesse dos alunos, citaram que a escola está implementando uma “vendinha”, fazendo rifas para arrecadar dinheiro, bem como fazendo palestras de conscientização das drogas, e através de estratégias combatendo o desinteresse e a falta de respeito. A partir disso compreende-se que um primeiro passo para combater os desafios existentes já foi dado, basta esperar para ver se esses ocasionaram resultados positivos para a escola, ou se devem pensar noutras possibilidades para sanar esses.

Em seguida foi pesquisado, a partir de uma questão sobre quantas vezes eles haviam participado das decisões da escola, no decorrer desse ano, oito pessoas responderam que várias vezes, uma professora respondeu que todas as vezes, já sete pessoas responderam que nenhuma vez, ou nunca. Desse modo demonstraram que realmente nem todos as decisões são realizadas em conjunto com todos, expressando que a escola não coloca em prática uma gestão participativa, muito menos democrática. E como explicita LIBÂNEO (2008) a realização de uma gestão baseada na democracia é a realização concreta da participação.

Logo concluímos que algumas respostas são contraditórias entre os alunos, demonstrando que não ocorre uma gestão participativa, que poucos participam das decisões, talvez porque estes alunos não participam do grêmio estudantil ou não são comunicados das decisões desse. Vemos que a escola está caminhando em busca de uma gestão efetivamente democrática e participativa, mas ainda falta muitos ajustes para ser uma escola onde haja participação dos pais, alunos engajados e que participem das decisões da escola.

Em seguida foi analisado as respostas dos questionários da Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho onde três vice-diretoras responderam o questionário direcionado a equipe diretiva, pois o questionário da diretora não foi encontrado em sua sala. Desse modo analisou-se somente os das vices diretoras do turno matutino, vespertino e noturno, sendo assim nas três primeiras questões do questionário, percebe-se que ambas possuem curso superior completo e pós-graduação em gestão escolar, e as mesmas possuem uma trajetória de trabalho

nesta escola, sendo que uma está há vinte e oito anos, uma há vinte e seis anos e uma há vinte anos trabalhando nessa escola. A partir disso sabe-se que ambas conhecem a realidade da escola e da localidade a qual essa está inserida, sendo esse conhecimento imprescindível para proporem soluções passíveis de serem realizadas.

Quando questionadas sobre qual é a sua função na escola e quais são as atribuições nesta função a vice-diretora do turno da manhã respondeu que também é regente de classe no turno da tarde, no entanto nada expressou sobre suas atribuições nestes cargos. Já a vice-diretora do turno da tarde descreveu que sua função neste cargo é organizar os horários na escola, saída e entrada, cuidar dos alunos no pátio, orientar os pais e professores sobre seus direitos e deveres, resolver situações de conflito e orientar os alunos para ter disciplina na escola. A vice-diretora do turno da noite relatou que também é regente de classe no turno da manhã, porém nada expressou sobre suas atribuições nestes postos. Na nossa compreensão, tendo como base as atribuições da vice-diretora do turno vespertino, estas não seriam as atribuições de uma gestão democrática, pois na parte de direitos e deveres percebe-se que estes devem ser elaborados com toda a comunidade escolar, para não ser preciso lembrá-los.

Quando averiguado sobre se o que está escrito no Projeto Pedagógico realmente acontece nas práticas cotidianas da escola, ambas responderam que sim, que a filosofia, os objetivos e os conteúdos que são elencados pela a escola são colocados em prática, tentam sempre que ocorra o que foi elencado no projeto. No entanto a partir dos desafios da escola, sabemos que essa tarefa é extremamente difícil de ocorrer, pois os alunos apresentam desinteresse, indisciplina entre tantos outros desafios que os componentes da escola elencaram.

Em seguida foram questionadas se a comunidade escolar participa das decisões da escola, sobre isso ambas responderam que sim. No entanto uma vice-diretora expressou que somente quando a comunidade escolar é solicitada. Nota-se que a participação dessa não é constante, desse modo seria necessário a escola adotar práticas que considerem em todas as decisões as opiniões da comunidade escolar, sendo esta de suma importância para uma escola, pois uma gestão se realiza no coletivo com pais, alunos, professores, funcionários e equipe diretiva, como sugere LIBÂNEO (2008, p. 102) ao descrever que, “a autonomia opõe-se as formas autoritária de tomada de decisão, sua realização concreta é a participação”.

Quando indagadas sobre quais os maiores desafios enfrentados na escola pela equipe diretiva no processo de gestão, bem como sobre o que está sendo realizado para enfrentar estes desafios, ambas responderam que é o desinteresse por parte dos alunos e a desmotivação dos professores, a indisciplina e os recursos financeiros, falta da participação dos pais, além de problemas com horários e reuniões. Para sanar estes estão sendo realizadas palestras, reuniões

e projetos. É evidente, a partir da análise que alguns dos desafios citados não são apenas desta escola, mas também da escola da rede municipal de ensino.

Após foram interrogadas sobre quais os desafios enfrentados para que a gestão seja efetivamente democrática e participativa. Elas responderam que é o diálogo, a participação da comunidade nas atividades da escola, a violência e enfrentar a democracia que segundo uma vice-diretora há muita liberdade e não sabem como agir, já outra vice-diretora colocou que tentam buscar a participação da comunidade e oferecer atividades diferenciadas a todos os alunos. Evidencia-se que as respostas de alguns membros da equipe diretiva a escola faz o possível para que a gestão seja democrática e participativa, mas ainda possui muitos desafios que devem ser superados, para ser uma escola efetivamente democrática.

Em seguida aplicamos um questionário direcionado aos professores, pais, funcionários e alunos. Neste participaram uma funcionária, duas professoras e dezenove alunos. Alguns professores que estavam com o questionário não devolveram devido ao fato de não estarem na escola no outro dia e uma professora respondeu na hora em que fui buscar os mesmos, já que como estavam em sala de aula não puderam responder no momento em que os entreguei, desse modo analisei os questionários respondidos.

Quando pesquisou-se sobre sua função na escola, ambos assinalaram sua respectiva função, bem como quando questionados sobre se os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar, apenas dois alunos responderam que não. Após, quando questionados se a gestão é democrática e participativa e o porquê, somente três alunos responderam que não, a maioria respondeu que sim, que todos participam conjuntamente das decisões da escola. Já os que responderam que não colocaram que a escola é dividida por classes dos “alunos populares” e dos “alunos inferiores” e esta seria ignorada, não importando suas ideias. Desse modo compreende-se que alguns alunos consideram-se excluídos das decisões da escola, elencando que suas ideias não são importantes, demonstrando que o diálogo ainda não ocorre efetivamente nesta escola, sendo assim evidencia-se que a gestão participativa ainda é uma utopia.

Quando perguntado se conheciam os projetos da escola e se caso conhecessem citassem os projetos, apenas um aluno colocou que não, os demais todos colocaram que sim e citaram semana Farroupilha, semana da Pátria, família na escola, dia da criança, meio ambiente e consciência negra. Entende-se que há um equívoco com relação aos projetos e isto apareceu nas duas escolas pesquisadas, pois muitos alunos citaram datas comemorativas ao invés de projetos, entendemos como projeto a consciência negra e o meio ambiente, pois há ações para combater o racismo e prevenir o meio ambiente.

Quando averiguado se estão satisfeitos com a comunicação existente na escola e o porquê, apenas dois alunos responderam que não, os demais todos responderam que sim, que comunicam com antecedência os recados da escola, que há interação entre todos na escola.

Em seguida quando questionados sobre quais os maiores desafios que a escola enfrenta, e sobre o que está sendo realizado para enfrentar estes desafios. Os mesmos responderam que é a falta de dinheiro, de professores, e a dificuldade de aprendizagem dos alunos. E para sanar estes estão sendo realizadas jantinas e rifas para arrecadar dinheiro e ações de motivação dos alunos para a aprendizagem. Neste sentido a escola está em busca da resolução das dificuldades existentes, porém ainda não sabemos se estas deram resultados positivos, ou se terão que pensar noutras alternativas para combater as dificuldades da escola.

Após foram pesquisado sobre quantas vezes no decorrer desse ano participaram das decisões da escola. A maioria colocou de três a quatro vezes, já alguns citaram algumas vezes e a minoria colocou poucas vezes ou nenhuma vez. Desse modo é nítido que algumas respostas são contraditórias, no entanto a escola está no caminho de uma gestão democrática participativa, mas ainda apresenta muitos desafios para sanar.

Portanto, entende-se que as duas escolas, sendo ambas da rede pública, sofrem com recursos financeiros, bem como com desafios semelhantes como trazer os pais para a escola e tornar sua participação cada vez mais constante, assim como estimular os alunos a melhorar a aprendizagem e a ter disciplina. Problemas comuns não somente de escolas desse município, mas que trivialmente vemos relatos de professores sobre esses.

Neste sentido, considera-se que estas devem se unir cada vez mais em busca de soluções eficientes para sanar estes desafios, pois cada escola tem as suas peculiaridades desse modo o meio para sanar estes deve ser pensado e colocado em prática por todos que estão interligados de uma forma ou outra com a escola, pois como descreve LUCK (2012) a participação de todos os componentes da escola para encontrar possibilidades de sanar os desafios encontrados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das colocações dos professores, funcionários, alunos e membros das equipes diretivas das escolas pesquisadas percebemos que os desafios são inúmeros, prevalecendo a falta de recursos financeiros, como também o desinteresse por parte dos alunos e a dificuldade da presença dos pais nas escolas, entre outras dificuldades citadas pelos membros da comunidade escolar.

Nota-se que na legislação, bem como pesquisadores na área indicam, que a gestão ideal deve ser democrática e participativa justamente para buscar no coletivo a resolução para todos esses problemas. Sabe-se que está é uma caminhada longa, pois pôr em prática este tipo de gestão é uma tarefa árdua quando sabemos que algumas famílias não participam do cotidiano escolar e mesmo quando são convocadas a participarem não comparecem, bem como a falta de interesse dos alunos prejudica o diálogo entre todos os membros da comunidade escolar.

Talvez por essa falta de diálogo não estejam conseguindo sanar a indisciplina, bem como oportunizar a estas famílias conhecer a vida acadêmica de seus filhos e os projetos que estão sendo criados para combater o uso de drogas, a violência, a indisciplina e a falta de interesse.

Percebe-se que é imprescindível uma comunicação eficiente entre todos os membros da comunidade escolar e local, pois cada escola traz consigo a cultura do local que está inserida. Neste sentido são necessárias ações para construir uma gestão realmente participativa onde todos busquem se inteirar dos acontecimentos da escola e procurem soluções conjuntas, pois somente assim conseguiremos ter a escola que tanto almeja-se e a educação de qualidade que procura-se. Como sugere LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI (2003, p. 323) ao expressar que cabe aos gestores,

...saber gerir e frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiares, culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir, estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos.

Portanto é função dos gestores escolares, sendo estes a equipe diretiva, os professores, os pais, os alunos, os funcionários e a comunidade escolar como um todo encontrar uma solução para as dificuldades que se deparam no contexto escolar, pois eles acima de tudo conhecem os anseios e os objetivos da escola e a partir disso proporem soluções conjuntas para suprirem a escassez de recursos financeiros, a falta de interesse dos alunos e a dificuldade do diálogo entre todos os membros da comunidade escolar.

## 6 REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Difel, 1978.

ANDRADE, Rosamaria Colaes de (org.). **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRASIL. **Atividade legislativa**: art. 206. Disponível em: <[http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_12.07.2016/art\\_206\\_.asp](http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_206_.asp)>. Acesso em: 03 out. 2018.

BRASIL. **Legislação informativa**: lei número 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>> . Acesso em 03 out. 2018

CARDANO, Mario. **Manual de pesquisa qualitativa**: a contribuição da teoria da argumentação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

COSTA, Marco Antonio F. da. **Projeto de Pesquisa**: entenda e faça. 6 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez, 1984.

FIALHO, Neusa Nogueira; TSUKAMOTO, Neide Mitiyo Shimazaki. **Gestão Democrática e educação de qualidade**: desafios do gestor escolar. Florianópolis: X ANPEDSUL, outubro de 2014, p. 5. Disponível em: [http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq\\_pdf/365-0.pdf](http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/365-0.pdf). Acesso em: 20 ago. 2018.

**Fundamentos filosóficos da educação**. Disponível em: <http://funfilosedu.blogspot.com/2014/11/a-relacao-professor-aluno-na-tendencia.html>. Acesso em: 30 ago. 2018.

KLAUS, Viviane. **Gestão & Educação**. 1 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: InterSaberes, 2014.

KUENZER, Acácia Zeneida. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação**: Novos desafios para a Gestão. IN: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Sedra. **Educação Escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1998.



LÜCK, Heloísa [et. al] **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MOREIRA, Marco Antonio. **Metodologias de pesquisa em ensino**. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

**Prefeitura Municipal de Ibirapuitã**. Disponível em: <<http://www.ibirapuitars.com.br/?pg=cidade>>. Acesso em: 15 set. 2018.

REVISTA DA PREFEITURA MUNICIPAL IBIRAPUITÃ. **Ibirapuitã: Administração Municipal 1997/2000**, 1997.

RIBEIRO, José Querino. **Introdução à Administração Escolar**. IN: TEIXEIRA, Anísio Espínola et al. *Administração Escolar*. Brasília, ANPAE, 1968, p. 18-40.


TEIXEIRA, Anísio S. **Natureza e Função da Administração Escolar**. IN: \_\_\_\_\_ et al. *Administração Escolar*. Brasília, ANPAE, 1968, p. 9-17.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Conselho Escolar com Espaço de Formação Humana**. Brasília: MEC/SEB, 2006.

## 7 ANEXOS

## 7.1 Alguns dos questionários respondidos

## 7.1.1 Escola Municipal de Ensino Fundamental Leonel de Moura Brizola

 <p>Universidade Federal de Santa Maria 1960</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

## Questionário direcionado a equipe diretiva:

- 1) Qual é sua formação acadêmica? *Ensino Superior Completo*
- 2) A quanto tempo o senhor (a) trabalha nessa escola? *10 anos*
- 3) A quanto tempo o senhor (a) compõem a equipe diretiva da escola? *1 ano*
- 4) Qual sua função na escola? Quais as atribuições nesta função?  
*Diretor, Orientar e supervisionar o trabalho pedagógico dos professores, resolver situações-problemas envolvendo alunos, administrar os recursos do exco.*
- 5) O que está escrito no Projeto Pedagógico (PP) realmente acontece nas práticas cotidianas da escola?  
*Sim. Na grande maioria*
- 6) A comunidade escolar participa ou não das decisões da escola, se não, por quê?  
*Sim participa*
- 7) Quais são os maiores desafios enfrentados na escola pela equipe diretiva no processo de gestão? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?  
*Administra recursos e situações com alunos, problemas. Estamos buscando recursos com a administração e governo federal, e com os alunos buscando o fidejussor dos pais e outras como psicólogos, com tutelar, assistência social.*


.....  
.....  
.....  
.....

8) Quais os desafios enfrentados para que a gestão seja efetivamente democrática e participativa?

Perceito que estamos realizando sempre  
uma gestão democrática, com a colabora-  
ção e participação de todos os envolvidos.  
Mas precisamos ainda mais participa-  
ção dos pais.



\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

 <p>Universidade Federal de Santa Maria 1960</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado a equipe diretiva:


- 1) Qual é sua formação acadêmica? *pedagoga*
- 2) A quanto tempo o senhor (a) trabalha nessa escola? *8 anos*
- 3) A quanto tempo o senhor (a) compõem a equipe diretiva da escola? *1 ano*
- 4) Qual sua função na escola? Quais as atribuições nesta função?  
*coordenadora pedagógica auxiliar os professores e planejamentos, intermediar professor e alunos*
- 5) O que está escrito no Projeto Pedagógico (PP) realmente acontece nas práticas cotidianas da escola?  
*Sim procuramos nos tirar juntamente com o PPP para o bom desempenho da escola.*
- 6) A comunidade escolar participa ou não das decisões da escola, se não, por quê?  
*Sim procuramos pedir a opinião da comunidade escolar nas decisões que tomamos para o bom desempenho e andamento escolar*
- 7) Quais são os maiores desafios enfrentados na escola pela equipe diretiva no processo de gestão? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?  
*A indisciplina escolar de alguns alunos a escola procura trabalhar com projetos que partem dos alunos fazendo um projeto voltado para o que eles acham interessante e gostam e se interloam para o bom andamento letivo.*

8) Quais os desafios enfrentados para que a gestão seja efetivamente democrática e participativa?

A presença e a participação dos pais na escola  
estamos em constante evolução, mas ainda a  
presença é pouca.

Patrícia Dalbois.

Assinatura do participante

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

(x) professor(a)      ( ) funcionário(a)      ( ) pai ou mãe de um aluno(a)      ( ) aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

(x) sim      ( ) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*Sim, nem sempre as decisões são tomadas em conjunto com os professores, pois nem sempre as decisões são tomadas em conjunto com os professores.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*Campanha paço contra droga e suicídio.*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

*Sim em parte.*

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?


*Uso de droga, campanha e conscientização.*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*Várias vezes.*

*Melina N. dos Santos*

Assinatura do participante


	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

- 1) Assinale sua função na escola:
- professor(a)    ( ) funcionário(a)    ( ) pai ou mãe de um aluno(a)    ( ) aluno(a)
- 2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?
- sim    ( ) não
- 3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?
- Sim a diretora juntamente com a coordenação da escola pedem opiniões e lançam ideias e isso faz nos sentir importantes e participativos.*
- 4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?
- Sim conheço os projetos da União faz a vida, estamos realizando os projetos de semana Farrapilha ( toda semana uma turma organiza o café de churrasco com atividades alusivos).*
- 5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?
- Sim pois sempre conseguimos ter um diálogo o qual é muito importante para o melhor andamento das atividades e trabalhos.*
- 6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?
- A escola está sendo desafiada através de palestras de conscientização com os alunos da escola para prevenir (drogas, abuso sexual entre outros).*
- 7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?
- Todas as que foram tomadas fomos informados e centos bilion de*

Assinatura do participante

 <p>Universidade Federal de Santa Maria 1960</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

**Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:**

1) Assinale sua função na escola:

professor(a)     funcionário(a)     pai ou mãe de um aluno(a)     aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

sim     não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*Sim. Sempre quando os eventos na escola todos participam.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*Sim.*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

*Sim. Porque todos e em conjunto.*

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?


*com falta de interesse dos alunos*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*algumas.*

*Melina Nymann dos Santos*  
\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante



	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  CENTRO DE EDUCAÇÃO  CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA  ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	---

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

( ) professor(a)      ( ) funcionário(a)      ( ) pai ou mãe de um aluno(a)       aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

sim      ( ) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*Sim e participativa porque pede a opinião dos pais e democrática porque não se impõem apenas com menos opiniões.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*alunos, só os que conheço e o da União da Vila, e so.*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

*Mais eu mesma acho que ter mais conversa não só com os alunos mas também na escola mais no final.*

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

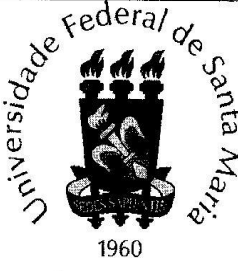
*Muitos e de não o que está pagando.*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*Nenhuma tem o papelinho então não me conta.*

*Melina Chaves*

Assinatura do participante

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  CENTRO DE EDUCAÇÃO  CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA  ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	---

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

**Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:**

1) Assinale sua função na escola:

( ) professor(a)      ( ) funcionário(a)      ( ) pai ou mãe de um aluno(a)       aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

sim      ( ) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*Sim, porque a gente faz muitos ateli-  
dadeis diferentes.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*Sim, a escola faz o lido, a tecnologia  
e labor de escurança pública, o pro-  
jeto de remort forcupilha*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

*Sim, porque todos nós se entende-  
mos no texto.*


6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

*A escola enfrenta a crise econômi-  
ca. Mas a escola e a vizinhança pro juntos  
desbure.*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*Nenhuma*  
*Comissão burocr*

Assinatura do participante

 <p>Universidade Federal de Santa Maria 1960</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

( ) professor(a)    ( ) funcionário(a)    ( ) pai ou mãe de um aluno(a)     aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

sim    ( ) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*Sim. Porque a escola participa de vários projetos.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*Sim. O da união faz a vida, a tecnologia a favor da segurança pública, e a semana Pausa Pálida.*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

*Sim. Porque todos nós de tomar uma decisão consultamos os professores.*

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?


*Problemas com a crise.*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*Nenhuma.*  
*Notável da Rosa*

Assinatura do participante

## 7.1.2 Escola Estadual de Ensino Médio Saldanha Marinho

 <p>Universidade Federal de Santa Maria 1960</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado a equipe diretiva:

- 1) Qual é sua formação acadêmica? *Licenciatura Plena em Geografia e Pós-graduação em Gestão Escolar.*
- 2) A quanto tempo o senhor (a) trabalha nessa escola? *20 anos*
- 3) A quanto tempo o senhor (a) compõem a equipe diretiva da escola? *3 anos*
- 4) Qual sua função na escola? Quais as atribuições nesta função?  
*Vice-Diretora no turno da manhã  
Regente de Classe no turno da tarde.*
- 5) O que está escrito no Projeto Pedagógico (PP) realmente acontece nas práticas cotidianas da escola?  
*Sim. Pois são realizados projetos e atividades extra-classe, além de se colocar em prática a filosofia da escola.*
- 6) A comunidade escolar participa ou não das decisões da escola, se não, por quê?  
*Sim. Participa quando solicitado.*
- 7) Quais são os maiores desafios enfrentados na escola pela equipe diretiva no processo de gestão? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?  
*Desinteresse por parte dos alunos, desmotivação dos professores, indisciplina de alunos, falta de recursos financeiros e humanos.  
Está sendo realizado palestras, reuniões, etc.*

.....  
.....  
.....  
.....


8) Quais os desafios enfrentados para que a gestão seja efetivamente democrática e participativa?

Tentamos sempre através do diálogo,  
buscando a participação da comuni-  
dade escolar, e oferecendo aos alunos  
atividades diferenciadas sobre vários  
temas.



---

Assinatura do participante

 <p>Universidade Federal de Santa Maria 1960</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado a equipe diretiva

- 1) Qual é sua formação acadêmica?  *Pós Graduação em Gestão Escolar*
- 2) A quanto tempo o senhor (a) trabalha nessa escola?  *2,8 anos*
- 3) A quanto tempo o senhor (a) compõem a equipe diretiva da escola?  *3 anos*

- 4) Qual sua função na escola? Quais as atribuições nesta função?

*Diretora*  
- Organizar os horários, na escola de saída e entrada; cuidar as crianças no pátio da escola; Orientar os professores e pais

- 5) O que está escrito no Projeto Pedagógico (PP) realmente acontece nas práticas cotidianas da escola?

*Tentamos sempre que aconteça*

- 6) A comunidade escolar participa ou não das decisões da escola, se não, por quê?

*Participam sempre*

- 7) Quais são os maiores desafios enfrentados na escola pela equipe diretiva no processo de gestão? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

- Indisciplina; Bullying; Brigas;  
- Desinteresse; Problemas com horários e reuniões.  
 *Palestras; projetos;*

- 4) sobre os direitos e deveres de cada um.
- Resolver<sup>as</sup> de situações de conflitos da comunidade escolar.
  - Orientar as crianças quanto a disciplina deles na escola.


.....  
.....  
.....  
.....  
8) Quais os desafios enfrentados para que a gestão seja efetivamente democrática e participativa?

O maior desafio é enfrentar esse  
democracia. Há muita liberdade e não  
sabem como agir.

*bqg*

Assinatura do participante



	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  CENTRO DE EDUCAÇÃO  CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA  ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	---

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado a equipe diretiva:

- 1) Qual é sua formação acadêmica? *Graduação Plena: Educação Artística, Habilitação em Artes Plásticas e Pós em Gestão Escolar*
- 2) A quanto tempo o senhor (a) trabalha nessa escola? *A 26 anos*
- 3) A quanto tempo o senhor (a) compõem a equipe diretiva da escola? *A 3 anos*
- 4) Qual sua função na escola? Quais as atribuições nesta função?  
*Vice-Diretora no turno da noite*  
*Regente de classe no turno da manhã*
- 5) O que está escrito no Projeto Pedagógico (PP) realmente acontece nas práticas cotidianas da escola?  
*Sim, através de projetos, atividades extra-classe, o conhecimento da filosofia, dos objetivos e conteúdos trabalhados na escola.*
- 6) A comunidade escolar participa ou não das decisões da escola, se não, por quê?  
*Sim, participa.*
- 7) Quais são os maiores desafios enfrentados na escola pela equipe diretiva no processo de gestão? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?  
*Os desafios enfrentados são: desinteresse, desmotivação dos professores pelo parcelamento do salário e também dos alunos; falta de recursos humanos; pouca participação dos pais, indisciplina, infrequência.  
Está sendo realizado palestras, projetos, reuniões etc...*

.....  
.....  
.....  
.....

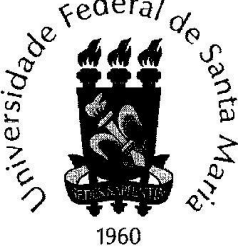
8) Quais os desafios enfrentados para que a gestão seja efetivamente democrática e participativa?

Acho que os desafios é o diálogo participação de toda a comunidade escolar nas atividades realizadas pela escola; gincanas; palestras sobre drogas, violência e valorização da família.

.....

Cleusa Boggi

Assinatura do participante

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
	UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
	CENTRO DE EDUCAÇÃO
	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
	ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

(x) professor(a)      ( ) funcionário(a)      ( ) pai ou mãe de um aluno(a)      ( ) aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

(x) sim      ( ) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

Sim. As decisões são tomadas conjuntamente. Há diálogo para se decidirem questões, desde as mais simples, como as mais complexas, como, por exemplo, a construção de telado para proteger a comunidade escolar da chuva.

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

Sim. Há projetos da Banda Marcial. Há ocorrer de vezes acontecimentos referentes a semana Taraxipilha, com envolvimento de grande parte dos estudantes dos diferentes níveis de ensino.

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

Sim, a comunicação direta entre as pessoas da escola é bem eficiente. Às vezes, como em qualquer comunidade escolar, há falhas, porque se trabalha com diferentes mentalidades e posicionamentos.

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

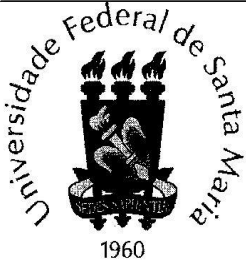
O maior desafio é a efetiva aprendizagem dos alunos que, em grande parte, encontra-se desmotivada com poucos nomes. Costamos tentar "celebrar" em suas salas que estudar vale a pena e que novos horizontes são possíveis.

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

Particpei de 4 situações para coletar opiniões acerca de investimentos na infraestrutura e decisões pedagógicas.

Assinatura do participante

*Melina Nymann dos Santos*

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
	UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
	CENTRO DE EDUCAÇÃO
	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
	ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA
	ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

professor(a)     funcionário(a)     pai ou mãe de um aluno(a)     aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

sim     não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*Sim, porque todos participam da gestão escolar.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*Sim, os projetos que a escola propõem são: projeto semana de família, semana do patriotismo, semana faxeupilha, convivência negra entre outros.*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

*Sim, porque há interação entre alunos, professores, diretores e funcionários para que haja um bom trabalho em equipe.*

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

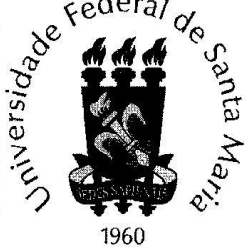
*Faltas de verbas para merenda e falta de professores está sendo realizado atividades como jantares e rifas para arrecadar dinheiro para suprir necessidades.*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*Algumas vezes*

*Juliane Klein Kury*

Assinatura do participante

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

**Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:**

1) Assinale sua função na escola:

( ) professor(a)    (X) funcionário(a)    ( ) pai ou mãe de um aluno(a)    ( ) aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

(X) sim    ( ) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*Sim, a gestão é democrática e participativa, porque todos os segmentos opinam, votam, participam nas decisões financeiras da escola, e em decisões pedagógicas em todos os projetos escolares.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*Sim, - família na escola,  
- Memória Patrão e Forrapilha  
- Meio ambiente*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?


*Sim, porque o diálogo é constante com toda família escolar.*


6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

*A escola enfrenta muitos desafios, dentre eles: indisciplina, desinteresse alguns e propostas, infrequência. Realiza de alta ajuda, reuniões, atividades recreativas.*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*Particpei de quatro decisões importantes.*

  
Assinatura do participante

 <p>Universidade Federal de Santa Maria 1960</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	--

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

( ) professor(a)    ( ) funcionário(a)    ( ) pai ou mãe de um aluno(a)    (X) aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

(X) sim    ( ) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

Sim, porque temos decisões em conjunto procurando o melhor para todos.

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

Sim, projetos para a semana Paralela e esporte, unidade participativa, J.E.B.S., projetos da semana da pátria.

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

Sim, porque eles têm tudo que queremos, além claro para não alunos.

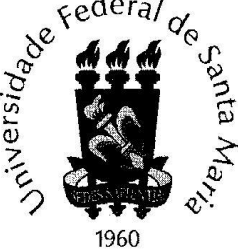
6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

A falta de dinheiro, a falta de professores os meses, não para resolver estes problemas, além que há a gestão, ajuda mais.

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

Uma 4 vezes

Victor Hugo Cabreana  
Assinatura do participante

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
	UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
	CENTRO DE EDUCAÇÃO
	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
	ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA
	ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR  
ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

( ) professor(a)    ( ) funcionário(a)    ( ) pai ou mãe de um aluno(a)    (X) aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

( ) sim    (X) não

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*De algum modo ela é participativa, porém é como se houvessem classes dos populares e dos inferiores, e sempre, sempre, a classe inferior é esquecida ou ignorada, como se não importassem suas ideias. Os populares são valorizados, por terem influência.*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*Sim, há projetos, como o da Semana Farroupilha, dia da Família, etc. Porém, são tratados pelos alunos como algo para desperdiçar aula, acho que para os professores também.*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

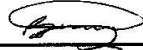
*Não, claro que a comunicação é importante e algo normal, mas noto que em alguns casos específicos, a escola infringe a vida pessoal do indivíduo, ou nos trata segundo o nosso histórico familiar.*

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

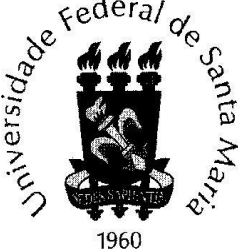
*Vejo que um grande problema da nossa escola é a ~~ausência~~ desinteresse dos professores a dar aula, criam atividades que + incluem de conduzir suas tarefas, não está sendo feito nada.*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*Nenhuma ou quase nenhuma*



Assinatura do participante

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  CENTRO DE EDUCAÇÃO  CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  ORIENTADORA: Dra. BELKIS SOUZA BANDEIRA  ESPECIALIZANDA: MELINA NYMANN DOS SANTOS</p>
---	---

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Questionário direcionado aos professores, funcionários, pais e alunos:

1) Assinale sua função na escola:

( ) professor(a)    ( ) funcionário(a)    ( ) pai ou mãe de um aluno(a)    (X) aluno(a)

2) Os objetivos, as metas, estratégias e planos de ação da escola são definidos conjuntamente com toda a comunidade escolar (equipe diretiva, pais, alunos, professores e funcionários)?

( ) sim    (X) não    *l nunca me perguntaram nada*

3) Você acha que na sua escola a gestão é democrática e participativa? Por quê?

*... Não, somos divididos entre "populares" e "inferiores", os "inferiores" não tem voz, tanto alunos quanto funcionários*

4) Você conhece os projetos da sua escola? Se sim, quais são os projetos?

*... Sim, interessantes, teatro, semana da família, mas são feitos tanto para os alunos quanto para os professores como MATACIO DE AULA*

5) Você está satisfeito com a comunicação existente na sua escola? Por quê?

*... Acho ridícula, as decisões moram nas pessoas e a comunicação ou decisões de algo é estranha para ali quando eles decidem*

6) Quais são os maiores desafios que sua escola enfrenta? E o que está sendo realizado para enfrentar esses desafios?

*... Um dos maiores é a falta de professores, mas eles tentam, distribuem aulas para os professores dividindo de dois turnos ao mesmo tempo*

7) No decorrer desse ano, quantas vezes você já participou das decisões de sua escola?

*... Algumas poucas vezes*

  
Assinatura do participante