



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

**AS CONVERGÊNCIAS ENTRE GESTÃO ESCOLAR E
O TRABALHO DOS PROFESSORES EM ESCOLAS
MUNICIPAIS DE SANTA MARIA - RS**

Juliana Trevisan

São João do Polêsine, RS, Brasil

2011

**AS CONVERGÊNCIAS ENTRE GESTÃO ESCOLAR E
O TRABALHO DOS PROFESSORES EM ESCOLAS
MUNICIPAIS DE SANTA MARIA - RS**

Juliana Trevisan

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

Orientador(a): Dr^a. Liliana Soares Ferreira,

São João do Polêsine, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

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

**AS CONVERGÊNCIAS ENTRE GESTÃO ESCOLAR E O
TRABALHO DOS PROFESSORES EM ESCOLAS
MUNICIPAIS DE SANTA MARIA – RS**

Elaborada por
Juliana Trevisan

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Liliana Soares Ferreira, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Elena Maria Mallmann, Dr^a. (UFSM)

Mariglei Severo Maraschin, Ms. (UFSM)

São João do Polêsine, 17 de Setembro de 2011.

“Gosto de ser gente porque, mesmo sabendo que as condições materiais, econômicas, sociais e políticas, culturais e ideológicas em que nos achamos geram quase sempre barreiras de difícil superação para o cumprimento de nossa tarefa histórica de mudar o mundo, sei também que os obstáculos não se eternizam”.

(FREIRE, 1996 p.54)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e serenidade que tive para enfrentar os desafios dessa jornada.

Aos meus pais, pelo apoio e motivação na busca de meus objetivos.

A minha orientadora, por aceitar me orientar e sempre me passar tranquilidade.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Especialização em Gestão Educacional EAD
Universidade Federal de Santa Maria

AS CONVERGÊNCIAS ENTRE GESTÃO ESCOLAR E O TRABALHO DOS PROFESSORES EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA - RS

AUTORA: JULIANA TREVISAN

ORIENTADORA: LILIANA SOARES FERREIRA

Data e Local da Defesa: São João do Polêsine, 17 de setembro de 2011.

Este trabalho surgiu de minha inquietação sobre como acontecem a gestão escolar e o trabalho dos professores identificando as convergências nesse processo. Objetivou compreender, através do discurso dos gestores de escolas municipais do bairro Camobi em Santa Maria/RS, quais alternativas a escola busca para organizar o trabalho dos professores em uma perspectiva participativa e como esta possibilidade é contemplada na gestão escolar. Na minha compreensão, isso se dá devido as diferenças sociais e econômicas no país. Sendo assim, questiono como seria possível a gestão escolar atender as políticas públicas e evitar a desigualdade dentro do ambiente escolar. A pesquisa foi realizada com entrevistas abertas realizadas com sete profissionais que atuam na equipe diretiva de quatro escolas municipais. Foi uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso, com análise crítica. A gestão participativa propicia que a educação torne-se instigante a seus estudantes, uma vez que busca na sua realidade a compreensão e a reflexão para seus estudos. O trabalho dos professores encontra-se diretamente relacionado a essa participação, o qual partirá das decisões conjuntas sendo planejado para a realidade apresentada atendendo seus objetivos e perspectivas. Contudo, entendo que para que a educação aconteça para todos, é necessário a participação também de todos os envolvidos no ambiente escolar. Juntos, é possível refletir, pensar e com responsabilidade realizar as tomadas de decisões. Decisões estas que estarão a benefício de todos, ora dos estudantes que estarão mais motivados e acolhidos no ambiente escolar, ora na sociedade que refletirá em cidadãos conscientes e também participativos.

Palavras-chave: Gestão. gestão participativa. trabalho dos professores. comunidade escolar.

ABSTRACT

Trabalho de Conclusão de Curso
Especialização em Gestão Educacional EAD
Universidade Federal de Santa Maria

AS CONVERGÊNCIAS ENTRE GESTÃO ESCOLAR E O TRABALHO DOS PROFESSORES EM ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA - RS

(THE CONVERGENCES BETWEEN PERTAINING TO SCHOOL
MANAGEMENT AND THE WORK OF THE TEACHERS IN MUNICIPAL
SCHOOLS OF SANTA MARIA - RS)

AUTHOR: JULIANA TREVISAN

ADVISOR: LILIANA SOARES FERREIRA

Date and Location of Defense: São João do Polêsine, September 17,
2011.

This work appeared of my fidget on as the pertaining to school management and the work of the teachers happen identifying the convergences in this process. It objectified to understand, through the speech of the managers of municipal schools of the Camobi quarter in Santa Maria/RS, which alternatives the school searches to organize the work of the teachers in a participation perspective and as this possibility is contemplated in the pertaining to school management. In my understanding, this if of had the social and economic differences in the country. Being thus, I question as the pertaining to school management would be possible to take care of the public politics and to inside prevent the inaquality of the pertaining to school environment. The research was carried through with carried through open interviews with seven professionals who act in the directive team of four municipal schools. It was a qualitative research, a study of case, with critical analysis. The participativa management propitiates that the education becomes instigante its students, a time that searches in its reality the understanding and the reflection for its studies. The work of the teachers meets related directly to this participation, which will leave of the joint decisions being planned for the presented reality taking care of to its objectives and perspectives. However, I understand that so that the education happens for all, it is necessary the participation also of all the involved ones in the pertaining to school environment. Together, it is possible to reflect, to think and with responsibility to carry through the taking of decisions. Decisions these that will be I benefit it of all, however of the students who more will be motivated and received in the pertaining to school environment, however in the society that it will reflect in conscientious and also participations citizens.

Key-words: Management. participation management. work of the teachers. pertaining to school community.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E TRABALHO DO PROFESSOR	10
1.1 Compreendendo a gestão democrática	10
1.2 Possibilidades de gestão participativa.....	12
1.3 O trabalho do professor e a democracia.....	15
1.4 Gestão democrática da educação e democratização da educação.....	17
2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	19
2.1 Democratização da/na escola	19
2.2 Democracia e trabalho	20
2.3 Democratização da educação	21
2.4 Gestão	22
2.5 Gestão escolar.....	23
2.6 Possibilidades da gestão participativa.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICES	30

APRESENTAÇÃO

Após realizar as disciplinas do curso de gestão educacional, comecei a refletir sobre as leituras que fazia sobre gestão educacional e gestão escolar. Penso que ocorrem diferenças sociais e econômicas no país. Sendo assim, questiono como seria possível a gestão escolar atender as políticas públicas e evitar a desigualdade dentro do ambiente escolar.

Foi então que comecei a ler sobre a possibilidade de uma gestão participativa¹, em que a comunidade escolar, a partir de sua realidade, pensam possibilidades de melhorar a educação de sua escola. Direcionei assim minhas leituras e escrevendo sobre esse assunto que tanto me inquieta, buscando entender e descrever como acontece a gestão escolar em escolas municipais de Santa Maria, bem como compreender como acontece esse trabalho e a participação dos professores, gestores, pais e alunos. Também, fazer uma análise de como acontece a participação e a democratização dessas escolas e estabelecer aspectos que permitam distinguir e caracterizar como acontece o trabalho dos professores relacionando-o à gestão escolar. Para tanto, utilizar autores que proporcionariam uma reflexão e compreensão sobre esse assunto sistematizando esses conhecimentos construídos em monografia.

Este trabalho de monografia tem como temática gestão escolar e trabalho dos professores. Procurou-se compreender como acontece a gestão escolar e o trabalho dos professores, identificando as convergências nesse processo. Partiu-se do interesse de compreender, através do discurso dos gestores de escolas municipais do bairro Camobi em Santa Maria/RS, quais alternativas a escola busca para organizar o trabalho dos professores em uma perspectiva participativa e como esta possibilidade é contemplada na gestão escolar.

O objetivo geral dessa pesquisa foi em compreender as convergências entre o processo de gestão escolar e o trabalho dos professores em escolas municipais do bairro Camobi em Santa Maria, descrevendo como acontece a gestão escolar dessas escolas; analisando como acontece a participação e a democratização e

¹ Por gestão participativa, entendo uma modalidade de gestão democrática. Entendo que ao se possibilitar a participação de todos, está-se democratizando a gestão. Portanto, participação é uma das exigências para uma efetiva democratização dos processos de gestão.

estabelecer aspectos que permitam distinguir e caracterizar como acontece o trabalho dos professores relacionando-o à gestão escolar para posteriormente sistematizar esses conhecimentos em forma de monografia.

Esta pesquisa foi realizada no Município de Santa Maria, no Bairro Camobi, contando com a participação de 4 escolas municipais, as quais por eu escolhidas devido a proximidade na localidade e também, devido a receptividade que tive por estas escolas, em outros momentos, em que ali estive. Nessas 4 escolas, foram realizadas 7 entrevistas buscando a opinião dos gestores dessas escolas municipais.

A pesquisa é entendida como uma pesquisa exploratória, pois segue as características que Gil (2002) apresenta sobre essa pesquisa como um “[...] aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”(p. 41). Essa pesquisa também pode ser entendida como descritiva, pois “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL 2002, p. 42)

A investigação caracterizou-se em um estudo de caso, que se entende como um estudo crítico, que além de revelar possibilita perceber os fenômenos sociais complexos e compreender a realidade que se investiga. Este estudo tem o propósito “[...] de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL 2002, p. 55)

Foi realizada na forma de entrevistas com perguntas diretas a fim de buscar esclarecimentos que foram analisados e contextualizados. Elaborou-se questões, a partir das quais, os sujeitos pudessem apresentar suas compreensões, elaborando discursos com base no tema proposto.

Para a análise, foram estabelecidas seis categorias sobre assuntos que eram esperados a serem esclarecidos nas respostas das entrevistadas. Assim, foram nomeados como: Democratização da/na escola, Democracia e trabalho, Democratização da educação, Gestão, Gestão escolar e possibilidades.

Cada entrevista foi analisada a partir dessas categorias e foram selecionados discursos que demonstrassem sua opinião, e, posteriormente, analisadas com argumentos de outros autores e citadas neste trabalho.

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E TRABALHO DO PROFESSOR

1.1 Compreendendo a gestão democrática

Para iniciar uma discussão sobre democracia, é muito importante entender o que esta palavra significa. Compreendo que democracia apresenta-se de duas formas distintas, as quais compreendem características hegemônicas e contrahegemônicas.

Assim é possível compreender as diferentes possibilidades de gestão. A primeira é a característica hegemônicas, a qual busca centralizar o poder em uma única pessoa, segundo Medeiros e Luce, a democracia hegemônica é chamada de “[...] democracia liberal, cujas características são: ser um método ou arranjo para chegar-se a decisões políticas e administrativas; um conjunto de regras para a formação do governo representativo, através do voto” (2006, p.16).

Nessa perspectiva, encontra-se a gestão educacional, que

A partir da Conferência de Jomtien (Tailândia, 1990) e da reunião de Cúpula de Presidentes pela Criança (New York, 1990), o País assume inúmeros compromissos com a agenda internacional de educação e iniciam-se processos de mobilização tendentes a conciliar sua agenda de política educativa com os novos desafios então firmados (GARCIA 2002 p.74).

Mas, na minha opinião, esses desafios estão em buscar alternativas para melhorar a qualidade do ensino através de leis, metas que objetivam melhorias para o ensino. Essas propostas são pensadas em âmbito mundial, não considerando as diferentes realidades sociais e financeiras encontradas nas diferentes regiões brasileiras, o que acaba, em algumas vezes, dificultando que essas propostas sejam atendidas.

A avalanche de programas que surgem, muitas vezes sem um cuidado adequado em sua formulação ou em seu gerenciamento, tem eficácia discutível em país tão desigual como o Brasil. A visão que perpassa tais iniciativas é a de que se cultiva a isonomia de propostas e de execução seguindo, portanto, a orientação de que se deve atender de maneira igual a todas as situações, embora se diga, muitas vezes, que os conteúdos e procedimentos devem adequar-se às realidades locais (GARCIA 2002 p.74).

Entendo que a globalização está presente no cotidiano dos estudantes, necessitando que a escola desempenhe um esforço maior para acompanhar essas mudanças. Mas, é preciso considerar também as diferenças sociais e econômicas presentes em algumas regiões do Brasil. Assim é possível pensar como pode ser difícil o trabalho da gestão escolar em atender as metas da gestão educacional, a qual é pensada em uma perspectiva globalizada que se confronta com realidades diferentes de cada região.

A medida que as políticas educacionais são pensadas para uma maioria, não estará a benefício de todos. Além disso, essa forma de gestão não possibilita a reflexão, a troca de opiniões e interesses dos diferentes grupos sociais existentes no país. Dessa forma faz-se necessário que a gestão escolar assuma uma característica contrahegemonica, afim de buscar atender essas metas elaboradas pela gestão educacional, buscando também atender as expectativa e necessidades da comunidade local, trazendo as diversidades de pensamentos existentes em cada contexto específico.

Esta segunda característica, contrahegemônica, está em gestar na perspectiva, de buscar compartilhar decisões contando com a participação de todos os envolvidos.

Para que a educação aconteça para todos é importante perceber que

[...] a gestão educacional proporciona macrovisões que orientam os caminhos por onde se trilha. Não se trata, é claro, de confundir gestão educacional com eficientismo, com administrativismo ou como simples receitas para melhor combinar ou aproveitar os recursos que se encontram e podem colocar-se ao dispor da educação.

A necessidade de tais macrovisões é premente, na medida em que a aceleração da história nos impele a tomar decisões rápidas. No entanto, o Brasil carece de discussões aprofundadas nessa área, especialmente as que, considerando as contribuições internacionais, saibam reduzi-las à nossa realidade (GOMES, 2002, p.9).

É então que a gestão escolar apresentará possibilidades que relacionem-se com as perspectivas da gestão educacional e com a realidade que cada escola apresenta. Assim, compreendo como possível a educação assumir uma característica contrahegemônica de gestão. Esta, compreende a possibilidade de gestão participativa em que todos os envolvidos participarem das decisões, pensam, debatem o que é importante para a sua comunidade escolar considerando suas dificuldades, interesses e cultura.

Esta característica contrahegemônica, na gestão escolar, pode fortalecer os laços entre escola e comunidade, construindo na escola um espaço de transformação e produção do conhecimento.

Essa concepção contrahegemônica, é entendida por Medeiros e Luce, como democracia participativa e popular. Esta

[...] é a concepção de que a convivência humana deve ser medida por uma "gramática democrática", provocadora de rupturas positivas e indeterminações, por meio do exercício coletivo e participativo do poder político, para que se possa seguir avançando para novos desejados estados de vida em sociedade (MEDEIROS E LUCE 2006, p.16).

É essa democracia participativa e popular que instiga essa pesquisa a fim de compreender como está acontecendo a participação da comunidade na gestão escolar.

Entretanto, falar em participação de todos não é algo tão simples. Para atingir esse objetivo, muitas vezes é preciso que aconteça um trabalho por parte da gestão escolar com a comunidade, desconstruindo a idéia de que o gestor será o único responsável pelas decisões. Trabalhar com a comunidade escolar a importância de ser democráticos não apenas para votar mas também em pensar melhorias para a educação bem como a importância da participação e da responsabilidade que todos tem em buscar melhorias na educação.

1.2 Possibilidades de gestão participativa

Essa pesquisa também objetivou perceber as relações que essa perspectiva de gestão participativa tem em relação ao trabalho do professor. Isso porque a comunidade tornando-se mais participativa a cultura dessa comunidade e seus interesses evidenciam-se no ambiente escolar, produzindo conhecimentos e conseqüentemente direciona o trabalho do professor às perspectivas locais, produzindo um trabalho com motivação e interesse que favoreça a todos.

Compreende-se que a escola, muitas vezes, passa por dificuldades como falta de professores, verbas controladas, ou, as vezes, inexistentes. Essas e outras

dificuldades que o ensino público enfrenta, dificulta ou impossibilita o trabalho escolar.

Nesse sentido que é possível pensar na democracia participativa, para que haja um grupo que busca na união, força e ideais para a busca de melhorias educacionais. Nesse sentido, Paro (2006) diz,

[...] que conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras. E isso jamais acontecerá por concessão espontânea dos grupos no poder. Essa autonomia, esse poder, só se dará como conquista das camadas trabalhadoras. Por isso é preciso, com elas, buscar a reorganização da autoridade no interior da escola. (p.11)

Com isso, entende-se que é necessário que a comunidade escolar compreenda a importância do trabalho coletivo a fim de alcançar os objetivos de sua escola. Não é uma tarefa fácil, mas, toda mudança exige dos envolvidos, equipe diretiva, professores, funcionários, pais e alunos, disposição em tentar o novo, já que este possibilitará melhorias para a escola.

Por isso, a gestão escolar, precisa ser compreendida em uma perspectiva participativa. Mesmo tendo um responsável, o qual representa a escola, as decisões devem ser de um coletivo. E para que esse coletivo esteja presente, e essa gestão aconteça, a escola precisa fazer um trabalho de conscientização e aproximação das famílias no ambiente escolar. Nesse sentido, Freire (1996), diz:

Ninguém pode estar no mundo, com o mundo e com os outros de forma neutra. Não posso estar no mundo de luvas nas mãos *constatando* apenas. A acomodação em mim é apenas caminho para a *inserção*, que implica *decisão, escolha, intervenção* na realidade (p.77).

Com isso, Freire (1996) possibilita refletir sobre nossa responsabilidade enquanto participe social. Não podemos estar e participar da comunidade escolar e por ela nada fazer. Vive-se no mundo de hoje, e também se viverá amanhã e, para isso, busca-se na educação perspectivas de uma sociedade justa, e humana. Mas para que isso aconteça, é fundamental a união de todos nesse processo, refletindo, pensando, procurando alternativas para que a educação aconteça em prol de todos.

A partir do trabalho coletivo de todos os envolvidos na comunidade escolar produz-se o Projeto Pedagógico, no qual ficarão registradas as decisões quanto aos objetivos e necessidades escolares a serem atingidos.

Este documento apresenta a escola, suas qualidades, dificuldades e metas a serem atingidas ao longo do ano. Essas decisões, posteriormente, orientarão o trabalho escolar.

Neste aspecto, é de grande importância a participação da comunidade escolar. Além de contemplar melhorias quanto à estrutura física, materiais pedagógicos, recursos, essas decisões também serão em relação ao trabalho do professor.

Compreendo o Projeto Pedagógico (PP) como um documento que apresenta a realidade escolar, a instituição de ensino, mostrando suas características, especificidades, necessidades de melhorias, o trabalho pedagógico, entre outras. Em alguns casos, a escola é uma conquista de um grupo ou comunidade que, juntos, trabalharam para a realização desse ideal. Em casos assim, é importante considerar que há uma história, uma identidade, que também é relatada neste projeto.

E com base neste documento, é necessário agir de modo que a comunidade fique a par da realidade que a escola apresenta, sabendo das suas possibilidades, dificuldades e objetivos, o qual deve estar a disposição de todos para que a comunidade possa cobrar que os objetivos estejam sendo desenvolvidos, tanto pela equipe diretiva quanto no trabalho em sala de aula, ou até mesmo poderá ajudar a escola, se for o caso.

Para que aconteça efetivamente a educação, produzindo um sentido para o estudante, não basta apenas avaliações a fim de mostrar que os estudantes enquadram na média esperada pelos programas educacionais. As leis, decretos, avaliações, entre outras ações previstas nas políticas públicas, são de grande valia para a educação, mas somente surtirão efeito se a gestão escolar, debater, refletir e ser democrática sobre esses aspectos, buscando contemplá-los dentro de suas realidades e perspectivas. O trabalho pedagógico precisa acontecer em acordo com as políticas públicas, mas acima de tudo, precisa ter um sentido, um significado para o estudante. Segundo Mello e Cóssio (2006), não existe

[...] uma forma de gestão mais adequada, ou melhor, mas sim experimentações sociais baseadas na democracia, que certamente não serão vistas como modelos, mas como incentivo para a produção e expansão das novas experimentações, sempre originais, porque atentas às realidades e diferenças locais (p.42).

Nesse sentido que compreendo a importância de a gestão escolar contando com a participação da comunidade escolar, discutirem e refletirem suas metas a fim de buscar as suas melhorias na educação.

1.3 O trabalho do professor e a democracia

Outra questão importante, para obter resultados positivos na educação, está no trabalho dos professores, o qual necessita estar sempre pronto e preparado para as mudanças e para as novas situações postas a esses profissionais no dia-a-dia, buscando alternativas para que seus estudantes mantenham-se interessados e entusiasmados com a educação.

A escola, muitas vezes, é um espaço multicultural, necessitando um trabalho que favoreça a inclusão de todos. É necessário que a gestão escolar busque alternativas para trazer a comunidade para o meio escolar e propor espaços para essa participação, bem como mostrar a responsabilidade que todos temos com a educação.

Muitos profissionais apegam-se teorias que consideram importantes, e destinam-se a preparar suas aulas de acordo com um pensamento que, às vezes, não vai ao encontro das necessidades atuais ou da realidade escolar existente, acabando por desmotivar o estudante.

O trabalho do professor exige reflexão para que aconteça de uma forma instigante ao estudante. Precisa estar relacionado a sua realidade e também ser crítico.

[...] o aprendiz de educador assuma que o indispensável pensar certo não é presente dos deuses nem se acha nos guias de professores que iluminados intelectuais escrevem desde o centro do poder, mas, pelo contrário, o pensar certo que supera o ingênuo tem que ser produzido pelo próprio aprendiz em comunhão com o professor formador (FREIRE, 1996, p.38).

Com isso, a gestão participativa pode aproximar, discutir e proporcionar a diversidade de pensamentos e opiniões dos quais socializados e discutidos em um grande grupo resultarão na construção de ações pedagógicas e em decisões que buscam contemplar a todos.

Essas ações poderão resultar em uma comunidade mais unida e preocupada com o desenvolvimento de seus estudantes e, conseqüentemente, com uma sociedade melhor.

Retomo novamente a questão da diversidade de pensamento, a diferença cultural existirá, contudo, é necessário o diálogo, para que essa diversidade resulte em decisões responsáveis para uma educação para todos. Paro (2006) argumenta que:

[...] se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários. Para isso, é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto sua postura diante da própria participação popular. (p.47)

A escola precisa estar preparada para direcionar essa participação e auxiliar na produção conhecimento resultante das reflexões conjuntas. A escola precisa buscar alternativas de trazer a comunidade ao espaço escolar de forma participativa e integrada a fim de reafirmar as relações sociais, escola-comunidade. A escola, por si só, é um ambiente de encontro, convivências, socialização em que as relações sociais devem ser compreendidas como fundamentais para a educação e para uma sociedade mais humana.

De nada adianta trabalhar uma gestão participativa se não educar os cidadãos para serem participativos, ou também, de nada adianta construir um trabalho pedagógico que vise à construção de cidadãos participativos, sem que aconteça no ambiente escolar que realmente aconteça com a participação de todos.

Assim a afirmação de Paro: “como educar para a cidadania, se a própria maneira de realizar esse ensino nega, na origem, aquilo que é essencial na consideração do indivíduo enquanto cidadão, ou seja, sua autonomia na relação social?” (2006, p.92), possibilita refletir sobre ações que devem acontecer diariamente no trabalho pedagógico, promovendo a participação de seus estudantes.

Os cidadãos de hoje precisam estar inseridos nessa perspectiva, favorecendo a participação e reflexão, aprendendo a respeitar as diferenças culturais e a opinião coletiva.

1.4 Gestão democrática da educação e democratização da educação

É importante nesse momento estabelecer as diferenças entre a compreensão de gestão democrática da educação e a democratização da educação. Para a compreensão de democratização da educação, as autoras Medeiros e Luce (2006) a argumentam associando-a:

[...] à democratização do acesso e a estratégias globais que garantam a continuidade dos estudos, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada. Estas são questões de base, que muitas vezes originam a luta pela gestão democrática, ainda que colocadas como “pano de fundo”, enquanto elementos decorrentes ou associados à descentralização do poder deliberativo na gestão educacional (p.19).

Já a compreensão de gestão democrática da educação, pelas autoras acima citadas, relaciona-se com: planejamentos, avaliações, destinação dos recursos, investimentos, entre outros. Portanto, a gestão democrática da educação e o trabalho dos professores convergem na medida em que dependem um do outro para produzir um trabalho pedagógico de qualidade.

O trabalho do professor depende de materiais pedagógicos adequados, recursos financeiros, formas adequadas de avaliação, objetivos, entre outros, que são promovidos pela gestão democrática da educação que serão de suma importância para o trabalho do professor.

Paro (2006) diz ainda que,

Hoje, mais do que nunca, parece que a escola pública, se não quiser continuar negando-se inteiramente enquanto veículo significativo de promoção do saber junto a seus usuários, terá que evoluir para um método pedagógico que tenha o educando como sujeito de seu aprendizado (p.92).

Se não houver gestão democrática, essa realidade distancia-se, pois o ensino acaba sendo pensado de uma forma generalizada, o que, muitas vezes, não contempla as expectativas de todos, favorecendo exclusões, desestimulando o estudante, que não se sentirá envolvido e a educação apenas preencherá o seu tempo.

Para tanto, é importante que a gestão escolar pense em um trabalho voltado para o aluno considerando sua realidade e interesses. Nessa perspectiva, Libâneo, Oliveira e Toschi (2007), afirmam que

A organização e a gestão são meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógicos-didáticos, propiciem melhores resultados de aprendizagem (p.301).

Tem-se a compreensão de que a sociedade está em constante transformação. São os avanços tecnológicos, mudanças sociais, globalização, multiculturalismo, entre outros, que exigem uma educação mais crítica. Com isto, Penin e Vieira falam da importância de “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições passam a ser exigidas à escola. Conseqüentemente, também sua função social tende a ser revista; seus limites e possibilidades, questionados” (2002, p.13).

Nessa perspectiva, o trabalho do professor precisa contemplar os interesses de seus estudantes para atender essas expectativas, trazendo a necessidade de constante reflexão sobre a função social da escola. Para tanto, a construção do projeto pedagógico não pode ser compreendida de forma irrevogável. Este projeto precisa estar em constante reflexão, trazendo a comunidade presente no meio escolar, para que juntos atualizem a função social da escola, suas novas perspectivas, objetivos, metas, os quais são importantes estarem claramente estabelecidos para organizar o trabalho dos professores no decorrer do ano letivo.

Percebe-se o meio escolar não apenas como um local de produção de conhecimento, mas um lugar que ampara e lida com vários assuntos e problemas do cotidiano, vividos por seus integrantes, lida com várias realidades. Dessa forma, compreende-se um trabalho de grande responsabilidade e clareza, necessárias metas e objetivos pensados democraticamente, para que os resultados refletidos em igualdade para todos.

2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

2.1 Democratização da/na escola

É importante compreender como esta acontecendo a democratização na escola, pois compreendo que a gestão escolar participativa é fundamental para que efetivamente aconteça a educação para todos. Assim, ao analisar as entrevistas, constatamos que a gestão participativa está presente nestas escolas.

Na busca da democratização da escola, foi possível perceber que de forma geral, todas as escolas procuram ser democráticas no dia a dia escolar. Essa democracia acontece com “[...] participação de toda a comunidade escolar nas decisões [...]” (entrevistada A). Compreendendo que, comunidade escolar, são todos que a ela pertencem, os professores, funcionários, equipe diretiva, pais, alunos. Muito bonito pensar e falar em “participação de todos”, mas, sabe-se que fazer com que todos os envolvidos na comunidade escolar participem não é fácil e, muitas vezes, não acontece. Essa dificuldade apresentou-se na fala da entrevistada D que diz: “Para a participação, a gente chama o conselho e o CPM para reuniões decisões, mesmo que nem todos participem”.

Essas reuniões, segundo as entrevistadas, tem a intenção de possibilitar que “Todos segmentos participam das decisões da escola e da construção do projeto” (entrevistada G), “Dando a oportunidade das ações serem realizadas em conjunto ouvindo a opinião de todos”(entrevistada F).

Essas decisões são no âmbito administrativo, pedagógico e financeiro, questões que a entrevistada B explica:

No pedagógico, as atividades são planejadas em conjunto. No administrativo é como gestar a escola no todo, envolvendo toda a comunidade escolar nesse trabalho sistematizado. No aspecto financeiro, é feito um planejamento de como gestar os recursos ao longo do ano com a participação do corpo docente, equipe diretiva, funcionários, representantes legais do conselho escolar e Associação de Pais e Mestres (APM) (entrevistada B).

Esse relato mostra que há uma união na gestão escolar, a participação esta acontecendo. Essa consciência favorece o crescimento de todos os envolvidos pois, quando se ajudam aprendem uns com os outros, pais, professores e alunos, e todos saem ganhando.

A escola precisa ser construída pela participação em um todo. Não basta reunirem-se e fazer uma reunião somente no início do ano e decidir quais serão os investimentos do ano, se vão pintar a escola, trocar os vidros, ou adquirir classes novas, entre outros. Mas também, o trabalho do professor, mostrar suas propostas, as temáticas, falar em outras possibilidades de trabalhar os conteúdos, os recursos que auxiliariam em desenvolver melhor seu trabalho. Dessa forma, pais e alunos compreenderiam melhor o trabalho dentro da escola, podendo sugerir idéias, serem mais participativos com a educação de seus filhos.

2.2 Democracia e trabalho

Compreendendo que, para o trabalho do professor, não há uma fórmula para que ele aconteça, há a necessidade de estudar a realidade da escola na qual esse profissional está inserido para que, a partir daí, ele possa produzir um trabalho direcionado a seus estudantes. A participação democrática da comunidade escolar pode contribuir com o trabalho dos professores.

Nessa perspectiva, a entrevistada fala na importância da reflexão, na qual “as idéias do grupo podem ser discutidas/ analisadas, e as ações auxiliam no crescimento do grupo” (entrevistada F).

A fim de favorecer o trabalho do professor, percebe-se, que além das reuniões como encontro para reflexões, também a entrevistada D, mencionou a importância da formação continuada, pois, “no momento que você oportuniza aos professores na formação continuada, ou que as reuniões não são apenas recados, mas reflexão do trabalho pedagógico deles, isso melhora o trabalho do professor em sala de aula”.

Outra questão importante, comentada pela entrevistada B, esta no compromisso com o PP escolar. Este documento apresenta as necessidades e perspectivas a serem atingidas, além de ser democraticamente construído. Com

isso, esta entrevistada diz que entre o trabalho do professor e a gestão “há uma relação de envolvimento, de compromisso em todos os aspectos com as atividades que são planejadas no PP” (entrevistada B).

Para a entrevistada C

A gestão favorece a relação com o corpo docente, pois existe uma relação reflexiva para a tomada de decisões entre o corpo docente e a direção [...] Contribui, porque vai fazer com que eles desenvolvam uma postura autônoma, bem como relações democráticas no ambiente escolar (entrevistada C).

Essa participação e autonomia não podem ser esquecidas de ser levadas para a sala de aula, uma vez que os estudantes precisam vivenciar um ambiente participativo e democrático. Para isso, é fundamental que esta perspectiva seja contemplada através do trabalho do professor.

Evidentemente, uma educação participativa favorece a aquisição de habilidades de valor na participação na administração na idade adulta. Participar também implica um desejo. Pessoas educadas em contextos muito autoritários podem simplesmente preferir não participar. (MOTTA, 2003 p.371)

Compreende-se, assim, que o trabalho do professor e a democracia apresentam uma direta relação uma vez que o trabalho do professor poderá desenvolver em seus estudantes ações democráticas, ou não. A democracia e a participação devem estar presentes no dia-a-dia em sala de aula.

2.3 Democratização da educação

A democratização da educação está na universalização do ensino, no acesso de todos à escola, diminuição dos índices de repetência, entre outras metas. Mas o que é difícil pensar é como proporcionar igualdade para todos em uma sociedade tão desigual.

Para tanto, é necessário pensar na gestão escolar, em formas de lidar com as propostas da gestão educacional, pois,

Em outras palavras, é fundamental ressaltar que a educação se articula a diferentes dimensões e espaços da vida social sendo, ela própria, elemento constitutivo e constituinte das relações sociais mais amplas. A educação, portanto, é perpassada pelos limites e possibilidades da dinâmica pedagógica, econômica, social, cultural e política de uma dada sociedade. (DOURADO E OLIVEIRA, 2009 p.202)

Na pesquisa, foi percebida na fala da entrevistada B, a gestão escolar com o propósito de pensar no administrativo, pedagógico e financeiro, mas não foi feita uma relação com a gestão educacional.

A gestão educacional, ou as políticas pedagógicas, apresentam suas leis e metas para a educação. Entende-se que a gestão escolar precise definir a sua organização, seus objetos e metas conforme sua realidade. Realidades estas que se forem comparadas a nível nacional podem se distanciar bastante e por isso a necessidade de uma gestão participativa. O que quero dizer, é que a gestão escolar, precisa estar relacionada com a gestão educacional. Não pode ser pensada isoladamente, ou, seja, pensar com a comunidade escolar uma escola para todos, mas também procurar relacionar com as propostas das políticas educacionais.

2.4 Gestão

A compreensão de gestão foi percebida de várias formas no diálogos das entrevistadas. Este é percebido como a forma “organização”(entrevistada A), é “autonomia e democracia” (entrevistada C), é “participação” (entrevistada D, E e F). É um trabalho que envolve o “pedagógico, administrativo e financeiro” (entrevistada B). Motta traz que:

No âmbito da escola, a participação constitui tema de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e funcionários. Aos administradores educacionais, cabe especialmente o desafio não pequeno de descobrir e delinear formatos organizacionais que, adequados a contextos específicos, assegurem a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição do poder. (2003, p.373)

Essa afirmação do autor vem ao encontro do que se compreende como uma concepção contrahegemônica de gestão. Mas para que a mudança aconteça há

também o desafio de reorganizar a distribuição do poder para os envolvidos, fortalecer a participação da sociedade em pensar objetivos e metas para melhorias dentro do contexto que encontra-se a escola, bem como união entre família e escola (comunidade escolar) no alcance desses objetivos.

Para a entrevistada F, este “é um trabalho realizado em equipe, Direção coordenadores, toda comunidade escolar unida em prol da qualidade”. Mas, contrapondo a essa participação, a entrevistada E, diz que essa participação precisa acontecer em partes, pois, “tem que haver a participação de todos, mas há situações em que é preciso que a direção escolar tome á frente das decisões”. Nesse sentido, Garcia, Hipólito e Vieira (2005), dizem que:

A noção de profissional flexível está centrada na redefinição dos aspectos técnicos do trabalho docente de acordo com uma estratégia de desenvolvimento de culturas de colaboração e de comunidades profissionais solidárias. A construção dessa perspectiva com grupos específicos de docentes em escolas ou disciplinas específicas tem como finalidade o diálogo sobre ensino e melhoria da qualidade do trabalho pedagógico. No entanto, muitas vezes essas práticas de colaboração podem ser colonizadas e controladas pelas burocracias educacionais, tornando tais práticas uma verdadeira “camisa-de-força” ora pela imposição de formas colegiadas de trabalho, ora por procedimentos burocráticos que são a própria antítese de um profissionalismo autônomo e autogestionário (p. 50).

Nota-se que a democracia é trabalhada em partes. Ainda ha uma centralização de poder para um grupo específico, e que, de certa forma, desclassifica a ação democrática.

2.5 Gestão escolar

A gestão escolar apresentou fortemente a perspectiva participativa. A maioria acredita na participação de todos os componentes da comunidade escolar, já referidos no texto acima como: a equipe diretiva, pais, professores, funcionários e alunos. Entretanto, Motta (2003) alerta:

Participar não implica necessariamente que todas as pessoas ou grupos opinem sobre todas as matérias, mas implica necessariamente algum mecanismo de influência sobre o poder. Para participar é necessário algum

conhecimento e certas habilidades políticas. Isso varia conforme a amplitude da participação e a natureza das matérias em que se participa (p.371).

Isso propõe a pensar de que forma está se buscando a participação de todos. Essa participação de fato é muito importante e pode trazer resultados satisfatórios para a educação. O que se faz necessário, é que a escola mostre a comunidade escolar, com clareza, as propostas que lhes são apresentadas e organizar discussões que levem a compreensão do assunto. Pois não basta decidir por decidir, para apenas constar que houve participação. A comunidade deve estar a par das responsabilidades e conseqüências, positivas e negativas de suas decisões, para que assim aconteça uma educação com consciência.

2.6 Possibilidades da gestão participativa

Pode-se perceber variadas formas de trabalho e concepções, as quais não estão equivocadas, mas uma excelente idéia seria aliar todas para uma gestão participativa.

Assim, são reunidas situações apresentadas na pesquisa que podem sugerir um trabalho escolar participativo.

Estamos buscando uma maior presença da família, dentro da escola, e reuniões com os professores antes das tomadas de decisões. Para a participação deles, esta sendo utilizada a convocação freqüente dos pais para as reuniões (entrevistada A).

Retomando novamente a dificuldade de obter a participação de todos, algumas entrevistadas mostram outras possibilidades de colher opiniões da comunidade escolar além de reuniões. Assim a seguinte entrevistada diz que:

Busca-se através do diálogo, acatando as sugestões, pois a cada idéia que surge é uma possibilidade de melhorar [...] faz um questionário para os professores, alunos e comunidade escolar a fim de investigar a realidade dessa comunidade e que perspectivas essa comunidade tem para a escola (entrevistada B).

A importância das reuniões está presentes nesta pesquisa, mas estas não devem ser compreendidas como um espaço informativo e sim “que as reuniões pedagógicas também sejam um espaço de formação docente, por que a gente procura sempre estimular a reflexão coletiva” (entrevistada C). E também, promover reuniões em que “[...] a comunidade escolar pode ser ouvida e formação continuada na escola” (entrevistada F).

Esta última, mostra a importância de “cativar” a família para obter uma maior participação. A entrevistada diz que

É um grande desafio trazer a comunidade para dentro da escola. A gente valoriza eles no dia das mães, dos pais, nos eventos promocionais da escola e também fizemos muitas visitas nas casas, muitas vezes para ver por que o aluno não está vindo, mas aí, a gente conversa com os pais, cativa eles. O que é muito importante, é chamar os pais para conversas, palestras, não só para se queixar. Teve uma professora que teve a idéia o ano passado de trazer os filmes discutidos na disciplina de história para que os pais viessem juntos para assistir (entrevistada D).

Com essa entrevista, podemos perceber que a conscientização de aproximar a família da escola já começou. É necessário “cativar” a família, como afirmou a entrevistada D. A escola não pode ser compreendida como um encontro de pais e escola para reclamações ou recados. É necessário romper esse pensamento para que aconteça uma educação que seja construída, por todos. É importante que a comunidade escolar busque na escola um lugar de lazer, agradável, onde possa ser um espaço cultural, a socialização de idéias e de produção do conhecimento para todos que ali se encontram.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trouxe para discussão a importância de refletir sobre a gestão escolar e a participação da comunidade escolar a fim de construir juntos uma educação para todos.

Assim, foi possível perceber através das entrevistas que a gestão escolar está acontecendo de forma participativa. A escola parece estar buscando a participação da comunidade escolar nas decisões na forma de diálogo, reuniões, questionários e até mesmo promover momentos culturais em que os pais participem junto com seus filhos de atividades que acontecem dentro do espaço escolar.

Atividades que visam a interação da comunidade e a escola meu ver, é uma ótima possibilidade de trabalhar a importância da participação e a democracia não somente através do voto, é importante aproximar a comunidade a escola, a fim de fortalecer os laços e trabalhar a importância de que todos precisam participar para juntos proporcionem educação para todos.

Para manter viva a esperança de uma sociedade melhor, precisamos estar unidos, e através do diálogo e da participação discutir e refletir sobre objetivos, metas, necessidades, dificuldades, realidades, a fim de buscar juntos formas de sanar as dificuldades que encontramos no ambiente escolar.

Não somente por parte dos profissionais da educação que devem acontecer essas intervenções. A gestão participativa possibilita entre todos os envolvidos no processo o diálogo, a reflexão e a socialização de idéias que visam melhorias da educação e a aprendizagem de seus estudantes.

Não podemos ignorar as diferentes realidades, mas também não podemos nos alienar do mundo e suas constantes transformações. É necessário reflexão e trabalho conjunto para que as decisões favoreçam a todos e a educação aconteça a cada dia produzindo sentidos na vida do estudante e estimulando-o na busca de sua formação pessoal.

A gestão participativa propicia que a educação torne-se instigante a seus estudantes, uma vez que busca na sua realidade a compreensão e a reflexão para seus estudos.

O trabalho dos professores encontra-se diretamente relacionado a essa participação, o qual partirá das decisões conjuntas sendo planejado para a realidade apresentada atendendo seus objetivos e perspectivas.

Assim, entendo que para que a educação aconteça para todos, é necessário a participação também de todos os envolvidos no ambiente escolar. Juntos é possível refletir, pensar e com responsabilidade realizar as tomadas de decisões.

Decisões estas que estarão a benefício de todos, ora dos estudantes que estarão mais motivados e acolhidos no ambiente escolar, ora na sociedade que refletirá em cidadãos conscientes e também participativos.

REFERÊNCIAS

DOURADO, L. F; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009 Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>
<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a04.pdf> Acesso em 24/07/2011.

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

GARCIA, W. E. Federalismo e Gestão Educativa no Brasil: notas para debate. **Em Aberto**, Brasília, v.19, n 75, p.70 – 77, jul. 2002.
<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1143/1042> Acesso em 31/07/2011.

GARCIA, M. M. A; HYPOLITO, A. M; VIEIRA, J. S. As identidades docentes como fabricação da docência. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 45-56, jan./abr. 2005 <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n1/a04v31n1.pdf> Acesso em 24/07/2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GOMES, C. A. Gestão Educacional: para onde vamos? **Em Aberto**, Brasília, v.19, n 75, p.9 - 22, jul. 2002.
<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1139/1038>. Acesso em 31/07/2011.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas estrutura e organização. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MELLO, E. M. B; CÓSSIO, M. D. F. Gestão da educação básica: ausências e emergências In **Gestão e políticas da educação**. Org. Ieda de Camargo. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

MEDEIROS, I.L.P; LUCE, M.B. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. In MEDEIROS, I.L.P; LUCE, M.B. (Org.) **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MOTTA, F.C.P. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003
<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a14v29n2.pdf> Acesso em 24/07/2011.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática 2006.

PENIN, S.T.S; VIEIRA S.F. Refletindo sobre a função social da escola. In **Gestão da Escola: Desafios a enfrentar**. Org. Sofia Lerche Vieira. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

APÊNDICES



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO
EDUCACIONAL (EAD)**

A pesquisa ora apresentada tem como título “As convergências entre gestão escolar e o trabalho dos professores em escolas municipais de Santa Maria – RS” e tem a intenção de compreender como acontece a gestão escolar democrática em escolas municipais de Santa Maria, no bairro Camobi, bem como, perceber como a gestão escolar e o trabalho dos professores relacionam-se para atender às expectativas para a educação e a relação de todos os envolvidos nesse processo como professores, gestores e comunidade escolar.

- 1- Qual sua compreensão de gestão escolar? -----

- 2- Na sua escola, a gestão escolar esta sendo construída em perspectiva democrática?
Como acontece essa democratização? -----

- 3- Qual relação você estabelece entre a gestão escolar e o trabalho dos professores na escola?-----

- 4- Considerando a realidade que você trabalha, você acredita que a gestão contribui para o trabalho dos professores? De que modo? -----

- 5- Quais alternativas a escola tem buscado para organizar o trabalho em uma perspectiva democrática?-----



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO
EDUCACIONAL (EAD)**

Esta pesquisa está sendo realizada pela acadêmica Juliana Trevisan para fins de trabalho de conclusão de Curso de Especialização em Gestão Educacional.

A pesquisa, tem como título “As convergências entre gestão escolar e o trabalho dos professores em escolas municipais de Santa Maria – RS” e tem a intenção de compreender como acontece a gestão escolar democrática em escolas municipais de Santa Maria, no bairro Camobi. Do mesmo modo, objetiva perceber como a gestão escolar e o trabalho dos professores relacionam-se para atender às expectativas para uma educação e para a relação de todos os envolvidos nesse processo: professores, gestores e comunidade escolar.

Diante dessas informações, após ter sido informado de todos os aspectos da pesquisa e ter esclarecido minhas duvidas, eu.....
autorizo a realização das entrevistas comigo () sim () não.

Autorizo a análise dos dados para composição do trabalho final de curso
() sim () não.

Santa Maria,..... de maio de 2011.

Juliana Trevisan

Liliana Soares Ferreira (orientadora)