

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
MODALIDADE À DISTÂNCIA**

**GESTÃO ESCOLAR VENCEDORA: CONCEITOS E CONCEPÇÕES  
DE GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA**

**ESPECIALISTA EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Heloísa Corso Souza Gremmelmaier**

**Tio Hugo, 2010**

# **GESTÃO ESCOLAR/VENCEDORA: CONCEITOS E CONCEPÇÕES DE GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA**

Por

**HELOÍSA CORSO SOUZA GREMMELMAIER**

Monografia apresentada ao Curso de **Pós Graduação/ Especialização em Gestão Educacional na modalidade à distância no Pólo de Tio Hugo** da Universidade Federal de Santa Maria UFSM, como requisito parcial para a obtenção do grau de:

**Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Leila Adriana Baptaglin**

**2010**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Curso de Especialização em Gestão Educacional**  
**Modalidade à distância**

A comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de  
Especialização em Gestão Educacional

**GESTÃO ESCOLAR VENCEDORA: CONCEITOS E CONCEPÇÕES**  
**DE GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA**

elaborada por

**Heloísa Corso Souza Gremmelmaier**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Comissão Examinadora**

---

Profa. Ms. Leila Adriana Baptaglin (UFSM)  
**(Presidente/Orientador)**

---

Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim (UFSM)  
**(Membro)**

---

Profa Izabel Cristina Waska Hepp  
**(Membro)**

Tio Hugo, 2010

## RESUMO

### **GESTÃO ESCOLAR VENCEDORA: CONCEITOS E CONCEPÇÕES DE GESTOR NA ESCOLA PÚBLICA**

**Acadêmica:** Heloísa Corso Souza Gremmelmaier

**Orientador (a):** Prof<sup>a</sup>. Ms. Leila Adriana Baptaglin

O papel da educação no desenvolvimento das pessoas enquanto cidadão amplia-se, ainda mais, com o contexto contemporâneo. Assim, para uma melhor compreensão de como vem se desencadeando o processo educativo, procuramos aqui analisar o entendimento de gestão escolar/vencedora presente nos gestores das escolas: Escola Estadual de Ensino Médio Mário Quintana/RS e na Escola Municipal de Ensino Fundamental Arlindo Luiz Osório/RS para que, com isso, sejam proporcionados alguns momentos de reflexão a fim de articular um melhor desenvolvimento da gestão escolar. Para isso, realizamos entrevistas com 6 professores destas duas escolas. Estas entrevistas trouxeram subsídios para que pudéssemos estar discutindo acerca das questões que perpassam a gestão escolar. A fim de sistematizar os dados apresentados, fizemos uma Análise embasada na Análise de Conteúdo. Nesta análise estabelecemos quatro categorias, a saber: 1- Organização de uma gestão democrática; 2-Dedicação ao ensino/aprendizagem; 3-Verbas e equipamentos necessários; 4-Valorização profissional e institucional. Estas categorias nos proporcionaram algumas discussões que nos levaram a perceber, conforme as colocações dos professores gestores participantes desta pesquisa, que considera-se uma escola vencedora aquela que possui um gestor que busca um ensino de qualidade para os seus alunos e mais ainda, aquele gestor que sabe que sozinho não há possibilidades de conquista e que o mesmo depende de seus colaboradores que fazem parte da comunidade escolar para poder se chegar ao objetivo comum de melhoria da qualificação da escola e da educação.

**Palavras-chave:** Ensino-Aprendizagem, Gestor escolar, Gestão escolar vencedora

## ABSTRACT

### SCHOOL MANAGEMENT/WINNER: MANAGER'S CONCEPTS AND CONCEPTIONS IN PUBLIC SCHOOL

**Academic:** Heloísa Corso Souza Gremmelmaier

**Advisor (a):** Prof<sup>a</sup>. Ms. Leila Adriana Baptaglin

The main role of education in the development of individuals and societies has been enlarged in the new Millennium, and it points to the need of constructing a school towards the citizen's formation. Thus, for a better comprehension on how the educational process has been triggered, we try to evaluate the understanding of the school management/winner present in the school managers: in the Escola Estadual de Ensino Médio Mário Quintana/RS and Escola Municipal de Ensino Fundamental Arlindo Luiz Osório/RS so that some reflection moments are provided in order to articulate a better development of the school management. Therefore, for this purpose, we interviewed 6 professors from both schools. These interviews brought out some subsidies so that we could discuss about the issues that permeate the school management. A Management in which this study showed some links with the process of management by considering that this is still found in some schools in the educational system. In order to systematize the data presented, we achieved an evaluation based on the Content Analysis. In this evaluation, we established four categories, namely: 1- Organization of a democratic management; 2-Dedication to education/learning; 3- Funds and equipments needed; 4-Professional and institutional appreciation. These categories provide to us some discussions that made us to observe, according to some manager professors' arguments, participating in this research, that for a school to be considered as winner, it is imperative that it has a manager that searches for quality in education to their students, furthermore, that the manager is conscious that it is not possible to conquest anything alone, and that he or she depends on the collaborators who make part of the school community in order to reach a common objective of improvement of school and education qualification.

**Key-words:** Education-Learning, Manager, School management/winner

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>07</b> |
| <b>1 PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>   | <b>08</b> |
| <b>2 OBJETIVOS GERAL.....</b>  | <b>08</b> |
| 2.1 Específico.....  | 08        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>4- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>   | <b>11</b> |
| 4.1- A estrutura da escola e seus desafios frente a gestão escolar/vencedora ..... | 11        |
| 4.2 A gestão Democrática na escola: primeiros apontamentos.....                    | 13        |
| 4.3- Gestão e Administração: paralelos e distanciamentos.....                      | 16        |
| <b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>                                       | <b>19</b> |
| <b>6- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>33</b> |

## INTRODUÇÃO

Acredita-se ser de suma relevância para a construção deste trabalho focar o gestor, pois a ele cabe a gestão de uma escola que é algo tão crucial para uma sociedade, tendo em vista que ela prepara os seres humanos para o desenvolvimento do país. Nesta seara, frisa-se que os gestores têm o “poder” nas mãos, mas não administram sozinho, pessoas compartilham desta caminhada e, eles têm que ter a consciência de que necessitam do companheirismo dos que na escola trabalham e, ainda da comunidade em que a escola está inserida. Ressalta-se que mediante este papel, o gestor tem de caminhar numa escola que se direcione para uma gestão escolar vencedora. Gestão escolar vencedora, aqui é entendida como sendo toda a gestão que não caminha sozinha, que prima pelo desenvolvimento escolar de seus alunos e mais ainda se preocupa em formar cidadãos para conviver na sociedade. O gestor vencedor também é aquele que busca mais espaços e compartilha com a comunidade escolar para o seu desenvolvimento abrindo espaços para todos participarem.

Procura-se aqui realizar um trabalho que adentre às escolas Estaduais e Municipais. Sendo assim, baseia-se na pessoa do gestor para elaborar um trabalho que atinja os demais setores que compõe uma escola, sendo entre eles: o Setor Pedagógico, de Orientação e os Conselhos Escolares. Neste sentido, foram realizadas entrevistas com professores das duas redes para ver suas opiniões com relação ao bom andamento de atividades escolares, bem como, suas expectativas como profissionais da área da educação. Dentro deste contexto, inclui-se a gestão democrática implantada nas escolas públicas tendo como foco principal o gestor, pois depende dele em conjunto com os demais setores da escola para se fazer um processo de ensino/aprendizagem de qualidade.

Primeiramente, busca o gestor/diretor, pois dentro da gestão democrática ele, em específico, ainda é um dos principais responsáveis em tomar a frente no gerenciamento das verbas públicas que são repassadas para a escola, tal a sua responsabilidade. Mas dentro disso, ele não pode administrar sozinho, deve ter um diálogo e uma articulação coletiva com os demais colegas para que se atinja o principal objetivo da escola que é fazer um ensino de qualidade, sendo o aluno o foco de maior atenção. Ressalta-se diante disso, que os gestores, muitas vezes, têm de ser “milagreiro”, pois a verba vem de acordo com o número de alunos e, muitas

vezes, não é suficiente para suprir todas as necessidades físicas e pedagógicas. Muitas escolas possuem um espaço físico muito grande e um número elevado de professores, dificultando o acompanhamento e organização da gestão escolar como um todo.

Partindo destas constatações que se faz, a partir das vivências próprias, como professora de Educação Física, da rede Estadual, passa-se, aqui, trazer algumas indagações e reflexões acerca do entendimento de gestão escolar vencedora presente nos gestores das escolas.

## **1-PROBLEMA DE PESQUISA**

Qual o entendimento de gestão escolar vencedora presente na Escola Estadual de Ensino Médio Mário Quintana e na Escola Municipal de Ensino Fundamental Arlindo Luiz Osório da Cidade de Passo Fundo no Estado do Rio Grande do Sul?

## **2-OBJETIVO GERAL**

Conhecer como a gestão escolar vencedora está presente na Escola Estadual de Ensino Médio Mário Quintana e na Escola Municipal de Ensino Fundamental Arlindo Luiz Osório da Cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul.

### **2.1-Específico**

- a) Despertar o interesse da equipe pela elaboração de uma gestão escolar voltada para a valorização do meio escolar.
- b) Buscar maior entendimento sobre a gestão democrática observando o enlace existente com a educação.
- c) Verificar como se articula os setores das escolas e como se dá a relação entre eles.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta-se com uma abordagem qualitativa inerente ao tema abordada o qual visa o entendimento de gestão escolar vencedora presente nas falas dos entrevistados neste feito.

Assim, os procedimentos metodológicos são muito importantes para o desenvolvimento da pesquisa posto que organizam os passos que serão efetivados, desde o planejamento, até a análise. Assim, segundo Mattar (1996) a execução da pesquisa compreende duas etapas: a coleta de dados e seu processamento e, a análise.

Coleta de dados compreende o trabalho de recolhimentos dos dados junto a sua fonte. É a etapa geralmente mais crítica da pesquisa, pois é a que mais está sujeita a “erros” e imprevistos.

Nesse sentido, os dados para esta pesquisa foram coletados através de entrevistas com seis (6) professoras da Escola Municipal de Ensino Fundamental Arlindo Luiz Osório e da Escola Estadual de Ensino Médio Mário Quintana de Passo Fundo/RS. Estas entrevistas foram semi-estruturadas, afim de que se pudesse ter uma abertura para inserções de situações/questões que ao longo da entrevistas se fizeram necessárias. Esta estruturação das entrevistas possibilitou analisar a visão de cada um destes professores em relação ao processo de gestão da escola o qual envolve uma série de fatores presentes na rotina dos professores gestores.

Depois, o processamento, análise compreende a transformação dos dados brutos coletados em informações relevantes que serão os pontos centrais do problema de pesquisa.

Neste caminho, após a realização das entrevistas com os sujeitos envolvidos na pesquisa, foi realizada a análise, realizada a partir de uma Análise de Conteúdos. Análise está após a obtenção dos dados das entrevistas, elencou-se algumas categorias referentes aos principais pontos apresentados pelo sujeito em relação à temática de pesquisa. Tendo em mãos esta categorização foi realizada uma articulação com o referencial teórico para que se verifique como vem sendo entendida a gestão escolar/vencedora em duas escolas, uma Municipal e outra Estadual, do Município de Passo Fundo/RS.

## **4- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **4.1- A estrutura da escola e seus desafios frente à gestão escolar vencedora**

Diante de um mundo globalizado e com transformações que se revelam em todos os níveis da sociedade, é preciso respeitar as diversidades para que o desenvolvimento torne-se pleno, com isso, a educação ocupa papel fundamental em formar seres críticos que saibam valorizar e respeitar os direitos de cada um. Neste contexto, é dentro da escola que o aluno aprende a valorizar e respeitar o ser humano como um todo. Dessa forma, a família também ocupa papel de grande relevância neste sentido, mas a escola e em principal o educador deve desenvolver nos seus alunos o respeito e o olhar de fraternidade que um ser deve ter com o outro.

Ainda, a educação tem nesse cenário, papel fundamental, sendo a escola o espaço no qual se deve favorecer, a todos os cidadãos, o acesso ao conhecimento e o desenvolvimento de competências, ou seja, a possibilidade de apreensão do conhecimento historicamente produzido pela humanidade e de sua utilização no exercício efetivo da cidadania. Assim, desenvolve-se uma sociedade com valores formando seres dignos e críticos e ainda, preparando-os para enfrentar a competitividade que encontra-se na sociedade atual.

Contudo, sabe-se que as escolas públicas, geralmente, fazem parte de uma rede, o que, historicamente, as manteve em situação de dependência administrativa, funcional e mesmo pedagógica, limitado na autonomia e controlado sob mandatos. Muitas vezes, o professor precisa ter muita criatividade para poder desenvolver um trabalho de qualidade, ressalta-se aqui que muitos desenvolvem seus trabalhos com verdadeira devoção, pois os recursos algumas vezes não são suficientes para suprir a demanda das necessidades.

Tal situação limitou e até mesmo impediu o desenvolvimento de ações coletivas compromissadas com o cuidado individualizado que a educação de cada aluno requer, muitos buscam o máximo na escola e suas famílias também.

Perrenoud; Thurler (1994, 48), apontam alguns fatores que dificultam a construção de um coletivo, no contexto educacional:

A limitação histórica da autonomia político-administrativa do profissional da Educação e o individualismo dela conseqüente; a falta do exercício das competências de comunicação, de negociação, de cooperação, de resolução de conflitos, de planejamento flexível e de integração simbólica; a valorização da diversidade das personalidades que constituem o grupo de educadores, e até mesmo a presença freqüente da prática autoritária da direção, ou coordenação do ensino.

Conforme expõe o autor muitas dificuldades são encontradas como entrave para que se desenvolva um ensino de qualidade, a cooperação, ou mesmo o diálogo podem fazer a diferença no que tange ao desenvolvimento do conhecimento e aprendizado do aluno.

Desta forma, identifica-se claramente que a escola, nos tempos atuais, deve proporcionar aos educadores mais autonomia para desenvolver seu trabalho, pois em um local onde exista uma direção que seja autoritária, que não trabalhe em equipe com os professores, não será possível a realização de um ensino de qualidade, o professor sozinho não consegue se aperfeiçoar e colocar em prática aquilo que se determinou ao longo do seu aprendizado como profissional professor.

A escola configura-se assim, como um conjunto de pessoas que trabalham coletivamente visto que, uma direção não caminha sozinha, necessita de seus colaboradores para atingir seus objetivos. Precisa, em seu coletivo, colocar o aluno em primeiro lugar, posto que a escola é uma instituição que visa a formação de cidadãos para o amanhã.

#### **4.2 A gestão Democrática na escola: aprofundando questões**

Na medida em que se torna possível fazer acontecer a gestão democrática cria-se caminhos para uma escola de qualidade, onde se tem o “sucesso” do aluno vinculado à competência da participação e articulação entre os professores gestores, os técnicos, professores gestores, alunos, pais e funcionários.

Nesse contexto, a escola precisa, nos dias atuais, ser a mediadora não somente de conhecimentos, mas um espaço em que seja possível trabalhar com o sujeito a sua interação na sociedade, pois, é na escola que se aprende a valorizar e criar uma sociedade que permita com que o indivíduo possa desenvolver-se plenamente. Se a sociedade de hoje é individualista é porque muitos fatores levaram a isso, um deles é a competitividade que a muito é trabalhada na escola e assola os

indivíduos posto que cada um quer ter mais que o outro esquecendo de valores sociais e morais tornando-se assim escravos de sua própria organização. Mudar esta realidade não é tarefa fácil, mas a escola tem de tomar partido e consolidar uma aprendizagem para a vida, para o convívio democrático em sociedade.

Nesse âmbito, percebe-se, na questão organizacional, que muitos acontecimentos, no conjunto da caminhada da escola pública, se constituem em vertente para se construir uma proposta de gestão democrática que institucionalize a relevância do pedagógico, centrado no processo de aprendizagem e a busca da qualidade da escola. Seu encaminhamento se faz pela proposta de ter como gestor da escola pública o professor titulado que se qualifica.

Uma das grandes conquistas educacionais da atualidade refere-se à importância que se atribui ao pedagógico dentro da escola ao considerá-lo o centro de todo o processo, envolvendo o administrativo-financeiro como suporte valioso para a consecução dos fins da educação. Considerar a gestão pedagógica como um ponto central no processo educacional, que se desenvolve na escola, significa partir de uma proposta que prioriza a aprendizagem como elemento fundamental do processo em ação. Numa escola todos aprendem, aprende o aluno, razão de ser da escola, aprende o professor buscando aperfeiçoar sua ação docente, aprende toda a comunidade escolar buscando qualificar sua escola e dentro disso cabe aos gestores, coordenar todas as ações no sentido de alcançar a escola de qualidade, almejada por sua comunidade escolar.

Nesta seara, tanto pais como alunos buscam na escola um elo de aprendizagem que com o passar dos tempos está evoluindo, mas ainda se tem a caminhar, a comunidade escolar precisa estar ativa dentro da escola e mais ainda os pais deveriam participar da vida escolar de seus filhos em um todo e não somente no momento em que são chamados por alguma situação que já aconteceu.

Além do benefício de ensinar, a escola deve envolver alunos, educadores e comunidade em discussões éticas, político-sociais, pedagógica, cidadania, saúde, lazer. Partindo de pequenas ou grandes ações a escola tem o papel de favorecer o desenvolvimento das inteligências interpessoais e intrapessoais com responsabilidade, autonomia, reflexão e consenso. Relacionar, conhecer, interagir,

participar, também está ligado ao processo de ensino/aprendizagem, que é um momento privilegiado, onde os envolvidos no processo educacional vão se apoderando da realidade que os cerca e como podem participar da mesma de forma ativa e consciente. A grande mudança pode estar na mão de cada um que tenha uma prática voltada para a consolidação dos valores humanos.

Diante da realidade onde as pessoas estão profundamente incertas quanto aos valores que devem nortear suas ações é preciso que o grupo escola resgate esses valores colocando-os a serviço da aprendizagem e para a formação integral do indivíduo. Para isso, é preciso repensar ações, atitudes e o engajamento do maior número de pessoas dispostas a ter uma sociedade justa e igualitária. Nada melhor que o espaço escolar para fazer a diferença em uma sociedade em que o valor de uma pessoa ainda é determinado pela conta bancária, roupa que veste, cor de pele, idade. Sabe-se que estes itens não devem compor a escola que se quer.

O homem não pode renunciar a sua natureza de ser social.  
Ele foi feito para conviver com seus semelhantes.  
Sua vocação não é a de um solitário do deserto  
e nem a de um estranho habitante de uma Ilha do Pacífico.  
Somente o egoísta pode dizer que está só.  
Só..... porque renunciou amar e se oferecer aos outros.  
Só..... porque fez de sua vida uma ILHA!!!!  
(QUERA, 2006) .

Conforme traz o autor, nasce-se para viver em sociedade, mas para isso, acontecer as pessoas precisam estar conscientes de que precisam de seus semelhantes para formar uma sociedade igualitária e andar juntos na mesma direção. Neste patamar, a escola deve ser um espaço onde se desenvolva nos sujeitos a conscientização da necessidade de caminhar juntos para que assim possa formem-se seres críticos e conscientes de seu papel no mundo.

Nestes termos, a valorização dos profissionais educacionais faz com que ergam sua autoestima e busquem mais aperfeiçoamento no momento em que aplicam sua profissão, dentro da área da educação é assim, pois professor valorizado transforma o ensino e, neste sentido, quem lucra com isso é o próprio aluno. E, assim, ele torna-se um ser com mais objetivos e para um futuro próximo, também, forma-se um profissional competente e valorizado. Esta valorização de todos os setores, em especial dos profissionais da educação (não só professores,

mas também funcionários, alunos e comunidade) é algo de fundamental importância. Além disso, divulgar as ações da escola proporciona um olhar para a clara intenção da instituição em promover uma gestão participativa sempre em busca de melhoria da qualidade de educação oferecida a clientela. Reuniões periódicas em vários momentos/assuntos e a presença de pais, alunos, funcionários, membros da comunidade, além dos gestores é fundamental. O objetivo principal é se repensar atitudes, reformular ações de modo a ter o engajamento crescente de pessoas dispostas a ter uma escola e conseqüente sociedade mais igualitária e justa em direitos, deveres, convivência pacífica e democrática.

Fazer com que o *slogan* Escola da Família/comunidade não seja uma realidade de final de semana, à medida que integra e apóia as ações desencadeadas pelo programa nas atividades diárias da escola, estimulando a participação de pais, alunos, ex-alunos e comunidade em geral.

#### **4.3- Gestão e Administração: paralelos e distanciamentos**

Estabelecendo um paralelo entre gestão e administração, pode-se, por ora, aprofundar algumas das distinções que a tanto vem sendo apresentadas, refutadas, mas que ainda persistem. Sendo assim, falar no sucesso de um “bom” Gestor, em qualquer empresa, seriam os resultados. Em educação, é o aprendizado de qualidade para todos os alunos. Quando se trata de administrar uma instituição, a tarefa mais importante do gestor, ou da equipe gestora, é tomar as decisões certas para chegar a resultados positivos, ou seja, ao lucro. Em educação, essa frase poderia ser traduzida assim: Implantar as mudanças necessárias na escola para que todos os alunos aprendam. Manter a papelada em dia, atualizar os relatórios e outras questões burocráticas fazem parte da rotina de qualquer gestor, mas tudo isso deve ser feito de forma integrativa e em função do objetivo principal da escola. (BENICHIO, 2005).

Nesta medida, conforme traz o autor as organizações de hoje precisam valorizar seus colaboradores para que chegue ao objetivo principal de uma empresa, que é a lucratividade. A escola não é diferente, pois o gestor não pode mais achar

que dirige o educandário sozinho ele depende da comunidade escolar para fazer uma boa gestão, do setor pedagógico que consiste no coração da escola, em que se decidem projetos, planos e ainda o gestor depende do Conselho Escolar para poder aplicar a verba que recebe. Diante do exposto, o gestor não caminha sozinho precisa de seu grupo para desenvolver um bom trabalho, que atenda as necessidades da escola e chegar ao objetivo maior que é formar seres para a vida e ainda saber viver em sociedade.

A Pesquisa Nacional Qualidade da Educação, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do Ministério da Educação, mostrou que os pais acreditam que os gestores exercem papel importante em relação à qualidade da educação e também na comunidade. Contudo, sabemos que esta qualidade só é efetivada a partir do momento em que há uma boa articulação da gestão escolar (BENICHIO, 2005, p. 27).

Segundo dados da Secretária de Educação do Estado do Rio Grande do Sul, tem-se o rendimento escolar dos alunos de 60 unidades da rede pública em regiões ricas e pobres, em zonas urbanas e rurais e, foram descobertas várias escolas, algumas que tinham todas as condições favoráveis para oferecer um ensino de qualidade, mas nem sempre apresentavam bom desempenho e vice-versa, salienta ela que quem faz a diferença é uma boa gestão.

O gestor que realmente deseja mudar procura antecipadamente as informações, não espera que as coisas aconteçam. A escola geralmente é uma instituição que reage negativamente a mudanças, e todos os rituais de passagem são enfrentados com resistência, opor-se a essa inércia é uma das marcas de um bom gestor. (BENICHIO, 2005, 37).

Assim, a boa gestão não está ligada às ações de uma só pessoa, mas envolvem a comunidade pedagógica, todos que interagem com os alunos e que ensinam algo a eles. Apesar de o papel do diretor/gestor ser fundamental, sozinho ele não consegue atingir as metas de um aprendizado de qualidade. O Coordenador Pedagógico é o seu braço direito para procurar alternativas para a sala de aula, ir atrás de estratégias de ensino novas e eficientes, planejar os horários de trabalho coletivo ou coordenar discussões pedagógicas. O professor, por sua vez, também está diretamente envolvido com o trabalho da gestão, pois na ponta de todo o processo está ele e sua classe, aplicando tudo o que foi discutido em equipe.

“Direção” e corpo docente devem testar novas estruturas das turmas, quando estas apresentam problemas, o que significaria romper com o sistema de séries até literalmente derrubar algumas paredes, para que assim consigam realizar um ensino aprendizagem de qualidade.

Estas rupturas são estritamente necessárias para uma “boa” gestão escolar vencedora. É neste sentido, então, que os gestores de uma escola são considerados como “maestros regendo suas orquestras”, mas tem de ser levado em conta que suas mãos são ampliadas pelo grupo de especialistas que o rodeia. Um “bom” gestor, em sua atuação agrega as seguintes atitudes:

Estar sempre preocupado com os resultados da aprendizagem; participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente; conversar com alunos e funcionários para detectar problemas e níveis de satisfação e ouvir sugestões; ser um construtor de consensos, mas estar sempre aberto a novas idéias e a diversidade, aceitando opiniões e novas propostas; ser audacioso o suficiente para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade de ensino e principalmente, manter as questões de gestão da escola em dia para que com isso possa gerenciar e fazer um trabalho de qualidade no que tange ao ensino/aprendizagem. (BENICHIO, 2005, p. 42).

Muitos destes fatores podem ser o ponto chave para que se faça uma educação que atenda aos anseios de todos, assim pode-se chegar aos objetivos principais e fundamentais da educação que é organização e desenvolvimento do conhecimento que atenda as necessidades dos educandos e que os profissionais da área da educação sintam-se valorizados e plenos em seu profissionalismo.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Percebe-se, neste cenário, que após a implantação da Gestão Democrática na Escola Pública algumas coisas mudaram, pois se deu mais autonomia ao gestor para desenvolver o seu trabalho, porém fazendo-se uma análise de maneira mais profunda esta autonomia, em alguns casos transformou-se em poder pessoal sendo intransigente. Isso, pois o gestor responde por tudo o que acontece em uma escola, porém para que o mesmo desenvolva um trabalho de qualidade é necessário que os mesmos estabeleçam uma organização coletiva. Devido a isso se faz necessário que uma escola, para desenvolver um trabalho de qualidade, seja senhor articular uma caminhada conjunta tendo o aluno como o centro de todo o processo.

Percebe-se que a escola pública de hoje teve que acompanhar inúmeras transformações devido à modernidade, desde equipamentos de trabalho, até a maneira de organizar e administrar o tempo e o espaço escolar. Desta forma, permeados por estas mudanças é que aqui se procura estabelecer e verificar qual o entendimento de gestão escolar/vencedora presente nos gestores de duas escolas da cidade de Passo Fundo/RS.

Sendo assim, a partir da delimitação desta temática de estudo, realizaram-se leituras nos mais diferentes tipos de livros, revistas, internet, dentro de uma metodologia adequada em que houvesse o envolvimento do assunto com relação ao tema proposto. Com a leitura deste material, foi necessário adentrar a escola e assim verificar através de entrevistas com professores da rede de ensino Municipal e Estadual da Cidade de Passo Fundo/RS de qual o entendimento destes profissionais acerca da gestão escolar/vencedora.

A partir dos dados destas entrevistas procurou-se sistematizar aqui, a partir de algumas categoriais, as percepções frente a fala destes professores.

Articulou-se desta forma, quatro categorias, sendo elas:

- 1- **Organização de uma gestão democrática**
- 2- **Dedicação ao ensino/aprendizagem;**
- 3- **Verbas e equipamentos necessários;**
- 4- **Valorização profissional e institucional.**

Tendo delimitado estas quatro categorias, passa-se, com base no material lido, aprofundar algumas questões que perfazem esta temática procurando articular a fala dos entrevistados, os autores estudados e as percepções.

#### 1- **Organização de uma gestão democrática**

Vive-se num mundo globalizado e repleto de transformações, sendo assim, cabe as escolas se adaptarem, urgentemente, ao contexto atual. Mediante a isso se implantou nas escolas a gestão democrática, com a finalidade de que estas sejam mais independentes e com um sistema em que o gestor possa gerenciar com mais autonomia.

Superar o sistema tradicional de ensinar e de aprender é um propósito que se tem de efetivar com urgência nas salas de aula, pois são elas as “incubadoras” do novo e de onde sairão os que vão definitivamente estabelecer as bases do próximo milênio - as crianças e jovens de hoje. Recriar o modelo educativo refere-se, primeiramente, ao que ensinamos aos alunos e a como os ensinamos para que cresçam e se desenvolvam sendo seres éticos e justos. Recriar esse modelo tem a ver com o que entendemos como qualidade de ensino. Segundo Mantoan (2002), há tempos que qualidade de ensino significa alunos com cabeças cheias de datas, fórmulas, conceitos, todos justapostos, lineares, fragmentados, enfim, o primado do conteúdo curricular na escolarização. Escolas consideradas de qualidade ainda são as que centram a aprendizagem no tradicional e que avaliam os alunos, quantificando respostas padrão. Seus métodos e práticas preconizam a exposição oral, a repetição, a memorização, os treinamentos, o livesco, a negação do valor do erro. São aquelas escolas que estão sempre preparando o aluno para o futuro: seja este a próxima série a ser cursado, o nível de escolaridade posterior, o exame vestibular!

Percebe-se conforme as falas dos colaboradores aqui pesquisados, que uma escola se distingue por um ensino de qualidade quando promove a interatividade entre os alunos, entre as disciplinas curriculares, entre a escola e seu entorno, entre as famílias e o projeto escolar. Sendo assim, para que isso aconteça, a escola tem

de ter um trabalho coletivo onde o gestor, conforme coloca o **professor A**, seja *“aquela pessoa que administra e gerencia de maneira democrática a escola, as pessoas que atuam e trabalham nela, bem como a sua comunidade”*.

Esta estruturação propicia ambientes educativos, onde há a primazia em ensinar os alunos a valorizar a diferença, pela convivência com seus pares, pelo exemplo dos professores, pelo ensino ministrado nas salas de aula, pelo clima sócio-afetivo das relações estabelecidas em toda a comunidade escolar. E nesse sentido, não excluem ninguém de seus programas, de suas aulas, das atividades e do convívio escolar mais amplo. Para ensinar todos estes sujeitos,

parte-se da idéia de que as crianças sempre sabem alguma coisa, de que todo educando pode aprender, mas a seu modo e a seu ritmo e de que, o professor não deve desistir, mas nutrir uma elevada expectativa em relação à capacidade de seus alunos conseguirem vencer os obstáculos escolares, apoiando-os na remoção das barreiras que os impedem de aprender. Entende-se assim, que o sucesso da aprendizagem tem muito a ver com a exploração dos talentos de cada um e que a aprendizagem centrada nas possibilidades e não nas dificuldades dos alunos é uma abordagem efetiva. Mantoan (2002, p. 02).

Contudo, ressalta-se de forma primordial, a necessidade de uma integração coletiva e democrática da equipe gestora, a fim de que esta se estabeleça e se estruture no intuito de conseguir *“algumas transformações dentro das limitações que o governo lhe impõe. Seja na área financeira, na área humana ou material.”* (**Professor E**). Entende-se, assim, que a equipe gestora atua diretamente neste processo de efetivação da aprendizagem do aluno e na estruturação dos tempos e espaços escolares, sendo ela juntamente com a comunidade e os alunos, o contingente responsável por todas estas questões, pedagógicas e estruturais da escola. E, é somente a partir desta interação de uma gestão democrática que poderemos ter um espaço como coloca o **Professor C**, onde *“possamos trabalhar com turmas menores, alunos interessados, livros (biblioteca), laboratório de informática com espaço adequado, laboratórios de ciências, salas de vídeo, data show, espaço adequado para as atividades desenvolvidas, ginásio de esportes e que a Escola continue com as Reuniões Pedagógicas, a Formação Permanente e o apoio aos professores.”*

Assim, para que se consiga ter esta escola igualitária e democrática, a comunidade tem de participar ativamente, mas para que isso aconteça, tem o gestor o papel de proporcionar momentos em que a comunidade seja inserida e participe das decisões e organizações escolares. Assim com a participação de todos os segmentos da comunidade, obtêm-se resultados positivos e esperados tanto pelos alunos como pelo próprio gestor.

Segundo Silva (2000, p. 47), ao se focalizar a educação como instrumento de formação da cidadania, através do trabalho desenvolvido em uma escola democrática, tem-se a clareza de que a escola sozinha não dá conta da tarefa de formar o cidadão, uma vez que a formação da cidadania vai além de seus muros. Ela é forjada no dia-a-dia das relações dos indivíduos e no conjunto das organizações da sociedade. Percebemos assim, que uma gestão democrática bem estruturada, é responsável por garantir a qualidade da educação, entendida como "processo de mediação no seio da prática social global" (SAVIANI, 1980, p.120).

Assim, a qualidade da educação apresenta alguns princípios: uma educação comprometida com a "sabedoria" de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com o domínio dos conteúdos que habilitem ao mundo do trabalho, comprometida com a "sabedoria" de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais justo e humano para todos os que nele habitam, independentemente da raça, cor, credo ou opção de vida. (FERREIRA, 2000, p. 64).

A gestão da educação na contemporaneidade necessita, pois, ser compreendida a partir dos impactos e demandas econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas, ou seja, precisa estar a par do que está acontecendo fora dos muros da escola. Nesta direção, a gestão democrática é um componente decisivo em todo o processo coletivo de construção do planejamento, organização e desenvolvimento do projeto político-pedagógico e de um ensino de qualidade.

Gestão escolar, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto político-pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundantes da construção da gestão da escola. Nesse sentido, Ferreira (2000, p.167) escreve sobre a gestão escolar afirmando que:

[...] uma gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.

A gestão da escola, como apresenta Ferreira, vem sendo amplamente discutida e articulada em nosso país. E, o que prima é por uma educação que aconteça e se desenvolva em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas.

## **2- Dedicção ao ensino/aprendizagem;**

O uso de uma ou outra metodologia de ensino/aprendizagem, não torna os alunos críticos e reflexivos por si só, não garante a melhoria a educação, pois, dependendo da forma como é utilizada, pode revolucionar ou perpetuar as estruturas de ensinamentos existentes.

Fazemos parte de uma revolução que tem tudo a ver com o dia-a-dia da escola e pode ser resumida em uma palavra: informação. Por séculos, só os mestres tinham acesso a ela. Era nas salas de aula que o professor detinha e transmitia o conhecimento e o acesso às novidades era restrito.

Sabe-se que a escola procura desenvolver no aluno sua capacidade, criatividade, sua identidade e a socialização. Dentro deste contexto, procura-se dar uma continuidade ao papel da escola, favorecendo a construção de valores e dar condições para que se tenha uma atuação ética, crítica e participativa na sociedade. Neste sentido, como gestores *“devemos partir daquilo que interessa para o aluno, claro que sempre relacionando com os conteúdos programáticos. Buscar compreender os temas propostos através de filmes, músicas, reportagens e dinâmicas.”* **(Professor B)**. Essas relações do contexto social e escolar, além de envolverem a racionalidade técnico-operatória e lógico-formal ampliam a

compreensão sobre os aspectos sócio-afetivos e tornam evidentes fatores pedagógicos, psicológicos e epistemológicos. (THURLER, 1994).

Percebe-se, também, que nesta relação do ensino/aprendizagem está presente o papel do professor enquanto mediador deste processo. Como nos coloca o **Professor A** *“Apesar de desgastante, cheia de percalços, posso dizer que me sinto otimista, e acredito sim que podemos através da educação participar de forma ativa no desenvolvimento humano aos que nos são confiados”*. Isso é ressaltado com o colocado pelo **Professor D** em que diz que o *“atendimento individual gera uma parceria e afetividade maior entre o professor e aluno e, uma vez crescendo o número de acertos, cresce também a auto-estima e com isso o seu rendimento”*. Nesta interlocução podemos perceber que a dedicação ao ensino/aprendizagem é fundamental, contudo, o **Professor C** ressalta dizendo que *“não concordo que tudo deva ser prazeroso. Nem tudo na vida é prazeroso e no dia-a-dia convivemos com isso. Acho que os alunos, os professores, a direção tem responsabilidades, e cada um tem que fazer a sua parte.”* Dificuldades serão e são encontradas no contexto social e estas têm de estar presentes em sala de aula. Propor esta interlocução com o contexto e a realidade a qual o aluno convive é propor momentos de aprendizagem para a vida e não somente para os estudos futuros.

Como forma de introdução e motivação das crianças a este processo de aprendizagem e, não somente de informação, a escola tem de estar atenta para esta interlocução, para a aproximação do contexto com o processo e ensino/aprendizagem do aluno. Isso demanda e direciona-se para a dimensão pedagógica, esta, aqui entendida enquanto trabalho pedagógico que engloba os elementos constituintes da ação educativa como um todo, e do fazer docente, que se concretizam no espaço escolar, especialmente, na sala de aula.

Assim, segundo Silva (2000, p. 10) temos que,

além dos conteúdos básicos considerados universais, é papel da escola trabalhar o conhecimento que permita ao indivíduo situar-se na condição de sujeito social, o que requer, também, trabalhar valores, hábitos, atitudes e comportamentos que possibilitem o pleno exercício da cidadania.

Ao se focalizar estas questões, tem-se de ter ciente a interlocução com a dimensão pedagógica, pois o processo de ensino/aprendizagem é produzido no

espaço escolar, na ótica de uma proposta de escola que busca formar sujeitos cidadãos.

Dessa forma, concorda-se com Mônica Thuller (1994, p. 33) quando coloca que “a mudança em educação depende daquilo que gestores pensarem dela e dela fizerem e da maneira como eles a conseguirem construir ativamente”. Isso demanda uma estruturação e uma compreensão coletiva que apresente consenso em relação ao ensino/aprendizagem de seus alunos.

### 3- Verbas e equipamentos necessários

Vendo em muitas escolas a maneira como se ensina hoje, pode-se dizer que a prática docente evoluiu. Há um tempo o educador ensinava e o aluno aprendia. Hoje, precisa-se de muito mais, pois no mundo globalizado em que vivemos necessitamos como docentes de também nos aperfeiçoarmos mais ainda, o aluno de hoje exige isso de nós como educadores. E, uma das maneiras da escola entrar na modernidade seria através da tecnologia. Com isto, o professor teria mais condições de desenvolver outros tipos de trabalhos com seus alunos abandonando um pouco o quadro-de-giz, um recurso, que o professor nunca abandonará totalmente.

Com relação à reorganização da Gestão democrática, onde a autonomia financeira, administrativa e pedagógica passou para as mãos dos gestores escolares, o **Professor A** acredita *“que este seja o melhor caminho, pois cada escola tem suas prioridades e desse modo as verbas são aplicadas onde há necessidade.”*

Com a implementação da Gestão democrática, além da autonomia delegada a escola, tem-se, também, a necessidade de uma outra estruturação da escola, uma estruturação em que todos os sujeitos pertencentes a este espaço sejam co-participes e responsáveis pelo “crescimento” e pelo desempenho da escola. Neste sentido, percebemos que, segundo Paro (*in* SILVA, 1998, p. 301)

Muito se tem falado, nos últimos anos, sobre qualidade do ensino e produtividade da escola pública. O discurso oficial, sustentado inclusive por argumentos de intelectuais que até pouco tempo atrás faziam sérias críticas

ao péssimo atendimento do Estado em matéria de ensino, assegura que já atingimos a quantidade, restando, agora, apenas buscar a qualidade, como se fosse possível a primeira sem a ocorrência da segunda.

Quando PARO se refere à quantidade, ressalta que não há carência de escolas, visto já estar sendo atendida quase toda a população em idade escolar. Contudo O **Professor C**: acha *“que falta muito para ter Qualidade de Ensino, todos falam que somente a Educação pode melhorar a sociedade, mas não há investimentos, nem o básico existe.”*

Contudo, se estamos interessados em soluções para nosso atraso educacional, é preciso, antes de qualquer coisa, pergunta-se a respeito do que se entende por educação de qualidade. O **Professor D** responde que *“para se ter um ensino de qualidade é também preciso que seja estudado um jeito de os professores de sala de aula, também disponibilizarem da utilização dos recursos financeiros recebidos.”*

Apesar destas questões apontadas pelo professor D, sabemos da dificuldade de financiamento da educação e da dificuldade em fazer que os recursos cheguem até a escola.

Neste sentido, questiona-se, qual é o produto da escola? A resposta a esta pergunta pode contribuir para uma crítica ao costume de se culpar o aluno pelo fracasso escolar. Contudo, sabe-se que existem inúmeros fatores que contribuem para o produto a escola, fatores que vão desde organização das Políticas públicas até a forma como o aluno se porta em sala de aula. Desta forma, não tem sentido, pois, pôr a culpa no educando pelo fracasso da aprendizagem, com o argumento de que esta não se deu porque o aluno não quis aprender, temos sim é de analisar e perceber o processo como um todo.

A partir destas considerações, podemos perceber que a educação necessita sim de maiores investimentos e melhor organização e administração das verbas destinadas a ela. Percebemos segundo Paro (*in* SILVA, 1998, p. 307), que

A má qualidade do ensino público atual expressa, por um lado, a falta de escolas de verdade, com condições adequadas de funcionamento; por outro, a ausência, em nosso sistema de ensino, de uma filosofia de educação comprometida explicitamente com uma formação do homem histórico que, ultrapassando os propósitos da mera sobrevivência, se

articule com o objetivo de *viver bem*, realizando um ensino que capacite o educando tanto a usufruir da herança cultural acumulada quanto a contribuir na construção da realidade social.

Com estas considerações de Paro, percebe-se de forma mais clara a necessidade de não só, um melhor investimento financeiro, mas um investimento na mudança das metodologias e da filosofia posta no processo de ensino/aprendizagem.

#### 4- Valorização profissional e institucional.

A questão da profissionalização, segundo Weber (2003, p. 03)

é entendida como processo que transforma uma atividade desenvolvida no mundo do trabalho mediante a circunscrição de um domínio de conhecimentos e competências específicos, como processo que, calcado nas características de profissões estabelecidas (as profissões liberais), nomeia, classifica uma ocupação como profissão, associando-lhe imagens, representações, expectativas historicamente definidas, ou como processo de reconhecimento social de uma atividade ou ocupação, tem sido objeto de debate freqüente no âmbito da produção sociológica que pretende esclarecer os elementos centrais das sociedades contemporâneas.

Diante deste contexto o **Professor A** nos coloca que *“A formação constitui um elemento importante do processo de profissionalismo”*. O **Professor B** relata que para o processo de profissionalização temos de *“Ter uma Escola comprometida com o ensino, educação.”* O **Professor C** declara que a qualidade do profissional implica em *“Que possamos trabalhar com turmas menores, alunos interessados, livros(biblioteca), laboratório de informática com espaço adequado, laboratórios de ciências, salas de vídeo, data show, espaço adequado para as atividades desenvolvidas, ginásio de esportes e que a Escola continue com as Reuniões Pedagógicas, a Formação Permanente e o apoio aos professores.”*

No Brasil, poucos são os estudos realizados sobre o professor como profissional contudo, a partir da década de 80 são enfatizadas as discussões nesta questão, com vistas ao reconhecimento e a consolidação da atuação profissional como uma profissão. Na obra de Montero (2005), a autora busca entender a construção do profissional como uma estruturação plural organizado por diferentes

desafios e compromissos. Coloca ainda, os significados de: Profissão (emprego); Profissionalismo (características da profissão) e, Profissionalização (processo de aquisição das características da profissão). Neste sentido, destaca o processo de profissionalização posto que:

*Profissionalização é a ação de profissionalizar, o que significa dar caracter de profissão a uma ocupação e converter um amador em profissional. Um profissional é uma pessoa com elevada preparação, competência e especialização que presta um serviço social importante ou alguém que recorre ao conhecimento extraordinário-especializado- em situações de importância humana; ou alguém com capacidade de fundamentar as suas decisões. A denominação profissional proporciona, além disso, privilégio, autoridade e reconhecimento social, às pessoas que reclamam para si. (MONTERO, 2005, p. 5)*

Apesar desta mobilização para a profissionalização docente, sabe-se que este processo enfrentou e, ainda, enfrenta inúmeros problemas decorrentes da história da construção desta profissão. Problemas de origem social dos aspirantes a profissão; da feminização do ensino; dos baixos salários e da pouca qualificação acadêmica, são as razões frequentemente atribuídas à debilidade da constituição da profissão docente (MONTERO, 2005).

Neste sentido, o **Professor D** nos coloca que *“A expectativa principal é quanto à valorização profissional em termos financeiros e sociais, pois por incrível que pareça, a sociedade também nos desvaloriza, no momento em que não reconhece nossa importância como educadores e formadores de opinião”*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Faz-se relevante o tema abordado neste trabalho, pois se vive, hoje, num mundo globalizado em que um gestor de escola possui autonomia para desenvolver seu trabalho e as necessidades que a escola possui, mas dentro deste contexto o mesmo não caminha sozinho, pois envolve diversos setores como o pedagógico da escola considerado, pois, a alma da escola. Dentro disso, envolve também a comunidade escolar, a mesma é o alvo principal, pois é dela que parte os cidadãos que uma escola irá formar. Dentro deste contexto, é primordial que estes participem das modificações e resultados. O professor por sua vez, transmissor de conhecimentos deve estar em constante aperfeiçoamento para que assim possa desenvolver um aprendizado de qualidade com seus educandos.

Para que se possa assumir um posicionamento mais crítico e construtivo em relação à educação e às modificações que se atrelam a ela, precisamos conhecer o que está sendo proposto, entender as necessidades que levaram as mudanças. Só o conhecimento proporcionará uma avaliação adequada referente aos avanços propostos pelas políticas de educação. A idéia de uma escola de qualidade tem sido a alavanca para reflexões por parte de todos os envolvidos com a educação, uma vez que vem exigindo reformulações e impulsionando a formação dos professores gestores. Quando se compreende a escola como um reflexo da sociedade, aceita-se o fato de que, se uma se modifica, automaticamente a outra corresponde. Desse modo, entendem-se as mudanças ocorridas constantemente na escola como necessárias para se atender a um perfil de identidade social que corresponde a identidade de cada um de seus cidadãos e a do próprio país, refletindo-se na viabilização do respeito e a suas individualidades e necessidades

Nesta seara, percebe-se, conforme as colocações dos professores gestores participantes desta pesquisa, que se considera uma escola vencedora aquela que possui um gestor que busca um ensino de qualidade para os seus alunos e mais ainda, aquele gestor que sabe que sozinho não se conquista nada e que o mesmo depende de seus colaboradores que fazem parte da comunidade escolar para poder se chegar ao objetivo comum de melhoria da qualificação da escola e da educação. E, além disso, a organização coletiva dos gestores, a dedicação ao ensino/aprendizagem, a administração e o conhecimento de todos os participantes

do processo educativo das verbas e equipamentos adquiridos e necessários são indispensáveis para a articulação de educação de qualidade assim como para uma maior valorização profissional.

Todos estes pontos são de suma importância e apresentam-se de forma clara nas considerações postas pelos participantes da pesquisa. Contudo, em meio a tantas complexidades advindas do contexto contemporâneo, a gestão escolar apresenta ainda muitas dificuldades na efetivação de uma educação de qualidade posta por meio de uma gestão escolar/vencedora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BENICHIO, R. *Gestão escolar: Qual o segredo do sucesso de um gestor*. 2005. Disponível em [http://antigo.revistaescola.abril.com.br/edicoes/0188/aberto/mt\\_106442.shtml](http://antigo.revistaescola.abril.com.br/edicoes/0188/aberto/mt_106442.shtml) Acesso em: 23 de jun. 2010

BOBBIO, N. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. 4.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – nº 9.394. MEC, 1996.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **O Diretor e a Delegação. Série administrador escolar**. Administração Amaral de Souza.

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO. Caderno 6. **Qualificação para o Novo Milênio**. Secretaria da Educação. Estado do Rio Grande do Sul.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta: São Paulo, Atlas S. A, 1996.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Ainda predominam formas de organização do trabalho escolar que não se alinham na direção de uma escola de qualidade para todos os alunos**. 2002. Disponível em: <http://saci.org.br/?modulo=akemi&parametro=3811> Acesso em: 29 out. 2010.

**Manual de métodos e técnicas de pesquisa** / Alba Valéria Oliveira Ficagna ... [et al.]; colaboradores: Claudionor Guedes Laimer, João Paulo Agostini, Sandra Leal, Passo Fundo: Faplan; Méritos, 2007.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MONTERO, Lourdes. **A construção do conhecimento profissional docente**. Lisboa/PT: Instituto Piaget, (Coleção “Horizontes Pedagógicos”), 2005.

NÓVOA, A. Para o estudo sócio-histórico da gênese e desenvolvimento da profissão docente. **Teoria e Educação**, Porto Alegre, n4, p. 109-139, 1991.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia de Pesquisa: abordagem teórico-prática**. 4. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1984.

PARO, V. H. **A Gestão da Educação Ante as Exigências de Qualidade e Produtividade da Escola Pública**. 1998. Disponível em: [http://www.forumeducacao.hpg.ig.com.br/textos/textos/paro\\_1.htm](http://www.forumeducacao.hpg.ig.com.br/textos/textos/paro_1.htm) Acesso em: 23 de maio de 2010.

PARO, V. H. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 18, 1997, Porto Alegre. Anais: Sistemas e instituições: repensando a teoria na prática. Porto Alegre, ANPAE, 1997, p. 303-314

PARO, Victor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron. (Org). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307.

PERRENOUD, P; THURLER, M. G. **A Escola e a Mudança**. Lisboa, Escolar Editora, 1994.

QUERA, B. **“Você não é uma ilha”**. São Paulo. Editora Saraiva, 2006.

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

SILVA, Aida Maria Monteiro. **Escola pública e a formação da cidadania: possibilidades e limites**. Tese de doutorado, Faculdade de Educação, USP. São Paulo: 2000. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos\\_teses/2010/Pedagogia/tcidadaniaesc.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos_teses/2010/Pedagogia/tcidadaniaesc.pdf) Acesso em: 29 out. 2010.

THURLHER, M. G. **Levar os Professores a uma Construção Activa da Mudança: para uma nova concepção da gestão da inovação**. In: PERRENOUD, Philippe et alii. *A Escola e a Mudança*, Lisboa, Escolar Editora, 1994.

WEBER, S. **Profissionalização docente e políticas públicas no Brasil**. *Educ. Soc.* vol.24 no.85 Campinas Dec. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302003000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000400003). Acesso em: 17 de julho de 2010.

## ANEXOS

---

### ENTREVISTA COM OS PROFESSORES

1. Para você o que é ser um bom Gestor?

2. Como se dá a relação entre o Setor Pedagógico e a Direção de sua Escola? Caminham de forma concomitante procurando soluções e buscando também alternativas para possíveis problemáticas.

3. O professor é um profundo conhecedor de uma área do conhecimento e das áreas correlatas, têm uma visão de conjunto do que é a sociedade, marcando o seu trabalho com forte dimensão política, estética e ética, partindo desse contexto como você se sente em sua profissão? Após muitos anos atuando como regente de classe do Ensino Fundamental, de diferentes comunidades, penso que escolhi sim, a profissão certa.

4. Na visão de Moacir Gadotti o professor deve transformar o obrigatório em prazeroso. Qual a tua maneira de trabalhar com o aluno enquanto docente?

5. Você acha que o atendimento individual aos alunos e ainda as atividades extra-classe são pontos relevantes para que o educando obtenha maior interesse pelos estudos?

6. Onde você atua a proposta político-pedagógica proporciona a autonomia do aluno e do docente?

7. A escola onde você atua está bem equipada para que seja desenvolvido um trabalho comprometido com a qualidade de ensino?

8. O que você acha de como são repassadas as verbas destinadas às escolas dentro da gestão democrática?

9. A Comunidade Escolar é atuante em sua escola?

10. Na sua opinião, como a escola deveria se estruturar a fim de atender as necessidades legais, mas também dar destaque as necessidades sociais?