



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

PAULA VICENTINA FERREIRA MACHADO

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA DAS EQUIPES
GESTORAS DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO SEPÉ-RS**

RELATÓRIO CRÍTICO-REFLEXIVO

Jaguarão/RS

2014

PAULA VICENTINA FERREIRA MACHADO

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA DAS EQUIPES
GESTORAS DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO SEPÉ-RS**

RELATÓRIO CRÍTICO-REFLEXIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Educação da Universidade Federal do Pampa, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Elena Maria Billig Mello

Linha de Pesquisa LP2 - Política e
Gestão da Educação

Jaguarão/RS

2014

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

MM149p Machado, Paula Vicentina Ferreira

Política de Formação Técnico-Pedagógica das Equipes
Gestoras da Educação no Município de São Sepé/RS / Paula
Vicentina Ferreira Machado.

137 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM EDUCAÇÃO, 2014.

"Orientação: Elena Maria Billig Mello".

1. Formação das Equipes Gestoras das Escolas Municipais. I.
Título.

PAULA VICENTINA FERREIRA MACHADO

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA DAS EQUIPES
GESTORAS DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO SEPÉ-RS**

RELATÓRIO CRÍTICO-REFLEXIVO

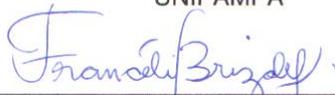
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional de Educação pela Universidade Federal do Pampa, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido em 16 de agosto de 2014.

Banca examinadora:



Prof^ª. Dr^ª. Elena Maria Billig Mello
Orientadora
UNIPAMPA



Prof^ª. Dr^ª. Francéli Brizola
UNIPAMPA



Prof^ª. Dr^ª. Neusa Chaves Batista
UFRGS

Dedicatória:

Ao meu esposo João Vicente Dotto Machado, grande amigo, companheiro de todas as horas que sempre me apoiou na trajetória da educação. . . ;

Aos meus queridos filhos Lucas e Matheus pela compreensão, pelas ausências e pelo carinho, incentivando-me a prosseguir nesta caminhada;

Aos meus pais, Paulo e Elusa, pelo exemplo de vida, de trabalho dedicado, de muita luta para que seus filhos fossem pessoas de BEM.

AGRADECIMENTOS

- A Professora Doutora Elena Maria Billig Mello, minha orientadora no Mestrado, que me acompanhou durante a realização do Projeto, incentivando-me e dando todo o apoio para que eu pudesse finalizar essa pesquisa;
- A professora Doutora Maria Beatriz Luce e Arlete Salcides pelos ensinamentos durante as aulas.
- As professoras Neusa Chaves Batista e Francéli Brizola pelas importantes e significativas contribuições, por ocasião da qualificação do meu projeto;
- As colegas da Secretaria Municipal de Educação, em especial a Elsa, a Analice, a Lenise, a Viviane e a Claudia, do Departamento Pedagógico pelo auxílio, carinho, cumplicidade e amizade de longos anos;
- As colegas de viagem, a Lydía, a Elsa, a Alcina e a Vânia, pelo companheirismo e amizades verdadeiras.
- Aos sujeitos da pesquisa, que se dispuseram contribuir e enriquecer a investigação e a compartilhar conhecimentos durante a intervenção.

"Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas. Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo. Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado."

Rubem Alves

Resumo

Ressignificar a figura de ser gestor público nas escolas municipais no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências requeridas para o cargo de diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico de forma a garantir uma educação de qualidade para todos, tendo como foco a gestão escolar democrática. Essa é o elemento imprescindível para que ocorra a qualidade do ensino em todas as instâncias e é comungada por vários autores e especialistas em educação. No entanto, há o reconhecimento entre eles do enorme distanciamento entre o ideal da democracia e o real na administração das escolas públicas no Brasil. Tendo em vista a relevância deste tema para o cenário atual da educação brasileira, este trabalho propõe refletir sobre a política de formação técnico-pedagógica das equipes de gestão nas escolas da rede municipal de ensino de São Sepé/RS. A partir do diagnóstico da realidade escolar obtido através das entrevistas semiestruturadas realizadas com os 28 gestores foi proposta a Interven-Ação que teve como processo metodológico as rodas de formação, com relatos reflexivos sobre práticas de gestão. Esse processo de gestão implica repensar a lógica da organização, da participação das relações e da dinâmica escolar com a definição de metas e tomada de decisões coletivas realizadas em seis encontros de formação. Sabemos que, nas últimas décadas, a gestão da educação e da escola são percebidas como um de seus pilares de transformação para uma educação de qualidade. É fundamental compreender que a educação de qualidade é ainda desafio a tornar-se realidade para todos. Assim, percebemos uma maior apropriação de novas concepções com relação à gestão democrática como pressuposto para a melhoria da qualidade da educação, bem como maior autonomia da equipe para gerir as demandas da escola.

Palavras-chave: Formação de gestores, gestão educacional, política educacional.

Abstract

To frame the figure of the public manager in the municipal schools in the development of knowledges, skills and competencies required for the position manager, vice-manager and pedagogical coordinator in order to insure quality education for all, with a focus on democratic school management. This is the dispensable element to occur the quality of education at all levels and is shared by several authors and education experts. However, there is recognition among them the huge gap between the ideal of democracy and the actual administration of the public schools in Brazil. Considering the importance of this matter at the present scenery of brazilian education, this paper proposes a reflection about the politics of technical and pedagogical training of management teams in the municipal schools teaching São Sepé/RS. From the diagnosis of the school reality, obtained through semi-structured interviews with 28 managers was proposed intervention that had the methodological process of training wheels with reflective reports on management practices. This management process involves rethinking logic of organization, of participation, of relation and school dynamics with setting goals and making collective decisions made on 6 training meetings. We know that in the past decades, the management of education and schools are perceived as one its pillars of transformation to a quality education. Is crucial to understand that quality education is still challenging to become reality for all. Thus, perceive a great ownership of new concepts regarding democratic governance as a prerequisite for improving the quality of education as well as great autonomy for staff to manage the demands of school.

Keyword: training managers, educational management, educational policy.

LISTA DE ABREVIATURAS

- ANPAE** – Associação Nacional de Política e Administração em Educação
- CME** – Conselho Municipal de Educação
- COMDICA** – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
- CONAE** – Conferência Nacional de Educação
- CONSED** - Conselho Nacional dos Secretários de Educação
- EJA** – Educação de Jovens e Adultos
- EPT** – Educação para Todos
- FUNDEB** - Fundo de Manutenção e de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
- IDEB** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
- LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MEC** – Ministério da Educação e Cultura
- OCDE** – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- PAR** – Plano de Ações Articuladas
- PCN** – Parâmetros Curriculares Nacionais
- PDDE** – Programa Dinheiro Direto na Escola
- PDE** – Plano de Desenvolvimento da Escola
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PISA** – Programa Internacional de Avaliação de Alunos
- PNAIC** – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
- PNE** – Plano Nacional de Educação
- PNLD** – Plano Nacional do Livro Didático
- PNLEM** – Plano Nacional do Livro do Ensino Médio
- PNUD** – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- PROGESTÃO** – Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares
- TCC** – Trabalho de Conclusão de Curso
- UNESCO** – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
- UNICEF** – Fundo das Nações Unidas para a Infância
- UNIPAMPA** – Universidade Federal do Pampa
- UFRGS** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FLUXOGRAMA 1 - Intencionalidades da Intervenção	21
QUADRO 1 - Carreira do Magistério Público Municipal de São Sepé/RS	23
GRÁFICO 1 - Formação dos Professores Municipais de São Sepé/RS.....	24
QUADRO 2 - Matrícula de Alunos do Município de São Sepé/RS	24
GRÁFICO 2 - Matrícula de Alunos - Rede Municipal de Ensino de São Sepé/2013	25
QUADRO 3 - Escolas do Sistema Municipal de Ensino de São Sepé/RS.....	25
QUADRO 4 - Formação Acadêmica dos Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS	26
GRÁFICO 3 - Formação Acadêmica dos Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS	27
QUADRO 5 - Formação Acadêmica dos Vice-Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS	27
GRÁFICO 4 - Formação Acadêmica dos Vice-Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS	28
QUADRO 6 - Formação Acadêmica dos Coordenadores Pedagógicos da Rede Municipal de São Sepé/RS	28
GRÁFICO 5 - Formação Acadêmica dos Coordenadores Pedagógicos da Rede Municipal de São Sepé/RS	29
TABELA 1 - Índices de Aprovação, Reprovação e Abandono Escolar – Rede Municipal de São Sepé/RS.....	29
TABELA 2 - Número de Alunos Matrícula/2013 – São Sepé/RS	30
TABELA 3 - Investimentos em Educação no Município de São Sepé/RS	30
GRÁFICO 6 - Investimentos em Educação no Município de São Sepé/RS	31
QUADRO 7 - Caracterização dos Sujeitos Envolvidos na Pesquisa e na Formação de Gestores.....	32
GRÁFICO 7 - Idade dos Sujeitos Entrevistados.....	33
GRÁFICO 8 - Tempo de Atuação no Magistério Público Municipal de São Sepé/RS	33
GRÁFICO 9 - Tempo de Atuação no Cargo de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico na Rede Pública Municipal de São Sepé/RS.....	34
IMAGEM 1 - Entrevista com gestor.....	35
TABELA 4 - Plano de Ações Articuladas – PAR.....	41
QUADRO 8 - Detalhamento do Planejamento Executado durante a Formação.....	48
QUADRO 9 - Resultados Esperados	69
TABELA 5 - Formação dos Gestores das Escolas Municipais de São Sepé/RS	90
GRÁFICO 10 - Formação dos Gestores das Escolas Municipais de São Sepé/RS	90
TABELA 6 - Tempo de Atuação no Cargo de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico na Rede Municipal de São Sepé/RS	91
GRÁFICO 11 - Tempo de Atuação no Cargo de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico na Rede Municipal de São Sepé/RS	91
TABELA 7 - Tempo da Última Formação Acadêmica dos Gestores Municipais de São Sepé/RS.....	91
GRÁFICO 12 - Tempo da Última Formação Acadêmica dos Gestores Municipais de São Sepé/RS	92
QUADRO 10 - Rotina Escolar dos Gestores das Escolas Municipais de São Sepé/RS...96	
IMAGEM 6 - Trabalho sobre rotina escolar	98
IMAGEM 7 - Trabalho sobre rotina escolar.....	99

TABELA 8 - Forma de Escolha de Diretores na Concepção dos Atuais Gestores da Rede Pública Municipal de São Sepé/RS.....	100
TABELA 9 - Forma de Escolha de Diretores na Concepção dos Professores e Funcionários das Escolas Municipais de São Sepé/RS	101
IMAGENS 8 e 9 - Trabalho realizado durante a formação	112
QUADRO 11 - Concepções sobre Projeto Político-Pedagógico.....	113
FLUXOGRAMA 2 - Decisão Partilhada	117
QUADRO 12 - Avaliação das Formações	124

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO À TEMÁTICA E SEUS PROPÓSITOS	14
2. CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA INTERVENÇÃO: DO DIAGNÓSTICO AO PLANO DE AÇÃO	22
3. REFLEXÕES TEÓRICO-PRÁTICAS SOBRE A INTERVENÇÃO	70
3.1 Gestão Escolar	70
3.2. Planejamento Coletivo: (re)significações do Plano de Ações Articuladas (PAR) e Projeto Político-Pedagógico (PPP)	103
4. RESSIGNIFICAÇÃO DA FUNÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA	116
5. (IN)CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICES	132

1. INTRODUÇÃO À TEMÁTICA E SEUS PROPÓSITOS

O presente relatório crítico-reflexivo do projeto de intervenção denominado **“Política de Formação Técnico-Pedagógica das Equipes Gestoras da Educação no Município de São Sepé-RS”** apresenta esta temática cada vez mais presente no contexto educacional brasileiro como uma das principais políticas públicas no que se refere à melhoria da qualidade da educação no Brasil e que está sendo bastante discutida entre os educadores, representando um grande desafio na operacionalização das políticas públicas e no cotidiano da escola.

A proposta desta intervenção é refletir, analisar e buscar subsídios sobre algumas questões que angustiam a pesquisadora, enquanto agente de transformação da educação municipal, há alguns anos, sobre a importância do papel das equipes gestoras das escolas municipais, para que as mesmas exerçam sua função de forma qualificada, buscando caminhos para o exercício democrático e participativo, onde os segmentos que compõem essa instituição tenham vez e voz nas decisões da escola. Pelo envolvimento na pesquisa, neste momento, a pesquisadora se colocará na primeira pessoa do singular, mas no decorrer do texto usará a primeira pessoa do plural, visto que entende que não há como desenvolver uma intervenção sem a participação dos envolvidos no processo.

A intenção em problematizar a questão da formação continuada para os gestores das escolas reflete a minha atuação profissional enquanto agente público no sistema municipal de educação, em São Sepé/RS, pois foi na década de 1980, a quase 30 anos, iniciei minha trajetória profissional em uma escola do meio rural, onde além de atender todas as séries iniciais do ensino fundamental, no mesmo espaço físico, tinha também a responsabilidade de gerenciá-la como professora responsável, além de desempenhar outras funções. Neste contexto inicial, busco minha memória profissional para evidenciar meu envolvimento com a gestão, temática escolhida para o trabalho de Mestrado Profissional em Educação.

Minha primeira experiência na gestão foi como auxiliar de supervisão escolar, atuando na Secretaria Municipal de Educação, a partir de 1987. Nessa época, existiam no município de São Sepé, 56 escolas, todas multisseriadas, e a

maioria estava localizada no meio rural. O trabalho como auxiliar de supervisão, nesse contexto, resumia-se nas visitas realizadas nas escolas, sistematicamente, observando o planejamento do professor, que era bem detalhado, observava, ainda, os cadernos dos alunos (para verificar como estava sendo “transmitido” o conhecimento), a organização administrativa da escola com o preenchimento de fichas de visitas, onde constavam todas as informações e observações durante a realização da visita. O trabalho de supervisão tinha como propósito fiscalizar as práticas docentes.

O auxiliar de supervisão, também, tinha a função de elaborar materiais pedagógicos para os professores desenvolverem suas aulas, pois os materiais eram escassos, além de subsidiá-los na elaboração das avaliações bimestrais. O trabalho era muito individualizado, não havia a participação da família na escola, a não ser nas atividades festivas.

Durante minha trajetória educacional a maior parte do tempo foi dedicada às questões relacionadas à gestão, ora no órgão municipal, ora na escola com atribuições na área da gestão pedagógica como coordenadora, diretora de escola e integrante da equipe pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, e também, no Conselho Municipal de Educação como conselheira e presidente por dois anos e, por último, como dirigente municipal. Durante esse tempo, estabeleci relações com os gestores (diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos), professores, alunos e comunidade escolar. Aprendi muito com a prática sobre as questões referentes à gestão da Educação Básica Pública e que também me permitiu perceber os problemas da escola a partir de diferentes ângulos.

Minha experiência profissional foi fator decisivo para motivar o desejo de investigar sobre a concepção de gestão e a formação continuada dos gestores das escolas municipais de São Sepé, tendo como objetivo o debate que nos leva em direção a uma escola mais democrática e que tenha a participação da comunidade em suas decisões, em que os atores possam deliberar sobre os assuntos pertinentes à educação.

Com os avanços na educação, especialmente a partir dos anos 90, a escola pública brasileira enfrenta desafios que exigem um constante repensar do seu verdadeiro papel se pensarmos o processo de mudança de nossa sociedade num ritmo acelerado e o distanciamento do Estado na garantia de suas

responsabilidades com o sistema educacional. Não podemos deixar de mencionar a atuação dos movimentos sociais, nos anos 80 ao reivindicar o fortalecimento dos municípios e a descentralização da gestão para a democratização das instituições públicas. Nesse viés, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 18, eleva o município a ente federado autônomo e, no artigo 206, propõe como um dos seus princípios “a gestão democrática do ensino público”.

Baseado nesses fatores, foi proposta uma forma diferente para a formação continuada da equipe gestora da rede municipal de São Sepé/RS sob um novo olhar, tecendo uma crítica ao formato corriqueiro/comum e suas limitadas contribuições ao processo formativo do educador. Este fato remete-nos à importância do espaço escolar como local privilegiado de formação no sentido de resgatar a verdadeira função da escola, do conhecimento e a busca do enfrentamento dos desafios, tomando como princípio a gestão democrática e participativa na tomada das decisões no âmbito da escola.

As ações de formação que constituem a presente proposta estão firmadas nos seguintes objetivos: investigar como está sendo a atuação das equipes gestoras frente às políticas públicas vigentes no país, a fim de propor ações de intervenção para a qualificação da gestão nas escolas públicas, tendo como foco a gestão participativa e democrática; identificar as práticas de gestão utilizadas nas escolas municipais; investigar o que os gestores pensam acerca da formação continuada e de que forma esta se relaciona ao princípio da qualidade da educação; refletir coletivamente sobre os critérios para a escolha dos diretores das escolas municipais na perspectiva da gestão democrática; investigar as concepções sobre gestão e o papel do gestor escolar para a promoção da qualidade da educação; analisar as políticas públicas e as estratégias voltadas ao aprimoramento da Educação Básica no que se refere às diretrizes de formação e capacitação dos gestores e na formação de uma rede de disseminação das melhores práticas de gestão escolar; verificar o conhecimento que as equipes gestoras tem acerca do Plano de Ações Articuladas do município de São Sepé e propor encontros de formação continuada às equipes gestoras, na perspectiva da

gestão democrática e participativa todos com foco nas instâncias colegiadas e na retomada e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola¹.

Considerando a necessidade de fortalecer a gestão escolar, através da conscientização dos gestores para a autonomia na tomada de decisões e no conhecimento das políticas públicas atuais e também, levando em consideração a inexperiência de alguns gestores por terem sido indicados recentemente, desenvolvemos este trabalho, a fim de favorecer a construção e valorização de suas identidades enquanto profissionais da educação.

É importante mencionar que a partir deste momento, passarei a utilizar as reflexões na primeira pessoa do plural, pois entendo que esse trabalho de intervenção foi construído sob vários olhares, visto que atuo na Secretaria Municipal de Educação e Cultura junto a uma equipe com a qual o trabalho é planejado e executado coletivamente.

A formação continuada não deve se restringir à resolução de problemas específicos da escola e da sala de aula, mas contribuirá para que o professor/gestor ultrapasse a visão compartimentada na sua atividade diária e analisará os acontecimentos educacionais sob o olhar social, cultural e econômico contribuindo para sua transformação.

Neste contexto, a formação dos gestores foi subsidiada pela teoria da gestão democrática, sem desconsiderar a importância da prática. É importante ressaltar a teoria não só para a reflexão de novas possibilidades de acesso ao conhecimento, mas como análise da própria prática. Sem uma formação teórica sólida fica difícil, por exemplo, fazer uma análise histórica sobre a profissão docente, a escola e o conteúdo a ser ensinado no contexto social atual, bem como em relação ao processo de gestão democrática da escola, do sistema e da educação como um todo.

¹ A concepção de projeto político-pedagógico dá-se a partir das ideias de Ilma Passos Veiga “Na palavra projeto está contida uma intencionalidade, que ainda é um vir a ser e, ao mesmo tempo, designa o que será feito. Assim, a palavra projeto significa tanto o que é proposto para ser realizado quanto o que será feito para atingi-lo (2004, p. 77). Para Saviani o termo político-pedagógico é “(...) uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político, no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”. (1983, p.93).

De acordo com Paro (2007), as medidas que visam a maior participação dos usuários da escola e demais envolvidos em suas práticas nos destinos da escola pública básica podem ser agrupadas em três tipos: 1) as relacionadas aos mecanismos coletivos de participação (conselhos de escola, associação de pais e mestres, grêmio estudantil, conselho de classe); 2) as relativas à escolha de dirigentes escolares e 3) as que dizem respeito a iniciativas que estimulem e facilitem, por outras vias, um maior envolvimento de alunos, professores e pais nas atividades escolares, a fim de alcançarmos uma educação de fato, em que todos aprendam.

Além das questões relacionadas à participação dos diferentes segmentos escolares na gestão e na tomada de decisões e ações no âmbito escolar, outra discussão gira em torno da eleição democrática dos diretores e vice-diretores de escolas. Fator esse, considerado por diferentes autores como uma forma das mais democráticas de participação da comunidade escolar, medida essa, que promove a articulação entre a escola e a comunidade que veem como alternativa para articular o papel do diretor aos interesses da escola e daqueles que o escolheram democraticamente.

De acordo com as pesquisas de Paro (2001), não temos uma definição concreta e clara desses processos, precisamos capacitar a equipe gestora junto às instâncias coletivas como o conselho escolar, proporcionando o equilíbrio entre ambos em que a responsabilidade de tudo que ocorre ou deixa de ocorrer na comunidade educativa seja de fato compartilhada. A eleição para diretor escolar tem se constituído como um novo horizonte para a construção democrática nas escolas públicas, porém esta ação por si só não garante a gestão democrática e participativa, pois a estrutura atual das escolas públicas se mantém enraizadas em uma gestão autoritária com o poder de decisão centrado na figura do diretor.

Essa formação tem como princípio propor uma ação reflexiva que possibilite a mudança nos processos de gestão nas escolas, encaminhando ações para a reconstrução da identidade gestora da educação municipal de São Sepé. A compreensão de como se traduzem os princípios da gestão democrática na ação dos gestores das escolas é o foco da intervenção na atuação das equipes gestoras das unidades escolares do Sistema Municipal de Ensino, em especial a partir do envolvimento dos segmentos implicados na política da educação.

A gestão participativa e democrática, no âmbito escolar, é um processo de reflexão permanente. Nesse sentido, a proponente deste projeto envolve-se não apenas como pesquisadora, mas como gestora municipal e, atualmente, acadêmica do curso de Mestrado Profissional em Educação da UNIPAMPA.

Este relatório está dividido em dois momentos: o primeiro momento refere-se ao diagnóstico do projeto de intervenção contendo o caminho teórico-metodológico percorrido pela pesquisadora, fazendo referência sobre a utilização do método de investigação com abordagem qualitativa e por meio de entrevistas semiestruturadas com as equipes diretivas das escolas.

Conforme Minayo (2010, p. 64), a entrevista semiestruturada é aquela “que combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se perder a indagação formulada”. A metodologia utilizada durante a intervenção, aconteceu através de rodas de formação, com registros em dossiês, confeccionados pelos próprios sujeitos da formação nos quais, os educadores tiveram a oportunidade de compartilhar suas escritas e, junto ao outro, a possibilidade de problematizar suas práticas e perceber suas limitações, aprendendo e trabalhando coletivamente.

O segundo momento, denominado plano de ação da intervenção contém as reflexões teórico-práticas da pesquisadora. Essa reflexão é resultado das análises das entrevistas, dos dossiês/diários, da observação participante, das produções dos cursistas e das fichas de avaliações. Finalizando o relatório são apresentadas as (in)conclusões e reflexões relativas às expectativas quanto à promoção dos processos de gestão democrática e participativa e de que os gestores assumam a necessidade de buscar a formação continuada para a melhoria da gestão da educação municipal.

Esta intervenção possibilitou a análise da vida profissional da pesquisadora e ampliou o debate sobre a democratização da escola pública.

A partir da avaliação dos encontros realizados com as equipes de gestão das escolas municipais de São Sepé, em reuniões planejadas uma vez ao mês, observamos que as ações cotidianas estavam desconectadas com a legislação, centralizadas na figura do diretor e a equipe gestora com dificuldade em “planejar” e “estudar”. Foi constatada a necessidade em rever os saberes-fazeres das equipes gestoras municipais em relação às questões pedagógicas, administrativas e financeiras e o seu planejamento. Outro fato observado se

refere à atuação dos conselhos escolares, quase sempre percebida como uma ação meramente política, na busca da participação representativa na escola, concebida como avanço em prol da autonomia, mas que, na prática, ainda não se constituiu como o espaço de legitimar as decisões tomadas no âmbito da escola, com uma participação mais efetiva. Nas escolas municipais de São Sepé, os Conselhos Escolares, como órgãos com funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, foram instituídos a partir do ano de 2008, após a elaboração do Plano de Ações Articuladas - PAR (2007-2010).

A partir dessas constatações, foi proposto o plano de ação da intervenção, tendo como base o diagnóstico realizado com as equipes gestoras.

Outro desafio diz respeito à qualidade do ensino nas escolas, identificada como um dos problemas da demanda educacional da Rede Municipal de Ensino de São Sepé e a inexistência de critérios definidos para a “escolha” dos gestores, conforme diagnosticado no Plano de Ações Articuladas – PAR/2011-2014-Dimensão 1 – Gestão Educacional: implantar política democrática para escolha dos gestores escolares.

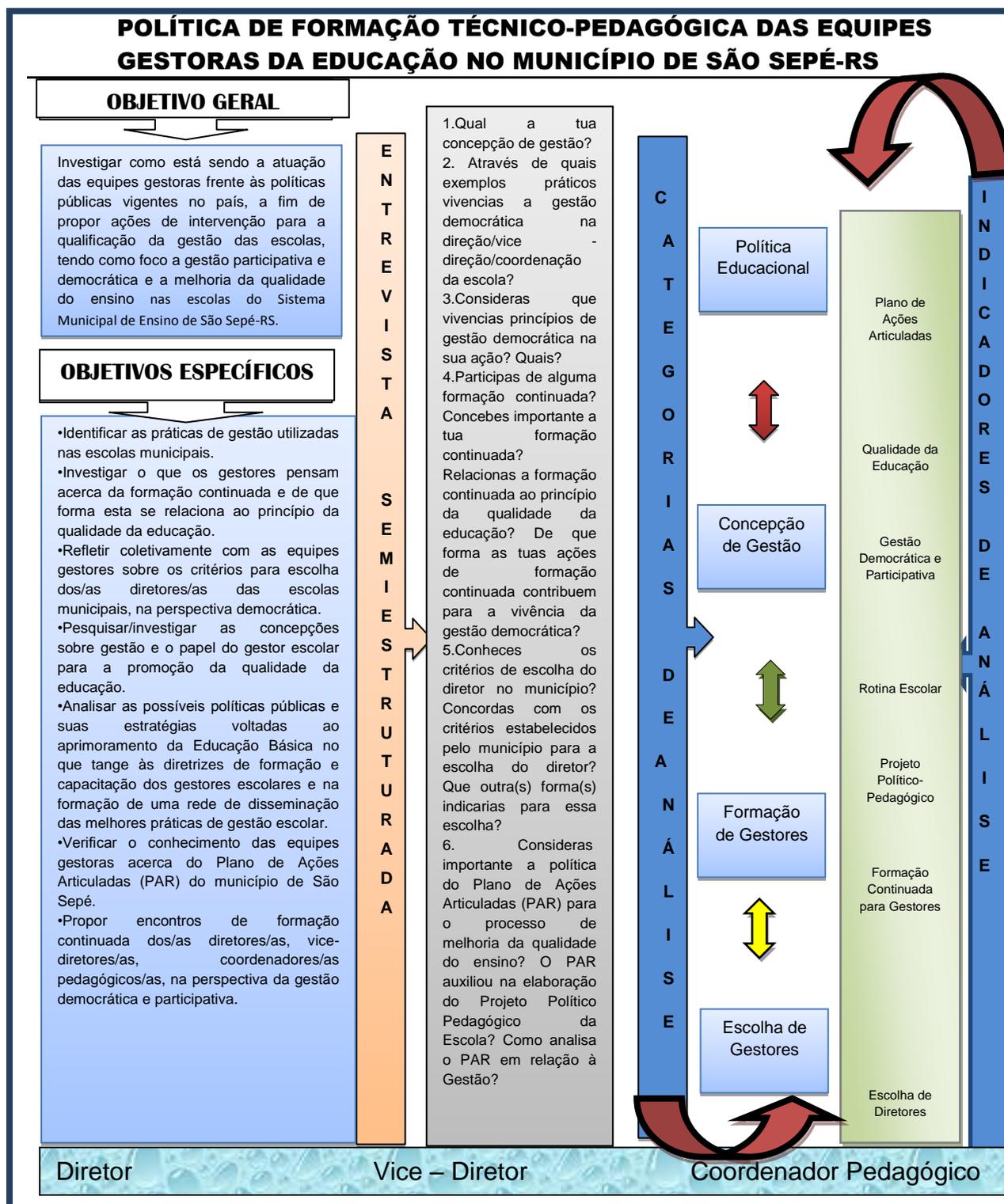
Entendemos que a gestão democrática é um dos meios para o processo de construção de uma cidadania emancipatória e autônoma na tomada de decisões conscientes e coletivas. Esses princípios estão contemplados na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206 e, também, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96. Sendo assim, surge um novo paradigma de processo educativo, no qual a gestão escolar democrática e participativa adquire uma função articuladora dos recursos humanos, financeiros, burocráticos e administrativos, tendo como objetivo a melhoria da qualidade da educação no país, e, especialmente no município, pois conforme Gadotti (2006, p.52) “[...] fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica e não apenas formação de mão de obra para o mercado”.

Uma escola bem organizada e gerida cria e assegura condições didático-pedagógicas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores e da aprendizagem escolar. O modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos (LIBÂNEO, 2004, p.10).

Nas escolas da Rede Municipal de São Sepé, a equipe gestora é composta pelo: diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico.

Nessa intencionalidade de intervenção, apresentamos um fluxograma com os objetivos (geral e específicos), as questões da pesquisa diagnóstica, as categorias e os indicadores de análise da intervenção, bem como os sujeitos envolvidos.

FLUXOGRAMA 1 - Intencionalidades da Intervenção



² Fluxograma elaborado com base no Fluxograma de MELLO (2010).

2. CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO: DO DIAGNÓSTICO AO PLANO DE AÇÃO

Para desenvolver este trabalho investigativo, contextualizamos o município de São Sepé que está localizado na Região Central do Rio Grande do Sul, a 270 km de Porto Alegre. Possui 23.798 habitantes conforme o censo do IBGE/2010, destes 4.977 residentes na zona rural, representando 20,9% da população e 18.821 residentes na zona urbana, representando 79,1% da população. Seu Produto Interno Bruto – PIB per capita (2010) foi de R\$ 15.526. A expectativa de vida do sepeense, conforme dados de 2000, era de 71,53 anos, enquanto que no Brasil, em 2010, foi de 73,8 anos. Não foram encontrados dados mais atuais no município com relação à expectativa de vida. No que diz respeito à mortalidade infantil (até um ano de idade), conforme dados de 2010, possui uma taxa de 20,34% por mil nascidos vivos, ficando bem acima se comparado ao Brasil (16,7%). A taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais (2010) é de 7,51 %, enquanto que no Brasil ela chega em 2011 a 8,61%. Consideramos que a alfabetização é muito mais do que escolarização. O IBGE olha os jovens e adultos com mais de 15 anos, aqueles que têm quatro anos ou mais de escolaridade já são considerados alfabetizados. Mas, como no Brasil se tem uma educação que não contempla plenamente a aquisição da leitura e da escrita às nossas crianças, temos o desafio de mudar esse panorama, pois toda criança tem o direito de aprender.

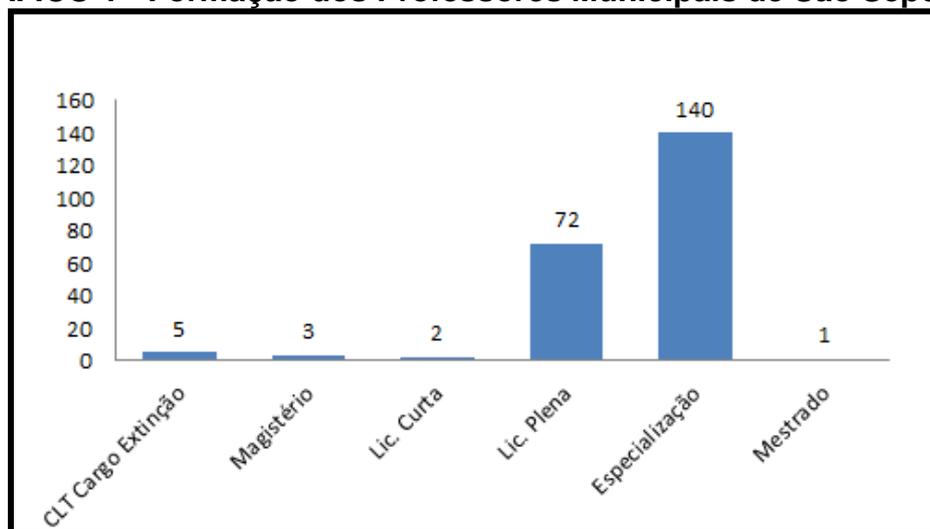
Situamos a realidade da rede pública municipal de São Sepé/RS, que é formada por 223 professores³ com formação inicial adequada para atender a demanda, sendo assim, 0,4% tem mestrado em educação, 63% especialização em nível de pós-graduação, 32% graduação superior/licenciatura plena, 0,9% graduação com licenciatura curta e 1,4% ensino médio curso normal/magistério. Ainda temos no quadro aqueles professores com regime celetista que estão amparados pelo Decreto – Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), representando 2,2%, conforme demonstra o quadro 1.

³ Quadro 1 – Número de professores da rede pública do município de São Sepé/RS, em 2013.

QUADRO 1 - Carreira do Magistério Público Municipal de São Sepé/RS

Quadro de Carreira- SMEC- São Sepé/RS		
Nível	Classe	Nº de Professores
1 Magistério	A	01
	B	02
	C	-
	D	-
3 Licenciatura Curta	A	-
	B	-
	C	-
	D	02
4 Licenciatura Plena	A	47
	B	07
	C	06
	D	12
5 Pós-Graduação	A	67
	B	31
	C	13
	D	30
QUADRO EM EXTINÇÃO(CLT)		
4	*	03
5	*	02
TOTAL GERAL		223

Fonte:SMEC/2013

GRÁFICO 1 - Formação dos Professores Municipais de São Sepé/RS

Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura/2013

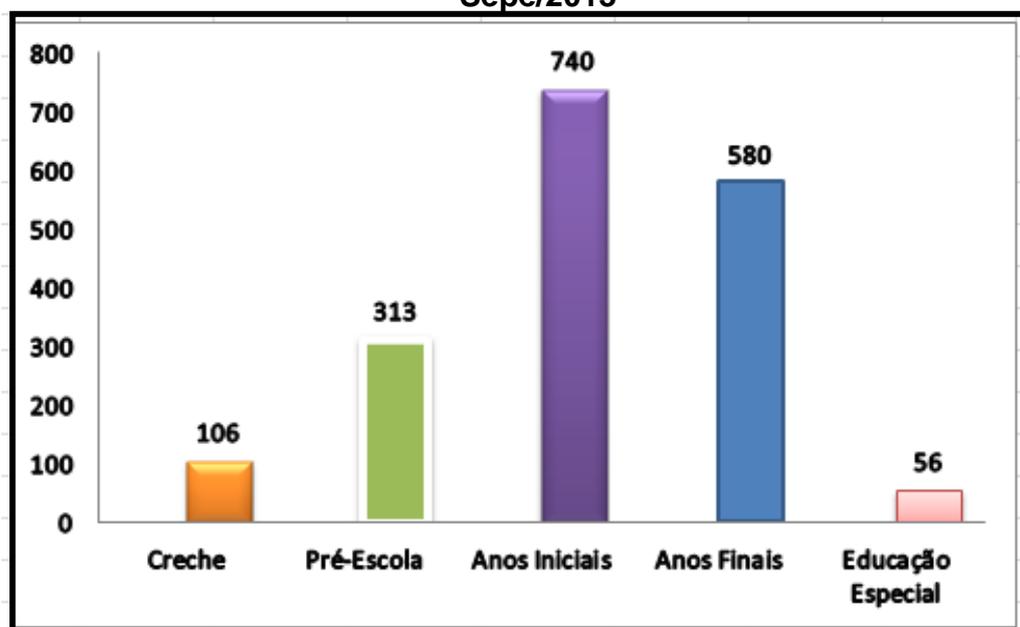
A rede escolar municipal é formada por cento e seis (106) alunos da Educação Infantil (creche), trezentos e treze (313) na (pré-escola), setecentos e quarenta (740) alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, quinhentos e oitenta (580) alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e cinquenta e oito (58) alunos da Educação Especial/incluídos, totalizando mil, setecentos e noventa e sete (1.797) alunos. (Censo Escolar/2013)

QUADRO 2 – Matrícula de Alunos do Município de São Sepé/RS**Resultados Finais do Censo Escolar 2013**

		RIO GRANDE DO SUL																			
		Número de Alunos Matriculados																			
Município	Dependência	Matrícula Inicial																			
		Ed. Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio	Educação Profissional (Nível Técnico)	EJA (presencial)		EJA (semi-presencial)		Educação Especial (Alunos de Escolas Especiais, Classes Especiais e Incluídos)									
		Creche	Pré-Escola	1ª a 4ª série e Anos Iniciais	5ª a 8ª série e Anos Finais			Fundamental ¹	Médio ²	Fundamental	Médio	Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais	Médio	Ed. Prof. Nível Técnico	EJA Fund ^{1,2}	EJA Médio ^{1,2}		
SAO SEPE	Estadual	0	12	602	592	712	23	202	232	0	0	0	0	0	0	38	8	2	0	2	1
	Municipal	106	313	740	580	0	0	0	0	0	0	0	3	6	35	14	0	0	0	0	
	Privada	0	47	157	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1	0	0	19	0	
	Total	106	372	1499	1271	712	23	202	232	0	0	3	6	91	23	2	0	21	1		

Fonte: Censo Escolar/INEP 2013

GRÁFICO 2 – Matrícula de Alunos - Rede Municipal de Ensino de São Sepé/2013



Fonte: Censo Escolar/2013

A maioria das escolas municipais de São Sepé possui em seus quadros a função de diretor, o coordenador pedagógico e o vice-diretor, sendo que esse último compõe o quadro das escolas que possuem mais de 100 alunos, conforme prevê o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal/1995, que está em fase de reestruturação. Em duas escolas o papel do Coordenador Pedagógico é desempenhado pelo Vice-Diretor que acumula essas funções. Portanto, temos como sujeitos envolvidos na Intervenção: 12 (doze) diretores, 09 (nove) coordenadores pedagógicos e 07 (sete) vice-diretores, totalizando 28 (vinte e oito) sujeitos.

QUADRO 3 - Escolas do Sistema Municipal de Ensino de São Sepé/RS

Nº	Escola	Abrangência
01	E.M.E.F. Clemenciano Barnasque	Ensino Fundamental Anos Finais
02	E.M.E.F. Coronel Chananeco	Escola do Campo
03	E.M.E.F. Eno Brum Pires	Escola do Campo
04	E.M.E.F. Francisco Simões Pires	Ensino Fundamental Anos Iniciais
05	E.M.E.F. João Pessoa	Escola do Campo
06	E.M.E.F. José Gabriel de Moraes Brenner	Ensino Fundamental Anos Iniciais

07	E.M.E.F. Padre Théo	Ensino Fundamental
08	E.M.E.F. Profª Maria José Valmarath	Ensino Fundamental
09	E.M.E.F. Rio Branco	Ensino Fundamental
10	E.M.E.I. Dª Maria Liberata Fraga Prates	Educação Infantil – (zero a 5 anos)
11	E.M.E.I. Dª Zeferina de Almeida Lopes	Educação Infantil – (zero a 5 anos)
12	Pré-Escola Profª Marisa Carvalho Cardoso	Educação Infantil – (4 e 5 anos)

Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura – São Sepé/RS

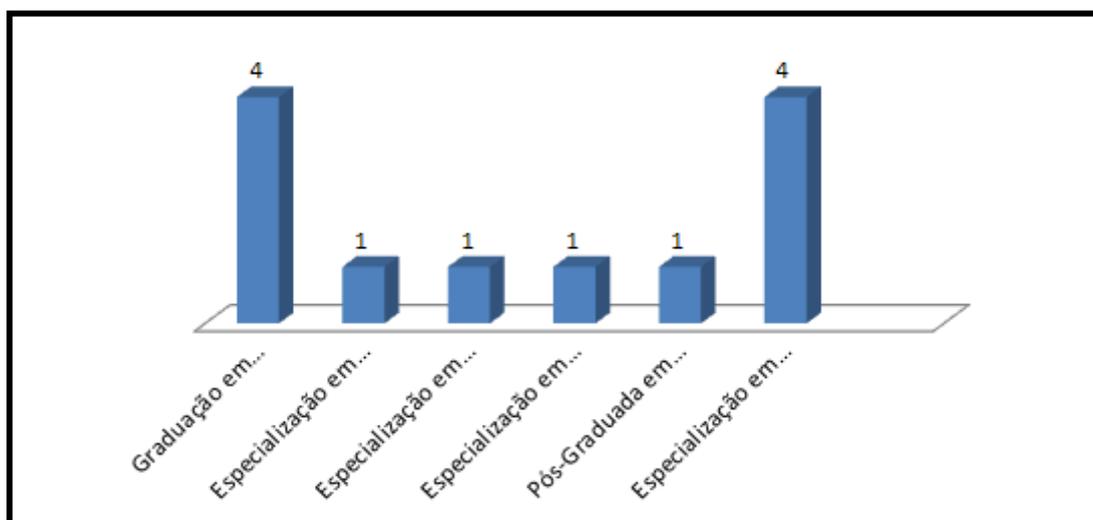
No Município existem doze escolas municipais, destas duas escolas de Educação Infantil que atendem crianças de zero a três (creche) e 04 e 05 anos (pré-escola), uma que atende somente a pré-escola - 4 e 5 anos; duas escolas de Ensino Fundamental incompleto que atendem a Educação Infantil (04 e 05 anos) e os anos iniciais do Ensino Fundamental; três escolas que atendem a Educação Infantil (04 e 05 anos) e Ensino Fundamental completo; uma que atende somente os anos finais do Ensino Fundamental e três escolas do campo que possuem Educação Infantil (04 e 05 anos) e Ensino Fundamental completo.

QUADRO 4 - Formação Acadêmica dos Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS

Formação Acadêmica	Nº de Diretores
Graduação em Pedagogia	04
Especialização em Educação Interdisciplinar	01
Especialização em Práticas Pedagógicas Interdisciplinares	01
Especialização em Produção Textual	01
Pós-Graduada em Gestão Escolar	01
Especialização em Psicopedagogia	04

Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura/São Sepé-RS

GRÁFICO 3 - Formação Acadêmica dos Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS



Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura/São Sepé-RS

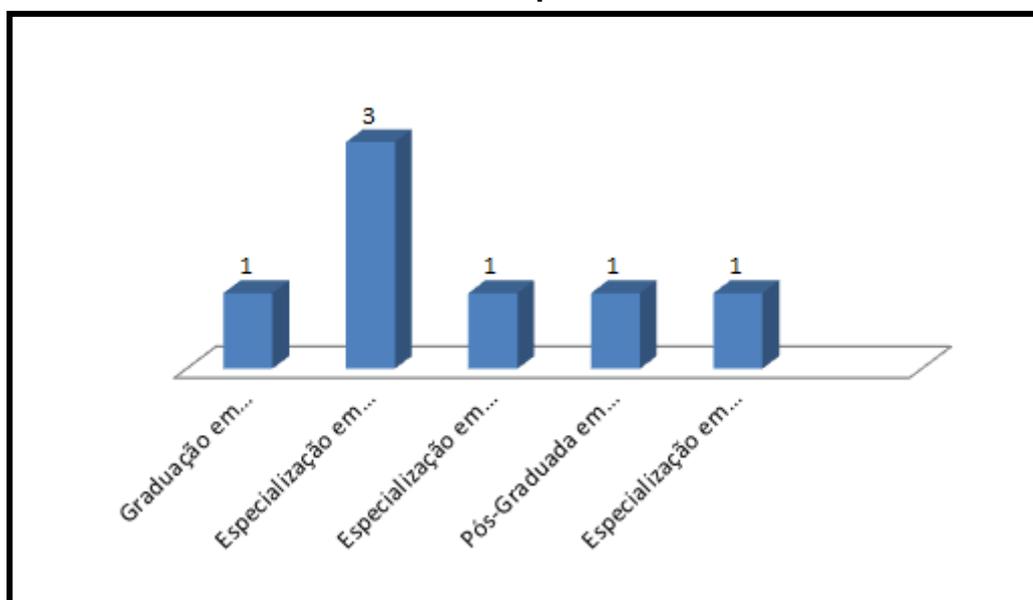
Como podemos observar no quadro 4, dos doze diretores, quatro possuem graduação em nível superior - licenciatura plena em pedagogia, representando 33,3% e oito possuem especialização em nível de pós-graduação na área da educação, ou seja, 66,6%.

QUADRO 5 - Formação Acadêmica dos Vice-Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS

Formação Acadêmica	Nº de Vice-Diretores
Graduação em Pedagogia	01
Especialização em Educação Interdisciplinar	03
Especialização em Produção Textual	01
Pós-Graduada em Gestão Escolar	01
Especialização em Psicopedagogia	01

Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura/São Sepé-RS

GRÁFICO 4 - Formação Acadêmica dos Vice-Diretores da Rede Municipal de São Sepé/RS



Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura

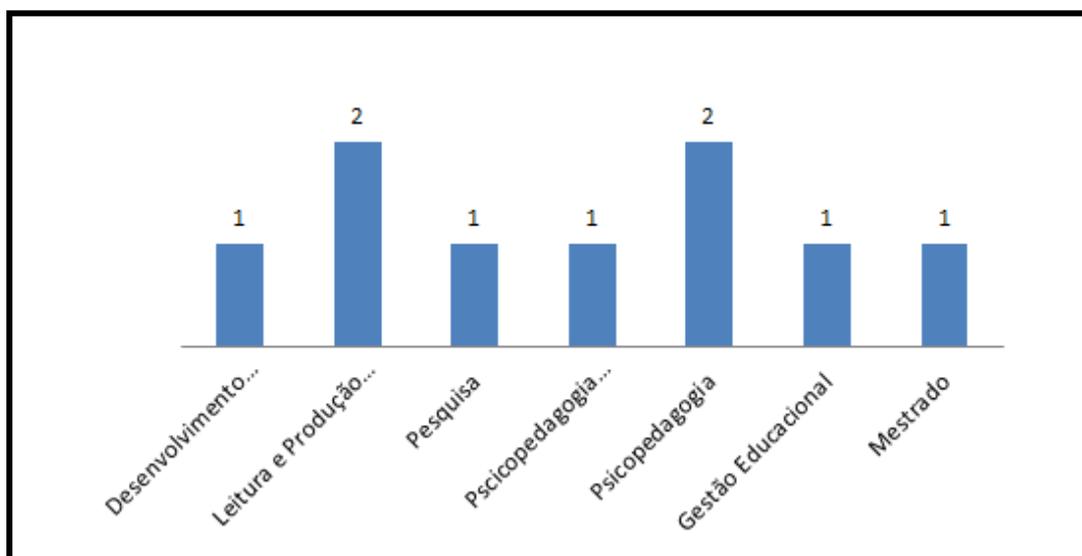
Podemos observar no quadro 5, apenas um Vice-Diretor possui graduação em Pedagogia, ou seja, 14%, um na área da gestão os demais possuem especialização nas diversas áreas da educação, um percentual de 86%.

QUADRO 6 - Formação Acadêmica dos Coordenadores Pedagógicos da Rede Municipal de São Sepé/RS

Formação Acadêmica	Nº de Coordenadores Pedagógicos
Especialização em Desenvolvimento Humano	01
Especialização em Produção Textual	02
Especialização em Supervisão, Orientação e Administração Escolar.	01
Especialização em Psicopedagogia	02
Especialização em Psicopedagogia Institucional	01
Especialização em Pesquisa	01
Mestrado em Educação	01

Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura/São Sepé-RS

GRÁFICO 5 - Formação Acadêmica dos Coordenadores Pedagógicos da Rede Municipal de São Sepé/RS



Fonte: Secretaria Municipal de Educação e Cultura/São Sepé-RS

Observamos, neste gráfico que dos nove coordenadores pedagógicos, oito possuem especialização em nível de pós-graduação, representando 89% e um possui formação em nível de mestrado, representando 11%. Portanto, todos possuem especialização.

TABELA 1- Índices de Aprovação, Reprovação e Abandono Escolar – Rede Municipal de São Sepé/RS

		Índices do Município de São Sepé/RS				
		2008	2009	2010	2011	2012
SÃO SEPÉ	APROVAÇÃO					
		74,8	75,8	76	82,1	89
	REPROVAÇÃO					
		23	21,5	20,9	15,9	10
	ABANDONO					
		2,2	2,7	3,1	2,0	1

Fonte: INEP

Quanto aos dados de aprovação, reprovação e abandono escolar, podemos dizer que o índice de aprovação vem aumentando a cada ano letivo

devido ao investimento na qualificação dos professores, nas formações continuadas, no suporte pedagógico aos professores e aos programas desenvolvidos no contraturno escolar.

TABELA 2 - Número de Alunos Matrícula/2013 – São Sepé/RS

	Estadual	Municipal	Privada
Nº de alunos	2.424	1.797	341

Fonte: INEP

O total de alunos matriculados nas três redes de ensino somam 4.561, destes, 1.797 são alunos da rede municipal de ensino, conforme censo escolar de 2013 e são atendidos por duzentos e vinte e três (223) professores.

Os percentuais constitucionalmente vinculados à manutenção e desenvolvimento do ensino devem representar o ponto de partida para a formulação e a implementação das políticas públicas no município.

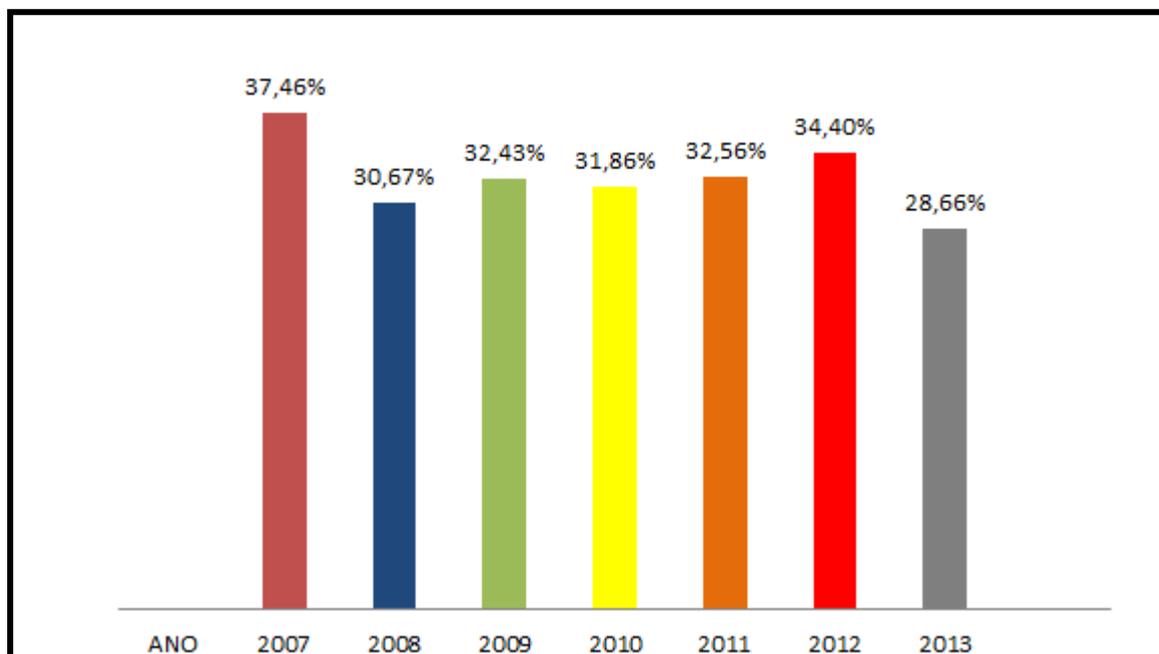
Este percentual está confirmado pela Lei Orgânica do Município de 1990, em seu artigo 155. “O Município aplicará no exercício financeiro, no mínimo, 25% da receita resultantes de impostos, compreendida e proveniente de transferência na manutenção e desenvolvimento do Ensino Público Municipal”.

TABELA 3 - Investimentos em Educação no Município de São Sepé/RS

ANO	% DOS IMPOSTOS
2007	37,46%
2008	30,67%
2009	32,43%
2010	31,86%
2011	32,56%
2012	34,40%
2013	28,66%

Fonte: Secretaria da Fazenda – São Sepé/RS

GRÁFICO 6 - Investimentos em Educação no Município de São Sepé/RS



Fonte: Secretaria da Fazenda – São Sepé/RS

Como podemos observar, o município de São Sepé investe acima dos 25% em educação, possui Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, sendo que dos 223 (duzentos e vinte e três) professores, apenas 03 (três) não possuem curso superior, representando 1,4%. Os demais possuem cursos de graduação, especialização e mestrado. Outro fator significativo está relacionado ao elevado custo com o transporte escolar que é realizado por 42 (quarenta e duas) linhas, sendo 07 (sete) realizadas com veículos da frota própria e 35 (trinta e cinco) com veículos terceirizados.

A investigação diagnóstica teve como propósito mapear o perfil da equipe gestora que atua nas escolas municipais, sua trajetória profissional, bem como levantar a concepção sobre gestão, formação continuada, processo de escolha do diretor e políticas públicas.

Para tanto, foi realizada uma entrevista semiestruturada composta com os dados gerais dos gestores, questões referentes à concepção sobre gestão, vivências na gestão, gestão democrática, formação continuada, qualidade da educação, escolha dos diretores e políticas públicas, que foi respondida por 28

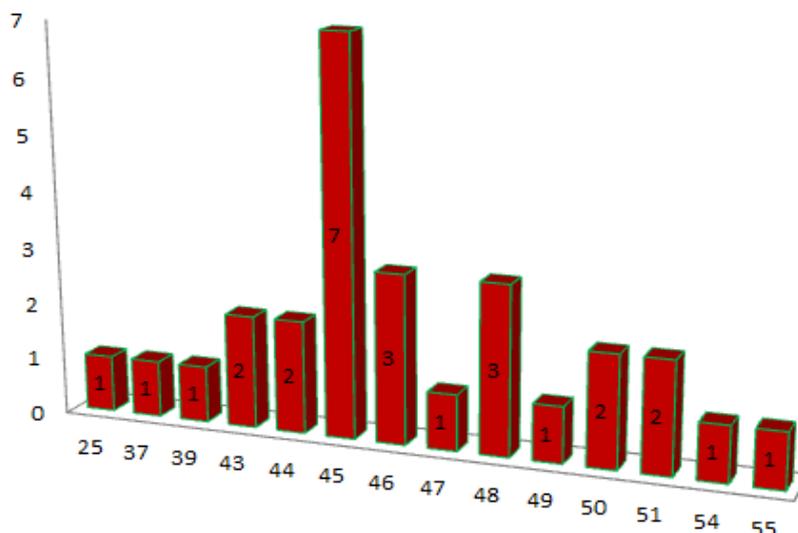
sujeitos. Constatamos que dos vinte e oito (28) gestores, vinte e um (21) tem idade entre quarenta (40) e cinquenta (50) anos, vinte e seis (26) atuam no magistério a mais de quinze (15) anos, 97% são do sexo feminino, todos possuem curso superior licenciatura plena, destes, 71% com curso de pedagogia e os demais em outra área da educação. Dos vinte e oito (28) entrevistados, doze (12) estão no cargo de Diretor, sete (07), no cargo de Vice-Diretor e nove (09) estão atuando na Coordenação Pedagógica das unidades escolares. Estes dados nos mostram que apesar da experiência encontram inúmeras dificuldades em adaptar-se as exigências da gestão democrática. Por esse motivo valorizam e vem buscando qualificação específica em Gestão Educacional.

Para preservar a identidade dos sujeitos envolvidos nesse processo de formação, foram utilizadas convenções que estão expressas no quadro abaixo:

QUADRO 7 - Caracterização dos Sujeitos Envolvidos na Pesquisa e na Formação de Gestores

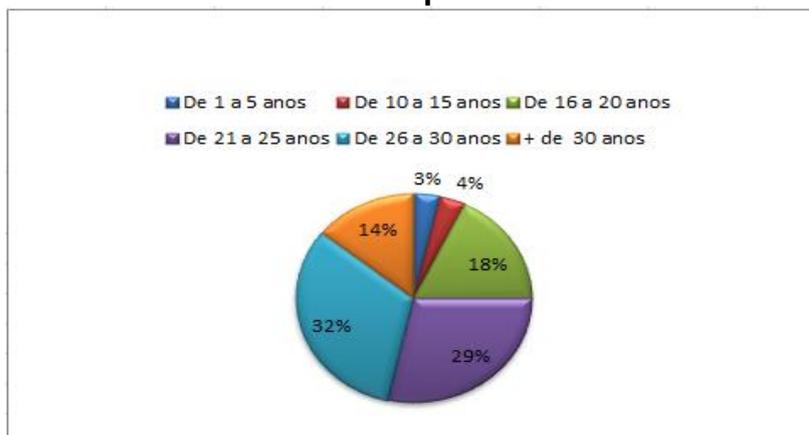
Escola	Diretor	Vice-Diretor	Coordenador Pedagógico
01	E	E	E
02	H	-	-
03	A	A	A
04	L	-	L
05	C	C	-
06	B	-	B
07	K	K	K
08	IJ	IJ	I e J
09	F	F	F
10	D	-	D
11	G	-	G
12	M	-	-

Fonte: SMEC/2013

GRÁFICO 7 - Idade dos Sujeitos Entrevistados

Fonte: SMEC/2013

Quanto à formação acadêmica, vinte e cinco (25) entrevistados possuem especialização nas diferentes áreas da educação, representando 82% e apenas cinco (05) não possuem especialização, ou seja, 18% dos sujeitos. Quanto ao tempo da última formação, constatamos que 60% deles concluíram sua formação a menos de seis (06) anos. Dos vinte e oito (28) gestores, vinte e sete (27) foram aprovados em concurso público, com regime estatutário e um no regime CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas.

GRÁFICO 8 - Tempo de Atuação no Magistério Público Municipal de São Sepé/RS

Fonte: SMEC

No que se refere a tempo de trabalho no Magistério Público Municipal, observamos que a maioria, ou seja, 92% possuem mais de dezesseis (16) anos de serviço no magistério, portanto, com experiência nos aspectos pedagógicos e administrativos.

GRÁFICO 9 - Tempo de Atuação no Cargo de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico na Rede Pública Municipal de São Sepé/RS



Fonte: SMEC

Os dados ainda demonstram que dos vinte e oito (28) entrevistados, dezesseis (16) têm até três (03) anos de atuação no cargo, seja ele Diretor, Vice-Diretor ou Coordenador Pedagógico, representando 57%, onze (11) têm de quatro (04) a dez (10) anos de atuação no cargo, ou seja, 39% e apenas um com mais de dez (10) anos, ou seja, 4%. Então, podemos dizer que todos os gestores possuem uma caminhada em educação e, em especial, na área da gestão escolar.

No cenário municipal, os diretores são indicados pelo Executivo Municipal – Prefeito, junto à Secretaria Municipal de Educação e Cultura, os vice-diretores são escolhidos pela direção e Secretaria Municipal de Educação, bem como os coordenadores pedagógicos. Estes sujeitos atuam nas unidades escolares que atendem a Educação Infantil e o Ensino Fundamental, sendo que existem unidades que atendem apenas a Educação infantil.

A análise dos dados, obtidos a partir da entrevista semiestruturada, foi realizada com base na Análise de Conteúdos, de Bardin (1977). Sendo assim, os indicadores de análise foram: concepção dos gestores sobre gestão, vivências

democráticas na escola, formação continuada, escolha dos diretores e políticas públicas.

A investigação nos permite superar as lacunas existentes entre a pesquisa e a prática de gestão, ou seja, entre a teoria e a prática, e os resultados buscam ampliar as capacidades de compreensão dos gestores e suas práticas, favorecendo assim, mudanças de concepções sobre gestão escolar nos dias de hoje, em que se busca a participação democrática nas decisões da escola. É a busca da investigação da própria prática tendo como finalidade melhorá-la.

As entrevistas foram todas gravadas e tinham o seu início após a leitura e a assinatura do termo de consentimento, bem como o termo de autorização de imagens pelos entrevistados. Todos os gestores das escolas municipais de São Sepé colaboraram para que as mesmas fossem realizadas.



Imagem 1 - Entrevista com gestor em abril de 2013.

Um aspecto considerado importante foi a utilização de um roteiro contendo, numa primeira parte os dados pessoais e profissionais do entrevistado como a formação inicial de cada gestor, o tempo de atuação do gestor no cargo de diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico e também no magistério, tipo de vínculo com o município, entre outros. As questões relacionadas à política educacional, a formação continuada, a concepção de gestão e as formas de escolha do diretor foram apresentadas com poucas intervenções do entrevistador, ficando mais atento a variedade das informações que o entrevistado relatava naquele momento e procurando estimular o entrevistado a discorrer sobre os

assuntos relevantes do roteiro ou algum outro tema que surgia na própria conversa durante a entrevista.

Depois de concluída a entrevista com cada gestor iniciou-se a transcrição das falas que com fidelidade foram sendo transcritas no papel. A experiência com esse tipo de procedimento deixou-nos muito satisfeitas, pois com a transcrição podia sendo observada as expressões, as pausas, as exclamações, os silêncios em alguns momentos e as hesitações nas respostas podendo ser registrado valiosas informações que somente o entrevistador, enquanto membro da pesquisa e enquanto sujeito que esteve envolvido na entrevista poderia fazer.

Durante esse período, houve momentos intensos de trabalho com a pesquisa, com a transcrição das entrevistas, com a produção de material e com a análise de documentos e das entrevistas, intercalando-se com as atividades inerentes ao cargo de Gestora Municipal.

Na primeira questão da entrevista, referente à “concepção de gestão”, os respondentes relataram que gestão “é ação, ato de administrar, gerenciar, conduzir de forma democrática ações que vão nortear o trabalho da escola” (Vice-Diretora G). Também responderam que “é a forma de liderar um grupo, comunidade escolar de forma organizada, dinâmica e democrática” (Coordenadora Pedagógica K) e, “é ser responsável pela instituição e garantir o bom funcionamento da escola” (Diretora H). Podemos constatar que os diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos constituem gestão de acordo com o que encontramos no dicionário Houaiss (2011) gestão é: “*administração, mandato político, ação de administrar, de dirigir, gerência, gestão.*” De forma geral, entendemos que os gestores demonstraram um entendimento relativamente acertado do que é gestão. Isto porque, no grupo de respostas, também com frequência maior, a ideia explicitada se aproxima do real, pois há o entendimento de que a gestão pressupõe participação. Nesse viés, Oliveira (2002) se refere que no âmbito da escola, “gestão” implica em participação e, nesse caso, traz a marca da política na escola.

Para o Coordenador Pedagógico H: “a gestão está vinculada ao entendimento de que não é simplesmente administração, mas sim articulação do trabalho pedagógico, envolvendo ações na tomada de decisões que necessitam ser coletivas...”.

Das vinte e oito (28) respostas, vinte e duas (22) foram consideradas adequadas em relação à gestão participativa. Este dado é considerado positivo, sendo os gestores, responsáveis pela coordenação, elaboração e execução de todas as ações desenvolvidas na escola, têm ciência deste tipo de gestão, mas, na realidade, as práticas participativas são incipientes.

Perguntado aos gestores “quais exemplos práticos vivenciam a gestão democrática na escola”, responderam que acontecem através das reuniões para programar o trabalho, conversando, debatendo sobre as necessidades da escola com o apoio de todos (professores, conselho escolar, CPM) para a tomada de decisões em relação à aquisição de bens. Sempre procurando ouvir os professores, a equipe, os alunos, os pais e a comunidade em geral para juntos buscar soluções para a melhoria da qualidade da escola e também, através de reuniões, encontros, estudos para construção da Proposta Pedagógica e do Regimento Escolar com a participação da comunidade escolar, nas reuniões pedagógicas onde são discutidos assuntos relacionados à aprendizagem dos alunos, através da eleição do CPM e do conselho escolar, sempre respeitando as opiniões.

As vivências são unânimes em relação às reuniões com a participação dos professores, pais, conselho escolar. Sabemos que hoje os conselhos representativos são cada vez mais uma forma de democratização da escola pública, e que a autonomia dos recursos financeiros para a manutenção das escolas e a construção do Projeto Político-Pedagógico configuram elementos importantes, além de outras iniciativas de participação como conselhos de classe e de grupo, construção do projeto da escola, assembleias.

Observamos as respostas do Vice-Diretor C e F e do Coordenador Pedagógico I.

No momento da discussão e construção do Projeto Político Pedagógico, nas atividades de aproximação com as famílias, na interação com os alunos através dos projetos realizados. Embora ainda não atenda aquilo que a gente gostaria, mas ele é um projeto que é construído pela comunidade. Acho que é o melhor exemplo que temos.

Temos que avançar muito, nos apoderar dos referenciais teóricos, conhecer os princípios básicos da gestão, mas eu acredito que, aos poucos a gente está conseguindo trabalhar quando a gente faz um diálogo com a comunidade, com os pais, com os alunos, sempre buscando uma reflexão daquelas ações que estamos tendo em nossa prática, vivenciando cada vez mais. Então, acredito que é preciso fortalecer mais esses laços, no sentido de ouvir e atender os anseios do outro, e não ficar esperando que ele venha até nós para se envolver.

Nas reuniões das turmas, nos grupos dos alunos, também é preponderante, pois tudo é trabalhado e realizado em conjunto. Acredito que esses são os espaços que a gente tem para vivenciar a gestão democrática. Na elaboração de projetos que envolvam o coletivo da escola. Temos uma boa participação de todos, tanto no planejamento, quanto na execução.

Na questão referente à formação continuada para os gestores, a maioria respondeu que participa das formações que são oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura, dois responderam que participam do Curso de Especialização em Gestão Escolar oferecido pela UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do sul e, um estava cursando e interrompeu no TCC – Trabalho de Conclusão de Curso. A partir desta questão, analisando as respostas, percebemos que todos os gestores sabem da importância da formação continuada, pois relataram que: “Quanto mais estudamos, mais crescemos e isto, hoje, é primordial para os gestores, uma vez que a cada dia surgem novas leis, as quais temos que nos adequar e não podemos ficar sem esse conhecimento.” Podemos dizer também que, pelas respostas dos gestores, a formação continuada está diretamente relacionada à qualidade da educação.

A palavra do momento é “atualização” para qualquer profissão, especialmente na gestão escolar. É fundamental que toda a equipe gestora se aproprie e amplie o conhecimento e o desenvolvimento de habilidades que os preparem para o exercício da gestão escolar, não somente com palestras eventuais, mas com um projeto elaborado, envolvendo reuniões periódicas com seus pares, com os conteúdos atrelados às demandas da atualidade.

As respostas obtidas evidenciam o reconhecimento quanto à importância da formação continuada, assim como do estudo e do conhecimento como primordiais para o desempenho profissional dos gestores.

Quanto aos critérios de escolha dos diretores, a Secretaria Municipal de Educação e Cultura não atua de forma democrática e participativa, pois a forma de escolha das direções das escolas ocorre por meio da indicação pelo poder executivo. Analisando alguns documentos disponíveis na Secretaria Municipal de Educação, podemos constatar que, a partir da década de 80, iniciou-se no município de São Sepé o processo de democratização no sistema municipal de ensino, com a realização de concurso para o magistério público municipal, em 1989, e também, a criação do Conselho Municipal de Educação, em 1990. Nos anos 80, grande parte das escolas municipais estava localizada na zona rural, e

os alunos eram atendidos em classes multisseriadas de 1ª a 5ª séries, onde o professor era o responsável por toda a parte pedagógica e administrativa da escola. A figura do diretor começa a aparecer, no município com a Lei Municipal 1.773/90, que criou a função de Diretor de Escola com atuação em unidade escolar com matrícula geral de, no mínimo, quarenta (40) alunos e três (3) professores e estabeleceu em seu artigo 5º, a respectiva gratificação. Em 1994, foi criado o cargo de diretor de creche através da Lei Municipal nº 2.005/94. Esses cargos eram providos através de nomeação de cargo em comissão, ou função gratificada, com finalidade específica de coordenar e dirigir todos os trabalhos que envolviam a organização, o funcionamento e a manutenção das creches municipais, ainda sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Saúde e Assistência Social.

Em 1994, a Lei Municipal nº 1995 instituiu o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, no qual, além da figura do Diretor, começa a aparecer também, a do Vice-Diretor de escola, conforme artigo 58, inciso I, “a” e “b”:

Além do adicional por tempo de serviço referido no artigo 57, o pessoal do magistério público municipal faz jus a:

I Gratificações:

a – pelo exercício de direção em unidade escolar ou por ela respondendo;

b – pelo exercício de vice-direção em unidade escolar. (SÃO SEPÉ, 1994)

A função de diretor e vice-diretor de unidade escolar é exercida pelo membro do magistério público municipal que preencha os seguintes requisitos:

I – habilitação de magistério, a nível de 2º grau, no mínimo;

II – experiência docente de pelo menos um ano de regência de classe ou atuação técnico - pedagógica satisfatória. (SÃO SEPÉ, 1994)

Em 2001, pelo Decreto nº 2.952, regulamentado pela Lei Municipal nº 1.773, de 11.04.90, foi criada a função de diretor de escola municipal, que estabelece em seu artigo 1º critérios de escolha e nomeação de professor à função de diretor de escola municipal:

A escolha de Diretor será através de eleição direta, podendo concorrer à função de Diretor todo membro do Magistério Público Municipal, em exercício na escola, que preencha os requisitos do Artigo 77 da Lei nº

1995, de 21/01/94, itens I e II e apresentar sua proposta de trabalho à Comunidade Escolar. (SÃO SEPÉ, 1994).

Este Decreto foi considerado inconstitucional em uma ação movida por um determinado partido político, junto à Comarca de São Sepé. Com esse processo, as equipes diretivas das escolas municipais de São Sepé passaram a ser indicadas pelo poder executivo, até a presente data. Em entrevista realizada com o presidente do COMDICA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente) daquela época e de um partido político em que relatou o porquê do processo de solicitação de inconstitucionalidade das eleições para diretor das escolas municipais.

Com relação a esse assunto, o Presidente do COMDICA coloca que:

(...) Até eu acho que causou um prejuízo nas escolas porque é um processo importante e, ele tem um significado importante e um objetivo importante, que é fazer com que essas crianças desde cedo comecem a participar do processo eleitoral e conviver com a democracia.

Até hoje a escolha dos diretores das escolas municipais de São Sepé se dá através da indicação pelo executivo em acordo com a secretaria municipal de educação. De acordo com as entrevistas realizadas com os gestores sobre a forma de escolha dos diretores, a maioria tem conhecimento de como é realizado esse processo no município. Três (03) gestores conhecem o processo atual e não concordam. Perguntados sobre outra forma de escolha, onze (11) acham que a escolha deveria ser por eleição direta, oito (08) por lista tríplice, quatro (04) por indicação e alguns não souberam ou não se manifestaram.

Sobre essa temática, assim se posicionam o Diretor C e o Vice-Diretor F:

A eleição cria muita rivalidade dentro da escola. Acredito que não seja a melhor forma. Tudo caminha para que seja cada vez mais democrática, que a comunidade escolha. Se for por escolha pela comunidade deve ser pautada em critérios de democracia e participação da comunidade.

Já vivenciei dois processos eleitorais em minha escola sendo que, os dois trouxeram divergências político partidário para o ambiente escolar, causando discórdia entre os professores. A democracia só funciona plenamente em uma escola quando a bandeira for somente à educação.

Percebemos que, embora estejamos em uma caminhada para uma gestão democrática e participativa no ambiente escolar, ainda há certa insegurança por parte de alguns gestores, talvez por não vivenciarem essa ação dentro das escolas. No entanto, a diretora D diz que “O ideal seria a eleição, porque ninguém

melhor que os pais, alunos e professores para fazer essa escolha. Mas, antes é necessário conscientização de cada um da escola para não interferir no meio”. A diretora D acredita que a escolha de diretores deveria ter a participação dos envolvidos nesse processo, ou seja, pais, alunos, professores, mas precisa haver entendimento e conscientização nesse processo tão importante para a escola.

Com relação às políticas públicas, destacamos o Plano de Ações Articuladas – PAR e a sua importância para a melhoria da qualidade do ensino. O Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, lançado pelo Ministério da Educação em 2007, colocou à disposição dos estados, municípios e Distrito Federal, instrumentos de avaliação e de implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação oferecida a crianças e jovens, principalmente da Educação Básica pública, como o Plano de Ações Articuladas (PAR)⁴.

Ao entrevistar os gestores sobre a importância do Plano de Ações Articuladas (PAR), como política para o processo de melhoria da qualidade do ensino, obtivemos as seguintes respostas:

TABELA 4 - Plano de Ações Articuladas – PAR

Respostas	Recorrências
• Escolas mais equipadas	01
• Melhor estrutura nas escolas	07
• Mais recursos para as escolas	02
• Escolas equipadas com laboratórios e salas de AEE – Atendimento Educacional Especializado	06
• Material pedagógico nas escolas	04
• Contribui para a melhoria da qualidade e melhores condições de aprendizagem	12
• Auxilia no planejamento das escolas – PPP	06
• Melhora a gestão educacional	03
• Oportuniza formação para os professores	07
• Autonomia no gerenciamento financeiro da escola	02
• Implantação de programas e projetos nas escolas	02
• Tenho pouco conhecimento sobre o PAR	04

Fonte: Entrevistas

A partir da análise das respostas, podemos perceber que os gestores relacionaram o PAR à melhoria na infraestrutura, equipamentos e maior disponibilidade de recursos financeiros nas escolas, apoio com material pedagógico, salas de informática e Atendimento Educacional Especializado nas

⁴ O PAR no município de São Sepé foi elaborado no ano de 2008, por equipe designada pela Portaria nº 11.153/2008, que cria o Comitê Gestor do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.

salas de recursos multifuncionais. Mesmo o diagnóstico sendo de caráter participativo com objetivo de promover uma análise da situação educacional da rede municipal, muitos ainda desconhecem essa política de planejamento dos municípios. Alguns salientaram que o PAR contribui para a melhoria da qualidade e melhores condições de aprendizagem dos alunos, auxilia no planejamento das escolas, na melhoria da gestão educacional, oportuniza formação para os professores e possibilita a adesão aos programas e projetos desenvolvidos nas escolas, através do Governo Federal.

Neste sentido, as equipes gestoras precisam estar familiarizadas com os instrumentos de planejamento desde a gestão educacional, formação de professores, práticas pedagógicas e avaliação, infraestrutura física e recursos pedagógicos para que se fortaleçam as políticas dirigidas para a melhoria da qualidade da educação básica pública.

Levando em consideração que na escola contemporânea não basta ser um gestor que cumpra com suas obrigações, é preciso, além disso, competência para exercer o papel de líder, devendo ter conhecimento, criatividade, capacidade e principalmente vontade – desejo de fazer. A legislação nos afirma que o gestor precisa ser democrático e mediar conflitos existentes na comunidade tendo decisões rápidas. Portanto, o bom gestor é aquele que é um bom líder e não decide tudo sozinho. Respeita a opinião dos outros planeja, dirige a escola.

Observando as ações e as atividades das equipes gestoras das escolas de educação básica do município de São Sepé, podemos constatar que ainda há muito que se fazer para que tenhamos uma gestão democrática e participativa. A simples constituição dos Conselhos Escolares não garante a efetiva participação da comunidade e tampouco, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola significa que exista uma unidade no trabalho do professor.

Pelas entrevistas aplicadas foi constatado que alguns gestores, principalmente àqueles que foram indicados recentemente são inexperientes na gestão, possuem pouco conhecimento das políticas públicas que estão em constantes mudanças e inovações, possuem autonomia restrita ou insegurança na tomada de decisões, têm um foco maior na parte administrativa, necessitando maior atenção nas questões pedagógicas. Alguns gestores têm como receio e maior desafio a sala dos professores, ficando muitas vezes escondidos atrás da burocracia no seu espaço de trabalho. Há, também, dificuldade em repassar as

orientações recebidas pelo órgão mantenedor, muitas vezes distorcendo para não ter que enfrentar a resistência dos docentes. Os gestores têm dificuldades em trabalhar com dados educacionais e traçar estratégias para a superação das dificuldades encontradas. Podemos perceber algumas fragilidades da escola na fala de um coordenador pedagógico que fez o seguinte relato: “Não tenho uma rotina de planejamento, a não ser para as reuniões pedagógicas, tento realizar meu trabalho de acordo com o tempo e as necessidades que vão surgindo no decorrer do dia”.

Nos últimos anos temos uma diversidade de programas e projetos implantados pelos governos federal, estadual e municipal e que são implementados na unidade escolar, necessitando de planejamento, conhecimentos e habilidades de gerenciamento por parte da equipe diretiva. Entre eles, podemos destacar: Programa Escola Acessível, Programa Mais Educação, PDDE Interativo, Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, entre outros, que exigem do gestor a responsabilidade de gerenciar os recursos com a participação da comunidade escolar onde as decisões sejam tomadas em conjunto.

O fator mais importante no contexto educacional é a melhoria do desempenho escolar dos alunos, o acesso e a permanência com sucesso na escola como direito alicerçado pela garantia do cumprimento dos dias letivos, da aprendizagem dos alunos e do processo de formação em serviço aos professores da escola.

A Secretaria Municipal de Educação ainda tem muitas atividades centralizadas como, por exemplo, o calendário escolar unificado, levando em consideração o transporte escolar, a elaboração do quadro de pessoal por escola com a participação da equipe diretiva e a centralização das despesas de manutenção e infraestrutura. As escolas não possuem autonomia financeira, precisam solicitar materiais e manutenção diretamente ao órgão mantenedor.

Diante dos fatores elencados por esta investigação foi planejado e executado um Plano com ações de intervenção, com a proposição de espaços para a formação dos gestores escolares do município de São Sepé, que procurou contribuir para o desenvolvimento desses profissionais, em um trabalho coletivo, e que as práticas existentes e as concepções que a sustentam no cotidiano da escola, possibilitaram uma reflexão na ressignificação do seu fazer.

Decidimos apostar na investigação como estratégia metodológica de aprendizagem, pois pressupõe uma investigação inserida na ação. Essa concepção metodológica foi a melhor forma de analisar a realidade instalada na escola e, a partir daí, pensar outras formas e dinâmicas de envolver os gestores municipais para a melhoria na sua ação, de forma reflexiva sobre sua própria prática. Entendemos que os gestores devem ser autores de suas ações, planejando as estratégias, desenvolvendo, refletindo, avaliando e recriando novas estratégias para o trabalho como um processo circular e contínuo.

A proposta de investigação apoiou-se nos princípios da pesquisa-ação e fundamenta-se na possibilidade de criar um espaço constante de pesquisa-reflexão-análise-ação-reflexão das práticas vivenciadas nas escolas. Segundo Thiollent (1986, p.16), “uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação”.

Propomos, também, encontros de rodas de formação com o grupo de gestores. Com isso, foi desencadeado o processo de formação acadêmico-profissional dos gestores, em momentos de partilhas, diálogo (com)partilhamento de saberes, práticas e experiências sobre o ser gestor e fazer gestão na e da escola. (WARSCHAUER, 2001, MELLO, 2010), para tecer uma rede de relações e proporcionar a construção do conhecimento. As rodas de formação possibilitaram que os gestores expusessem suas dificuldades, desafios e conquistas, além de oportunizar a busca em conjunto de estratégias de superação. Essa configuração em roda facilitou a comunicação entre a formadora e os participantes. Os sujeitos conseguiram se olhar, e, com isso, as interações aconteceram com mais facilidade. Ocorreram trocas de olhares, trocas de argumentos, trocas de críticas, trocas de experiências. Quando se está em roda, as trocas acabam sendo inevitáveis; conseguimos por meio dela, conhecer um pouco do outro, observando seu comportamento, suas reações e manifestações. Durante as rodas de formação foram realizados registros dos sujeitos envolvidos, pois com eles, posteriormente, conseguimos ler e refletir sobre a caminhada desenvolvida no processo de formação. Ressaltamos também que, com base em Lima (2011), a roda de formação é uma “opção político-epistemológica e não apenas metodológica”, por isso tem se configurado como espaço dialógico, de compartilhar saberes e fazeres dos profissionais da educação.

As rodas de formação são uma possibilidade que o gestor tem para expor as suas dificuldades, os seus desafios e as suas conquistas, além de oportunizar a busca em conjunto de estratégias de superação, pois o sujeito aprende muito mais quando ensina a outros o que sabe. Cada componente traz suas experiências no mundo do seu dia a dia para as discussões nas rodas de formação, sobre os referenciais estudados. Durante os encontros foram realizadas leituras de textos, palestras, trocas de experiências, técnicas de agrupamentos, reflexões a partir de vídeos, relatos, dramatizações, entre outras dinâmicas. A discussão, na roda de formação possibilitou o movimento circular de questionar, argumentar, reler.



Imagem 2 – Rodas de Formação - Encontro realizado em 29/10/2013

Para o registro dos encontros durante as rodas de formação foi proposto um diário confeccionado por cada participante no primeiro encontro, realizado em 15 de agosto de 2013.



Imagem 3 - Diário confeccionado pelos gestores em 15/08/2013.

No início dos encontros os sujeitos foram orientados a registrarem suas vivências, descobertas, indagações e percepção a respeito do tema e as impressões e avaliações de cada um dos encontros. Esses registros foram elaborados e organizados durante todas as etapas da formação, após eram socializados entre eles. As produções fizeram com que essas conversas realizadas na roda de formação fossem formalizadas através da escrita, que serviu como registro reflexivo teórico dos encontros. O cursista foi orientado a registrar, de forma reflexiva, sobre as suas vivências e as narrativas escritas tiveram momentos de leituras, no início dos encontros da roda de formação. Essa dinâmica foi importante, pois foi o momento em que foram partilhados os registros uns com os outros, bem como a troca dos dossiês entre os cursistas. Esta foi a primeira vivência na prática de registro em formação, portanto, evidenciamos que as anotações foram apresentadas de forma tímida pela maioria dos gestores, provavelmente, pela inexperiência neste tipo de tarefa.

Para a elaboração de um plano de intervenção um importante recurso são os resultados obtidos no diagnóstico da pesquisa, a clareza do que se deseja investigar e a definição das estratégias para o alcance dos objetivos, tendo como ponto de partida uma realidade conhecida. Tomando como referência Moura e Barbosa (2011, p. 46) “Nosso modelo de Plano de Projeto é estruturado a partir de três componentes básicos: *Escopo, Plano de Ação e Plano de Controle e Avaliação*”. O *escopo* denominado pelos autores é a extensão ou amplitude, ou seja, a alma do projeto, pois expressa sua essência e identidade e, é tomado como referência para a elaboração do Plano de Ação e do Plano de Controle e Avaliação. Desse modo, tomando esse modelo de planejamento de projetos orientado pelo escopo, partimos para o planejamento da Intervenção, contendo os três componentes descritos anteriormente.

Estruturamos o plano de ação, a partir da análise do diagnóstico com a proposição de ações de intervenção a fim de qualificar a gestão nas escolas, tendo como foco a gestão participativa e democrática e a melhoria da qualidade do ensino.

Complementamos esse plano com os objetivos específicos para os encontros de formação:

- conhecer a legislação, as normas e os procedimentos necessários à gestão da unidade escolar, com competência técnica e pedagógica;

- fortalecer o planejamento nas unidades escolares, para que as equipes possam estudar, avaliar e rever constantemente as condições e os resultados do trabalho pedagógico de modo a promover seu aperfeiçoamento contínuo;

- garantir condições necessárias e adequadas para que os gestores escolares possam dimensionar e gerenciar, de forma racional e eficaz a educação, seus recursos humanos, materiais e financeiros com monitoramento permanente da aprendizagem dos alunos.

- analisar e discutir os resultados das avaliações internas e externas da escola, no sentido de visualizar os pontos positivos que a escola atingiu e buscar a superação dos que ainda não foram atingidos;

- manter a interlocução de forma democrática com os diversos segmentos da comunidade escolar e com os demais órgãos do sistema municipal de ensino – Secretaria Municipal de Educação e Conselhos da área educacional e afins;

- possibilitar o aprofundamento dos debates sobre a construção coletiva do projeto político pedagógico, bem como a articulação, integração e organização das ações pedagógicas.

- analisar e resolver problemas do cotidiano escolar, através de um projeto que contemple o planejamento de atividades a serem aplicadas na gestão da escola utilizando como ferramenta as novas tecnologias de informação e comunicação.

O plano de intervenção foi realizado no período de 15 de agosto a 19 de dezembro de 2013, distribuídos em seis módulos, com carga horária presencial de 32 horas e à distância de 8 horas, totalizando 40 horas. Durante a realização dos módulos houve a presença do observador participante, definido por Minayo (2010, p. 70) como “Um processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação social, com a finalidade de realizar uma investigação científica”. O Observador fez o registro detalhado de todos os momentos, para posterior análise da pesquisadora.

As temáticas trabalhadas durante as formações emergiram das análises das entrevistas, dos dossiês, das observações participantes realizadas durante os encontros, das produções dos cursistas e, também das fichas de avaliação.



Imagem 4 - Registro nos Dossiês em 29/10/2013



Imagem 5 - Registro nos Dossiês em 29/10/2013

A seguir, apresentamos o quadro contendo de forma detalhada cada um dos módulos planejados, bem como a execução durante a formação.

QUADRO 8 – Detalhamento do Planejamento Executado durante a Formação

O PLANEJADO...	O REALIZADO...
MÓDULO 1	
Objetivo: Conhecer a legislação, as normas e os procedimentos necessários à gestão da unidade escolar, com competência técnica e pedagógica.	
Data: 15 de agosto de 2013	
Carga horária: 4h	
Número de Participantes Presentes: 27 (Lista de presença)	
Temática: Políticas públicas: desafios e possibilidades para uma gestão escolar democrática e	

participativa.		
1º Momento: Acolhida aos cursistas	Aplicação da Técnica do Presente	Os cadernos foram confeccionados criativamente por cada gestor do Sistema Municipal. A entrega foi feita aleatoriamente, ficando cada sujeito com a responsabilidade de entregar o presente para um dos colegas. O presente denominado “diário” serviu como portfólio para os registros durante os encontros.
2º Momento: Apresentação em PowerPoint sobre os objetivos do trabalho que será realizado durante os encontros e o resultado das entrevistas realizadas com os gestores.	Apresentação dos resultados da entrevista semiestruturada aplicada aos gestores. Explicação da metodologia utilizada durante os encontros - Rodas de Formação.	A formadora explicou aos participantes os objetivos do plano de intervenção, bem como os resultados das entrevistas semiestruturadas aos participantes.
3º Momento: Apresentação do Observador Participante	Registro de todos os encontros de forma minuciosa.	O observador participante fez o registro escrito de todo o encontro.
4º Momento: Vídeo “A história e os caminhos da gestão escolar” - Série Fazendo Escola com os professores: Professor Célio da Cunha – Professor da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Erasto Fortes Mendonça – Diretor da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília e Maria Baggia da Silva – Professora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. TV Escola/MEC. Brasil, 2004. Disco 23 Duração: 15min	O vídeo apresentou o processo de construção da gestão escolar no Brasil, debatendo a questão desde o tempo dos jesuítas, passando pelo Manifesto dos Pioneiros e, posteriormente, pela luta rumo à redemocratização, até os dias de hoje. Principais elementos do marco constitucional de 1988 e sua influência sobre a produção da legislação e a implementação de políticas públicas na área da educação. A partir daí criou-se a oportunidade de apropriação de conceitos, como Estado, Governo,	Durante a apresentação do vídeo alguns gestores faziam o registro em seus diários/dossiês.

	<p>Sociedade, para discutir os processos de produção e implementação de políticas públicas, seu ciclo e a participação de diversos atores como responsáveis pelo que se produz nas várias etapas por que passam as políticas.</p>	
<p>5º Momento: Momentos de partilhas, diálogo, (com)partilhamento de saberes, práticas e experiências sobre o tema apresentado “A história e os caminhos da gestão escolar”.</p>	<p>Refletir sobre ser gestor e fazer gestão na e da escola, relacionando com as vivências diárias dos gestores.</p>	<p>Neste momento, surgiram algumas reflexões como: “estamos longe de uma gestão democrática, embora tenhamos uma caminhada, é um processo muito lento”, “questiona se por trás de tudo não há uma intencionalidade do governo”. Também salientaram que quando chamam os pais é preciso ajudá-los a participarem, pois ainda sentem-se tímidos para as manifestações. É necessário achar estratégias para que todos participem da elaboração do PPP. “A gestão democrática depende da mudança de atitudes de todos os envolvidos com a educação”. Houve um intenso diálogo sobre o processo de escolha dos gestores.</p>
<p>6º Momento: Tempo destinado para o registro no Diário: 10 min</p>		
<p>Material Utilizado: Cadernos, papel de presente, DVD TV Escola, Multimídia</p>		
<p>7º Momento: Trabalho a distância</p>	<p>Roteiro com questões relacionadas ao tema: a) Relacionar o tema de estudo a sua vivência na gestão da escola. b) O tema do encontro</p>	<p>Foi entregue aos gestores um roteiro com questões relacionadas ao tema desenvolvido durante o encontro. Observação: Dos 28</p>

servirá para.....	participantes, 20 realizaram a
c) Possibilidades da aplicação do tema ao trabalho diário da gestão na sua escola.	tarefa e 8 não realizaram.
d) Dificuldades para a aplicação do tema na sua escola.	
e) Sugestão para os próximos encontros.	
Distribuição de textos para estudo coletivo na escola. Resoluções e Pareceres do CME, Resolução da Educação do Campo, Educação Infantil, Educação Especial, Diretrizes Curriculares.	
Definição junto aos gestores das datas para os encontros	



O PLANEJADO...		O REALIZADO....
MÓDULO 2		
Objetivo: Fortalecer o planejamento nas unidades escolares, para que as equipes possam estudar e rever constantemente as condições e os resultados do trabalho pedagógico de modo a promover seu aperfeiçoamento contínuo.		
Data: 05 de setembro de 2013		
Carga horária: 4h		
Número de Participantes Presentes: 25 (Lista de presença)		
Temática: Planejamento Estratégico: Rotina de Estudo na Escola		
1º Momento: Acolhida aos cursistas	Vídeo: Escola Democrática. 3 min	Reflexões comparando a escola de hoje com a apresentada no vídeo, relação da educação no passado com os dias de hoje, onde se percebe a dificuldade do professor assegurar que seus alunos fiquem atentos aos ensinamentos em aula.
2º Momento: Relato da tarefa – Estudo na Escola (5min) Cada equipe fez um relato de	Planejamento Estratégico: rotinas de estudo na escola.	Durante a roda de formação foram feitas discussões sobre a importância do planejamento

<p>como se organizou para executar a tarefa: facilidades/dificuldades encontradas, avanços e sugestões.</p>	<p>com reserva de um horário específico para que os membros da equipe gestora possam organizar momentos sistemáticos para estudo e planejamento.</p>
<p>Foi possível observar, pelas manifestações durante a roda, que a maioria das equipes gestoras não conseguiu organizar um tempo e um espaço para se reunir com sua equipe e discutir o material proposto pela formadora, alegando falta de tempo. Com isso, podemos concluir que inexistem, nas escolas, o tempo destinado para estudo. Neste caso, é necessário que os gestores incorporem, em suas práticas, momentos de planejamento, estudo e reflexão. Para isso, necessitam utilizar de sua autonomia para definir estratégias em que o estudo e o planejamento aconteça nas escolas como um espaço sistemático, envolvendo todos os membros da equipe gestora.</p> <p>Das 12 escolas, apenas 02 conseguiram se reunir para estudar.</p> <p>Nossa intenção, neste segundo encontro, foi problematizar a questão do estudo e planejamento, sem a preocupação de apontar uma ou outra forma como a melhor, mas, sim, de discutir alguns caminhos possíveis na ação de planejar coletivamente, assim como organizar momentos de estudos que possam ser sistemáticos para a equipe se apropriar de novos conhecimentos.</p>	
<p>3º Momento: Trabalho em grupo</p>	<p>Foi planejado que cada equipe se organizasse para o trabalho em grupo - registrando um dia na gestão da escola - o que fazem desde a chegada até a saída. Aspectos positivos e negativos da gestão e o que pode ser mudado. Registro com detalhes da sua rotina na escola. (15min)</p>
<p>Durante os relatos, a falta de tempo para conversar com os professores foi considerada um fator negativo pela maioria dos gestores. Os atestados foram apontados como uma dificuldade que causa transtorno na escola, outros acreditam que falta planejamento, pois quando sentam para estudar, a todo o momento são chamados.</p> <p>Como aspecto positivo, salientaram o envolvimento de alguns pais que ajudam na escola, a afetividade das crianças e a formação que está sendo oferecida aos gestores, pois se sentem fortalecidos pela partilha de ideias e vivências.</p>	
<p>4º Momento: Tempo para o registro no Diário: 10 min</p>	

Material Utilizado: multimídia, cartolina, pincel atômico, papeis coloridos.

5º Momento: Aplicação da Ficha de Avaliação do Encontro – Apêndice E



O PLANEJADO...	O REALIZADO...
MÓDULO 3	
<p>Objetivo: Garantir as condições necessárias e adequadas para que os gestores escolares possam dimensionar planejar e gerenciar, de forma racional e eficaz a educação, seus recursos humanos, materiais e financeiros com monitoramento permanente da aprendizagem dos alunos.</p> <p>Data: 24 de setembro de 2013</p> <p>Carga horária: 4h</p> <p>Número de Participantes Presentes: 26 (Lista de presença)</p>	
<p>Temática: Gestão Democrática e Participativa: Planejamento dos Programas e Projetos desenvolvidos nas escolas e a transparência na aplicação dos recursos.</p>	
<p>1] Momento: Vídeo “Os 10 mandamentos de um líder” 3 min</p> <p>Produção: Luis Carlos de Sousa</p>	<p>Cadeiras numeradas de 1 a 10.</p> <p>Cada participante com o seu número assistiu o vídeo e anotou, em seu diário, o mandamento correspondente ao seu número.</p>
<p>Após assistirem ao vídeo, os gestores reuniram-se a partir da organização numéricas de suas cadeiras para dialogarem sobre mandamento correspondente ao seu número e, após compartilharam com os colegas suas reflexões.</p>	
<p>Registro no diário: 5 min</p>	
<p>Algumas ponderações dos gestores de acordo com os mandamentos:</p> <p>1. Respeitar os seres humanos e respeitar as suas potencialidades que são imensas. Devemos acreditar na potencialidade de cada um, porque quando acreditamos, surpreendemo-nos com a capacidade que cada um tem e que muitas vezes não acreditamos, às vezes temos a impressão que as pessoas não são capazes e, nos surpreendemos com tamanho potencial que demonstram, realizando um trabalho competente.</p> <p>A atividade planejada demonstrou a importância em refletir as angústias que fazem parte do dia a dia da gestão nas escolas. Ficou evidenciado que, em todas as escolas existem dificuldades relacionadas à resolução dos problemas. Percebemos, a partir dos relatos das equipes gestoras, a importância de parar e pensar a escola como espaço de diálogo, democracia e participação, mobilizando todos os envolvidos com a educação, em especial a participação dos Conselhos Escolares nas decisões da escola.</p>	

2º Momento: PowerPoint	<p>Os Pilares que Sustentam Uma Gestão Democrática e Participativa (20 min)</p> <p>Conceitos de Gestão Democrática e Participativa na concepção de diferentes autores (PARO, LÜCK, FREIRE)</p> <p>Planejamento participativo como papel fundamental das equipes gestoras e sua liderança no desenvolvimento de grupos colaborativos comprometidos com o trabalho escolar. A temática ainda tratou sobre o fortalecimento da autonomia e a promoção da gestão participativa; o planejamento financeiro e o gerenciamento de orçamentos escolares. Discutiu também, o que significa ser um líder escolar numa perspectiva democrática.</p>	<p>Reflexão sobre a participação efetiva dos professores, alunos, funcionários, Conselho Escolar e CPM, para definição das atividades e aplicação dos recursos financeiros da escola.</p>
3º Momento: Dinâmica do Provérbios/Formação de duplas.	<p>Questões para discutir com o colega, refletir como acontece na escola.</p> <p>QUESTÕES</p> <p>a) Você, como gestor, costuma realizar o monitoramento da aprendizagem dos alunos? De que forma?</p> <p>b) De que forma são tomadas as decisões quanto aos recursos financeiros da escola?</p> <p>c) Como estão às relações interpessoais na</p>	<p>Foi realizada a dinâmica para formar duplas. Cada duplas retirava uma atividade colocada na mesa central contendo três questões para discutirem e anotarem em seus diários. Tempo: 20 min</p>

escola: professor, funcionários, equipe da gestão e demais membros da comunidade?

d) Como é realizada a transparência quanto à aplicação dos recursos?

e) Há participação efetiva dos conselheiros do CE?

f) O que a experiência no trabalho de gestão contribui para sua vida pessoal e profissional?

g) Como você considera o “clima de trabalho” na escola?

h) Qual a situação mais fascinante sendo um gestor? E qual a mais desgastante?

Acompanhamento da aprendizagem dos alunos

Alguns gestores relataram que acompanham a aprendizagem dos alunos através de fichas de acompanhamento diário e durante a conversa com os professores, através dos boletins, pareceres e planilhas de acompanhamento semanal do rendimento escolar do aluno.

Sobre a aplicação dos recursos financeiros

Em reunião, pedem para os professores fazerem uma lista do que precisam, depois analisam as prioridades para os alunos, ouvem os segmentos e em reuniões com Conselho Escolar, CPM definem o plano de aplicação financeira.

Relações interpessoais na escola

Relataram que de forma geral as relações são boas, que a comunidade é parceira, e o grupo de trabalho é unido, existindo relações de amizade e parceria. Os gestores das escolas nucleadas ressaltaram que a comunidade rural está muito presente na escola.

Relatam que as relações interpessoais têm melhorado, tanto com os pais como com o quadro de professores.

Ressaltaram que realizam atividades com o objetivo de levar os pais para a escola, buscando maior participação.

A comunidade é participativa (sempre que solicitados comparecem).

Participação dos Conselhos Escolares

Os gestores percebem que a participação dos CE ainda é incipiente, pois está distante daquela preconizada pela Constituição Federal, consideram que falta formação para fortalecer esta representação.

Comentaram que foram boas as formações promovidas pela SMEC.

Experiência no trabalho de gestão

Podemos perceber pelo relato que a experiência no trabalho de gestão prepara-os para assumir diversas situações, ter maturidade, equilíbrio, ponderação, agir diante do imprevisto. Aprendem a observar, a respeitar as limitações dos outros, “se a escola está bem tudo fica mais harmoniosa”.

O trabalho na gestão os prepara para enfrentar as circunstâncias do dia a dia na escola, além de adquirir maior poder de organização, negociação, desprendimento. A lidar com várias questões concomitantemente, a ouvir, a tolerar e a priorizar o que é mais importante.

Permite aprendizado de como agir com coerência, ética, criatividade, maturidade e os conduzem para o aperfeiçoamento na sua função.

Oportuniza administrar o tempo e não sofrer antes de encontrar as soluções. Aprendem a ouvir mais o outro, equilíbrio, ponderação, agir nas situações imprevistas.

Situação fascinante na escola

Os gestores sentem-se gratificados quando fazem algo na escola e a equipe abraça a ideia, com o envolvimento do professor com a aprendizagem dos alunos, com o resultado positivo nos projetos, com o reconhecimento do trabalho coletivo, principalmente com o depoimento dos pais dizendo que a escola está muito boa.

É ver todos satisfeitos com o trabalho que está sendo desenvolvidos em conjunto, todos unidos pelo mesmo ideal. A alegria e o prazer dos pais, alunos, professores e funcionários quando estão na escola.

O grande fascínio que sentem está no planejar a escola. Organizar o currículo para que ele atenda as necessidades do aluno tornando a escola um espaço de desenvolvimento dos educandos e dos demais grupos que nela se encontram. Formatar o fazer pedagógico da escola através de projetos que envolvam a escola como um todo é minha paixão.

Situação que desmotiva/desgastante

A situação que desmotiva o trabalho na gestão está na falta de comprometimento de alguns professores que causa desgaste emocional, quando não conseguem alcançar os objetivos pelos entraves burocráticos e financeiros do poder público, o aumento das exigências e o insucesso dos alunos

4º Momento: Distribuição do material: Dimensão da Gestão Escolar e suas Competências. Heloísa Lück/2009.

O material foi dividido por escola para cada equipe estudar e organizar uma forma para ser apresentado no próximo encontro, compartilhando na roda de formação.

5º Momento: Durante o encontro foi realizada a escolha dos representantes dos diretores (Titular e Suplente) para comporem o FUNDEB - Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação.



O PLANEJADO...		O REALIZADO...
MÓDULO 4		
<p>Objetivo: Garantir as condições necessárias e adequadas para que os gestores escolares possam dimensionar planejar e gerenciar, de forma racional e eficaz a educação, seus recursos humanos, materiais e financeiros com monitoramento permanente da aprendizagem dos alunos.</p> <p>Analisar e discutir os resultados das avaliações internas e externas da escola, no sentido de visualizar os pontos positivos que a escola atingiu e buscar a superação dos que ainda não foram atingidos.</p> <p>Data: 29 de outubro de 2013</p> <p>Carga horária: 4h</p> <p>Número de Participantes Presentes: 28 (Lista de presença)</p>		
Temática: Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências		
1º Momento: Vídeo Gestão Participativa/Sinergia	O vídeo apresentou imagens de organização do trabalho em equipe, do gerenciamento dos recursos humanos e materiais, da execução de tarefas realizadas em conjunto, do entusiasmo, força, união, apoio, planejamento, solidariedade, conhecimento e confiança mútua. Apresenta as ferramentas consideradas indispensáveis aos ajustes nos projetos, com a participação de todos, pois todos são importantes e o trabalho se concretiza com sucesso.	Durante a apresentação do vídeo apareceram palavras em destaque que serviram para reflexão da ação diária da equipe gestora na escola.
<p>2º Momento: Distribuição de cartões contendo palavras relacionadas ao vídeo para os gestores escreverem suas concepções.</p> <p>Algumas concepções registradas nos diários.</p> <p>PARTICIPAÇÃO – Participar ativamente de todos os momentos de aprendizagem, gestão e</p>		

principalmente no pedagógico contribuindo com o todo para termos uma escola melhor.

LIDERANÇA – Liderar, comandar um grupo de pessoas que tenham objetivos comuns.

É uma função que não é fácil, mas necessária e a pessoa para ser líder precisa ter perfil para assim ter sucesso na sua missão.

MOBILIZAÇÃO - Capacidade de motivar as pessoas à sua volta a participar e apoiar determinada causa ou campanha. Na escola é conseguir a adesão da comunidade escolar em prol das necessidades e das atividades da mesma.

ORGANIZAÇÃO – É uma combinação de esforços para conseguir bons resultados. É através da organização que podemos alcançar determinado objetivo com maior eficácia.

GESTÃO DEMOCRÁTICA – É um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. A gestão democrática desenvolve a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades.

Consiste na gestão em todos os segmentos da escola, participando e opinando nas questões inerentes ao bom funcionamento da instituição.

MONITORAMENTO – Avalia todas as ações propostas na escola como o Projeto Político-Pedagógico, outros projetos desenvolvidos na escola, de forma participativa e contínua visando o bom uso do tempo e dos recursos para a aplicação das ações previstas. É necessária sua aplicação para que a escola funcione democraticamente.

3º Momento: Apresentação dos grupos	Dimensões da Gestão Escolar e suas competências Heloísa Lück/2009	Grupos: – Apresentação dos grupos 1, 2, 3, 4 e 5 com intervenções na roda de formação e registro no diário.
-------------------------------------	--	---

1.Fundamentos e Princípios da Educação e da Gestão Escolar – Escola 10

Durante a apresentação a equipe considerou a dificuldade que encontram no trabalho em parceria, a resistência por parte de alguns profissionais. Salientou a responsabilidade do gestor em coordenar pessoas no trabalho e que seria melhor se conseguisse a contribuição de todos, que cada um fizesse a sua função bem feita, com alegria motivação e entusiasmo. Acharam que o texto traduz muito bem as condições de trabalho dos gestores.

A coordenadora D salienta que trabalha com os profissionais da escola no sentido de que eles entendam que a sociedade mudou e que os nossos olhares precisam acompanhar essas mudanças, com um trabalho inovador, pois as crianças estão chegando à escola cada vez mais cedo e com muitas vivências.

2.Planejamento e Organização do trabalho Escolar – Escola 09

A equipe considerou que a essência está no planejamento, pois não vivemos sem ele. O

planejamento da gestão parte sempre de uma intensão, que vem de uma organização que geridas pelas potencialidades podem ser executadas e avaliadas, pois o planejamento antecede as ações, sendo um processo contínuo e flexível. Ressaltaram a importância do envolvimento de todos na construção do Projeto Político-Pedagógico, bem como os Planos de Estudos, planejamento do professor e os programas e projetos desenvolvidos pela escola.

A equipe considera que as dificuldades estão na resistência de alguns profissionais para a mudança de metodologia, falta embasamento teórico aos professores e que o planejamento de aulas dinâmicas é fundamental para proporcionar aprendizagens significativas aos alunos.

3. Monitoramento dos Processos Educacionais e Avaliação – Escola 01

A equipe ressaltou a importância do monitoramento de todas as atividades realizadas na escola, mas que avaliar é mais difícil, mas é imprescindível para saber se as ações programadas estão tendo resultados. Precisamos criar o hábito em monitorar e avaliar com competência.

4. Gestão dos Resultados Educacionais – Escola 08

A escola é uma instituição que sempre precisou mostrar resultados, e nem sempre esses resultados são positivos, então não adianta ficar sentada esperando que a escola mude. É necessário atuar em todas as pontas, e que o conhecimento e o dia-a-dia é o maior ensinamento. Ressaltaram que esse espaço de formação são os momentos de encontro com toda a equipe, pois percebem que todos têm os mesmos anseios, os mesmos problemas. A responsabilidade da equipe é estabelecer funções, dividir tarefas, mas o diretor é o “cabeça” da escola. Nesse sentido, ele deve estar a par dos resultados de sua instituição e compartilhar com todos os envolvidos nesse processo, monitorando sempre.

5. Gestão Democrática e Participativa – Escola 07

Ressaltaram em suas falas exemplos de atuação na escola como as reuniões em que a participação dos profissionais é muito restrita, a atuação dos representantes dos Conselhos Escolares também é pequena e precisam ser chamados a participar. Entende que o que torna a escola democrática é a troca de conhecimentos, o contato com os professores e a comunidade.

4º Momento: Aproveitando o momento em que estava sendo divulgadas as informações referentes à Avaliação na Educação Básica, foi organizada uma atividade contemplando a interpretação e a análise dos resultados da Prova Brasil, tendo como foco a escola e não o aluno individualmente.

5º Momento: Vídeo

Avaliação: Prêmio ou Punição

O objetivo foi incentivar a equipe escolar a discutir e analisar o desempenho da sua escola, refletindo sobre: o que é preciso fazer para os alunos alcançarem níveis mais elevados de desempenho? Que fatores externos e

internos à escola prejudicam ou incrementam o aprendizado das crianças e jovens?

Considerações a partir dos encontros de formação.

- A avaliação fornece informações sobre os níveis de desempenho de cada unidade escolar, de cada município. O desempenho de cada escola é obtido pela média de desempenho de seus alunos.
- A Prova Brasil tem foco na escola, seus resultados devem possibilitar uma reflexão sobre a sua realidade, tanto individual (unidade escolar) como coletiva (sistema de ensino) e após, uma tomada de atitude que lhe permita atingir seu objetivo central: educar crianças e jovens para que possam participar integral e ativamente da sociedade.
- A partir dos resultados da prova, é possível ter uma visão de cada escola a fim de conhecer os pontos fortes e eficazes do trabalho, bem como detectar os pontos frágeis, para subsidiar as discussões a respeito dos caminhos a serem trilhados para a superação das dificuldades.
- É importante considerar que os resultados da Prova Brasil não devem se constituir num fim em si mesmo. Eles devem ser utilizados como instrumento de mobilizar a criação de espaços de diálogo e reflexão em busca de melhores estratégias de ensino e aprendizagem, com vistas à elevação da qualidade do ensino no âmbito da escola.
- Diferença entre a avaliação externa e a avaliação institucional.
- Comprometimento dos professores a partir dos resultados das avaliações.
- Aplicação do diagnóstico do PDE evidenciando como fraqueza as práticas pedagógicas na escola e a partir daí trabalhar para superar as dificuldades encontradas.
- Análise dos resultados da Prova Brasil, a partir daí, a definição do planejamento de ações para melhorar as práticas entendendo que para a melhoria dos resultados das avaliações depende a melhoria das práticas pedagógicas.
- Competências da escrita como forma de apresentar bom desempenho nas avaliações, que na concepção de alguns professores a prova de marcar não exige conhecimento do aluno. Na matemática as provas com gráficos e imagens que levam o aluno a pensar.
- O professor precisa incorporar novas práticas, com atividades que exijam raciocínio dos alunos para desenvolverem as questões propostas nesta área.
- Níveis de proficiência são definidos, partindo da complexidade das questões.
- Apresentação dos índices da escola nas avaliações externas, fazendo o comparativo com a esfera municipal e estadual.
- Estudar os índices não significa examinar por examinar, mas sim o significado de elaborar planos de estudos que contemplem as necessidades de ensino específica dos alunos da escola.
- Comparativo dos índices com relação às demais escolas.

Material: Vídeos, cartões com palavras, material impresso, data show, notebook,

Material Utilizado para estudo:

Dimensões na Gestão Escolar e Suas Competências.

Autora: Heloisa Lück, 2009.

Prova Brasil: Avaliação do Rendimento Escolar/2011

Ministério da Educação/INEP

7º Momento: Avaliação Oral	<p>Momentos importantes para aquisição de conhecimentos e informações.</p> <p>Momento de sair da escola para estudar, ler, pois não tinham o hábito de ler sobre gestão.</p> <p>Momento para reflexão quanto à função de um bom gestor.</p> <p>As trocas e partilhas de experiências na gestão servem para fortalecer o trabalho na escola.</p> <p>Percepção dos fatores essenciais para ser um bom gestor.</p> <p>O sucesso se dá pelo comprometimento de cada um, professor, gestor, funcionário, aluno, comunidade.</p>
----------------------------	--



O PLANEJADO...		O REALIZADO...
MÓDULO 5		
<p>Objetivo: Ampliar a interlocução entre os Conselhos Escolares e as equipes Gestoras das escolas municipais</p> <p>Data: 03 de dezembro de 2013</p> <p>Carga horária: 8h</p> <p>Número de Participantes Presentes: 46 (Lista de presença) – Neste módulo participaram integrantes do Conselho Escolar</p>		
<p>Temática: Fortalecimentos dos Conselhos Escolares.</p>		
1º Momento:	Dimensões da Gestão Escolar e suas competências – Heloísa Lück, 2009	Apresentação dos grupos 6 e 7
<p>6. Competências do Gestor – Gestão Pedagógica/Administrativa e Financeira</p> <p>O texto fez a gestora refletir sobre seu papel e exclamou: “Deu até medo de ser gestor”. Salientou que o papel do diretor é nortear o trabalho da escola, especialmente o pedagógico, ou seja, a aprendizagem dos alunos, acompanhar a elaboração e a execução, o monitoramento e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico da escola.</p> <p>7. Gestão do Cotidiano Escolar</p> <p>Outra competência da gestão refere-se ao cotidiano da escola, gerenciar todas as demandas como a aprendizagem dos alunos, uso dos recursos, atendimentos aos pais, a disciplina e a transparência de todas as ações da escola. A gestora expressa: “A gente sabe que a gestão na</p>		

escola não é fácil, que na teoria da gestão democrática é muito bonita, mas não é fácil!”.		
3º Momento: Trabalho em grupo	Partindo dos trabalhos apresentados, cada grupo deverá escolher 5 palavras relacionadas a gestão democrática e elaborar um cartaz. (20 min)	O cartaz foi confeccionado pelos grupos que discutiram, recortaram e colaram gravuras e escreveram suas aprendizagens e, após, apresentaram para os demais.
4º Momento: Desafios do cotidiano escolar.	<p>Encontrar soluções para as dificuldades do cotidiano escolar através de situações como: 1.</p> <p>A escola recebeu recursos do PDDE Escola. Como uma escola Emancipatória fará a aplicação desses recursos?</p> <p>2. A escola recebeu recursos do PDDE Escola. Como uma escola Regulatória fará a aplicação desses recursos?</p> <p>3. Direito e acesso à educação VAGAS na escola.</p> <p>4. Um professor está de licença saúde. Como a equipe escolar resolve a questão das aulas? (Gestão de Pessoas)</p> <p>5. Construção do PPP na perspectiva Emancipatória/Democrática.</p> <p>6. Construção do PPP na perspectiva Regulatório/Autoritária.</p>	<p>Distribuição da tarefa em tiras de papel.</p> <p>Dramatização de situações na perspectiva emancipatória/democrática e na regulatório-autoritária e apresentação dos grupos. (30min)</p>
Durante as apresentações os gestores demonstraram com fidelidade ações democráticas e autoritárias que acontecem nas escolas e escolheram duas apresentações para iniciarem o trabalho da tarde onde participaram membros dos Conselhos Escolares das escolas municipais.		
5º Momento: Tempo destinado ao registro no Diário: 10 min		
TARDE		
6º Momento	Acolhida aos membros dos Conselhos Escolares das escolas municipais	Apresentação da dramatização de duas situações na escola: Uma na perspectiva democrática e a outra na perspectiva autoritária. Dramatização

Explicação aos membros dos Conselhos Escolares sobre o processo de formação aos gestores escolares e a importância de cada um na tomada de decisões da escola de forma democrática e participativa. O objetivo foi o de fortalecer a atuação dos conselheiros escolares para os princípios de gestão democrática nas nossas escolas.

PowerPoint sobre o papel dos Conselhos Escolares como agentes da gestão democrática na escola.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria da Educação Básica. Conselho escolar e a aprendizagem na escola/elaboração Ignez Pinto Navarro [et al.]. Brasília: MEC/SEB, 2004. Caderno 2.

- Leis que amparam a gestão democrática
- Lei que institui o Sistema Municipal de Ensino
- Princípios da gestão democrática
- Atribuições dos Conselhos Escolares
- Competências dos Conselhos Escolares
- Eleição de diretores
- Projeto Político-Pedagógico
- Formação para Conselheiros Escolares
- Transparência

7 Momento: Avaliação do grupo Considerando o impacto da formação, pontos positivos, negativos e sugestões)

Escola 06

Sobre o encontro da tarde os membros do CE consideraram positivo, onde se posicionaram a respeito da participação da comunidade na escola que é importante e que devemos ajudar a sensibilizar os outros pais para isso.

Que o diretor não deveria resolver tudo sozinho, que é importante a participação do CE junto. Que puderam visualizar que outras escolas têm os mesmos anseios nossos. Consideraram que o encontro trouxe esclarecimentos sobre a função de cada um e que adoraram os teatros.

Escola 07

Achamos positivo a participação do CE nesta reunião. Tudo o que foi falado e mostrado ajudou a esclarecer o quanto é importante à função do CE na escola.

Se todos os pais tivessem esse conhecimento teriam mais disponibilidade de atuarem junto à equipe diretiva, inclusive perdendo o medo de emitir opiniões e levar sugestões que contribuam para o bom andamento de atividades no âmbito da escola.

Escola 08

Provocou reflexões sobre a gestão democrática e os gestores foram ouvidos e tiveram voz.

O encontro foi dinâmico, com a participação de todos com a partilha de experiências.

Na nossa escola o CE deve ser fortalecido com mais reuniões e os assuntos gerais (da escola) devem ser levados para a apreciação dos conselheiros.

Ainda necessitamos de uma maior caminhada para que a verdadeira gestão democrática se efetive nas escolas.

Dificuldades de reunir toda a equipe diretiva nos encontros foi uma dificuldade, um aspecto negativo para o acompanhamento e aproveitamento da formação.

Escola 11

Na reunião de hoje com a SMEC, professores, direção veio fortalecer o trabalho que já está sendo feito nas escolas.

Foi muito importante quanto aos esclarecimentos da legislação e atribuições do CE, ao qual já havia sido esclarecido na escola.

Foi significativo conhecer outras realidades e compartilhar conhecimentos.

A presidente do CE salientou que na escola somos uma família, ao qual decisões são sempre em benefícios dos alunos e de toda comunidade escolar.

Quanto à gestão democrática foi excelente a contribuição para o nosso trabalho.

Tarefa: Texto para estudo na escola

Texto de Ilma Veiga: “Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma construção coletiva” (2004, p.13 a 33)

Texto: Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? (2003, p. 267 a 281)



O PLANEJADO...	O REALIZADO...
MÓDULO 6	
Objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar o aprofundamento dos debates sobre a construção coletiva do projeto político pedagógico, bem como da articulação, integração e organização das ações pedagógicas. • Analisar e resolver problemas do cotidiano escolar, através de um projeto que contemple o planejamento de atividades a serem aplicadas na gestão da escola utilizando como ferramenta as novas tecnologias de informação e comunicação. 	
Data: 19 de dezembro de 2013	
Carga horária: 8h	
Número de Participantes Presentes: 28 (Lista de presença)	
Temática: Projeto Político-Pedagógico.	
1º Momento: Acolhida	Dinâmica Cantada
Exemplo: 14 - O que você	

aos participantes	Cada participante recebe um número e um pedacinho da letra de uma música. De acordo com o número uma pergunta será feita e deverá ser respondida pelo participante que recebeu o número com a referida música cantando.	deseja dizer em relação ao nosso trabalho nesse momento? 14 - Depende de nós, quem já foi ou ainda é criança, que acredita ou tem esperança e faz tudo para um mundo melhor. Depende de nós....
2º Momento: Para iniciar a formação cada gestor recebe uma ficha para escrever qual sua concepção prévia sobre a temática (Projeto Político-Pedagógico) e, após foi colocada em um envelope identificado e colado em um cartaz na parede. (5min)		
<p>3º Momento: Tendo como base os textos de Ilma Veiga: “Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma construção coletiva” (2004, p.13 a 33)</p> <p>Texto: Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? (2003, p. 267 a 281) foi construído um PowePoint para ser desenvolvido na formação.</p> <p>Reflexões na roda de formação:</p> <p>Qual a sua concepção sobre PPP? Quais os elementos que compõem os PPPs das suas escolas? Como aconteceu o processo de construção do PPP em sua escola? Quem participou? Como se dá o monitoramento e avaliação do PPP em sua escola? O PPP está acessível aos professores e pais? Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que é Projeto Político-Pedagógico • Significado do termo projeto • Dimensões do Projeto Político-Pedagógico: político e pedagógico • Princípios norteadores do Projeto-Político Pedagógico • Elementos básicos de um Projeto Político-Pedagógico: as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho e avaliação. 		
<p>Intervenções durante a formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O objetivo de um projeto é alcançar as possibilidades, antever um futuro diferente e este é o nosso maior desafio. Estamos caminhando para tentar fortalecer as ações da escola. • Devemos pensar no futuro da escola, que ações serão feitas em termos de projetos, matriz curricular, avaliação para que as intencionalidades sejam atingidas. Quando falamos do pedagógico é preciso dizer o que se vai fazer. Intencionalidades significa dizer por que queremos fazer desse jeito. • A primeira intencionalidade é pensar a formação do cidadão, não só o aluno cidadão, mas todos os envolvidos na escola. O PPP é proposto na LDB, e os autores trazem como inovação. Veiga coloca que pode ser uma inovação técnica ou inovação emancipatória. 		

- A inovação técnica se dá quando fica na gaveta só para ser apresentado à mantenedora. Já como inovação emancipatória traz como ideia o documento acessível, utilizável.
- Veiga coloca como inovação o PPP constituinte, que pode ser olhado, melhorado, modificado. Nunca feito só por um grupo, mas construído coletivamente.
- O PPP ainda é regulatório, quem cuida dos dias letivos e conteúdos são os gestores, os pais não participam desse processo de decisão.
- É difícil ter nas escolas espaços de estudo e planejamento coletivo. Há a concepção de que o período destinado ao planejamento é para si e não para este trabalho e aí depende da organização interna da escola para que existam momentos para este estudo. Estes momentos o gestor deve investigar para que todos percebam qual é o melhor momento. Essa mobilização é papel da equipe gestora para que todos se sintam inseridos e isso começa com a conquista do professor para que ele participe. Por isso, o gestor tem que ter conhecimento de relações interpessoais, entendimento de todos tem seus saber, valorizar todos, de alguma forma ir olhando e planejando estratégias.
- O diretor é o responsável, mas que as decisões têm que ser tomadas coletivamente, este é o grande desafio. A gestão é um vírus quando ela se instala dificilmente consegue se livrar dela, pois é difícil deixar de se preocupar, se desligar dessa função.
- Quando se é gestor mudanças acontecem, porque se viu de outra forma a educação, pois temos que aprender a olhar sobre diversas perspectivas.
- Este espaço de formação é muito importante para que se aprenda a melhor entender os problemas da escola, momentos como estes são importantes para sermos melhor sujeito, melhor pessoa.
- A escola é o espaço para a formação do humano, cada momento é um desafio.
- Não existem momentos prontos, nenhuma gestão será igual, porque vamos aprendendo durante o processo e isso vai nos transformando.

4º Momento: Para encerrar o turno da manhã os gestores foram incentivados a descrever o momento da formação em uma palavra:

As palavras que emergiram foram: reflexão, parceria, esclarecimentos, questionamentos, conhecimento, pensar possibilidades, reflexão coletiva, preocupação, compromisso, construção, renovação, crescimento coletivo, cooperação, fortalecimento, participação, prazer, mudança e comprometimento.

TARDE

<p>5º Momento: Trabalho em grupo por escola.</p>	<p>Análise do Projeto Político- Pedagógico</p>	<p>•Analisar, observar e descrever a presença ou ausência dos elementos apresentados pelo texto: (Trabalho realizado em grupos por escola) a) As finalidades da escola b) A estrutura organizacional</p>
--	--	--

- c) O currículo
- d) O tempo escolar
- e) O processo de decisão
- f) As relações de trabalho
- g) A avaliação

6º Momento: Apresentação das análises

Escola 05

Analisando o Projeto Político-Pedagógico de nossa escola, percebemos a ausência de alguns elementos como: processo de decisão nas questões pedagógicas e organizacional da escola e a abordagem sobre as relações de trabalho no interior da escola e mantenedora.

Outro elemento a ser reestruturado é o da estrutura organizacional, podendo ser adotadas organogramas e cronogramas com informações abordadas nos textos. Os outros elementos descritos por Ilma Veiga estão contemplados no Projeto Político-Pedagógico.

Escola 01

Observamos no Projeto Político-Pedagógico da escola que não estão contempladas as finalidades da educação, elas estão expressas no Regimento Escolar.

A estrutura organizacional necessita de uma contextualização de forma mais específica, conforme a realidade da escola rural, contemplada atualmente no diagnóstico do PPP.

O currículo está inserido no item políticas e estratégias, devendo ser reelaborado conforme os PCNs, bem como os projetos e os programas desenvolvidos pela escola.

O tempo escolar não está expresso de forma clara. Deve ser levado em consideração o calendário alternativo, observando os dias e a horas letivas, o tempo para aprendizagem dos alunos, as vivências e ações organizadas através dos projetos.

O processo de decisão e a participação da comunidade e dos segmentos representativos é um item que necessita ser reestruturado, construído junto aos representantes, pois garantir essa ação no PPP fortalece a gestão democrática. Hoje já podemos vivenciar algumas ações de decisão democrática.

As relações de trabalho não estão contempladas nessa proposta, mas existem ações que visam integrar a coletividade da escola diminuindo a fragmentação do trabalho.

Com relação à avaliação é importante considerar que acompanhar e avaliar o PPP é avaliar os resultados da própria organização do trabalho pedagógico.

Escola 11

O Projeto Político-Pedagógico é um documento que precisa ser avaliado pela escola como um todo e necessita ser revisto constantemente, de acordo com as necessidades da escola.

As escolas de Educação Infantil funcionam em turno integral, atendendo crianças de zero a 5 anos.

O currículo não está claro, pois ele perpassa além dos conteúdos. O calendário é estabelecido pela mantenedora e quando há necessidades a comunidade escolar (CPM e CE) se reúne para

<p>reorganizá-lo.</p> <p>O processo de decisão deveria acontecer de maneira democrática, envolvendo toda a comunidade escolar, mas o que ainda se vê é que esse processo não está fortalecido e não acontece como deveria ser.</p> <p>As relações de trabalho não são fáceis, pois temos dois segmentos de trabalho (professor e atendente) e isso, não está bem claro perante as pessoas que atuam na escola.</p> <p>A avaliação deveria ser um processo mais amplo que realmente faça um perfil completo do aluno e que na realidade não acontece.</p> <p>Os elementos aparecem no Projeto Político-Pedagógico, porém de forma ampla e não está especificada por itens.</p>
<p>7º Momento: Após a formação que teve como temática - Projeto Político-Pedagógico, cada gestor recebe outra ficha para escrever a concepção construída sobre a temática e, coloque-a em um envelope identificado e colado em um cartaz na parede. (5min)</p>
<p>8º Momento: Avaliação</p> <p>Cada equipe recebeu uma cartolina para fazer a avaliação dos encontros de formação. Cada membro da equipe deverá demonstrar através de texto, colagem, gravura com os pontos positivos e negativos (que bom que..., que pena que..., que tal se...) dos encontros e também coloquem sugestões para as próximas edições.</p>
<p>Foram confeccionados painéis criativos contendo os pontos positivos, negativos e sugestões.</p>
<p>9º Momento: Explicação sobre o Plano de Gestão para 2014.</p> <p>Orientação os gestores quanto à elaboração de um planejamento de gestão escolar para o ano de 2014, onde contemple o contato com experiências bem-sucedidas de convivência entre a escola e sua comunidade.</p>

O plano de monitoramento, controle e avaliação se deu de forma concomitante ao plano de ação propriamente dito, pois foram utilizados durante os encontros a observação direta do formador, o registro da observação participante realizada por um colaborador, a lista de presenças de cada módulo, as tarefas dos cursistas, as fichas de avaliação, os diários, as produções coletivas e individuais que serviram para avaliar como estava sendo construído o processo de formação dos gestores municipais, a partir da análise dos resultados que se esperava alcançar. Também foi confeccionado pela formadora um portfólio gigante, contendo as atividades desenvolvidas pelos cursistas, durante a formação continuada.

QUADRO 9- Resultados Esperados

Resultados Esperados	Indicadores de Resultados
Despertar para uma crítica reflexiva de suas práticas de estudo, buscando a construção coletiva do conhecimento, superando a atitude passiva do saber relacionado às políticas públicas vigentes no país.	Gestores que evidenciem mudanças de atitudes e hábitos relativos à construção participativa do conhecimento construindo uma posição crítica diante da prática diária como gestor.
Despertar a capacidade e autonomia para o uso do tempo e espaço destinado ao planejamento, como fonte de incentivo ao estudo coletivo, fortalecendo as relações e o acompanhamento das atividades com registros das estratégias de gestão da escola.	Gestores demonstrando desenvoltura na pesquisa e utilização de recursos didáticos disponíveis na escola para uma gestão de qualidade.
Adotar uma nova posição teórico-prática em relação à gestão participativa e democrática.	Gestores adotando posturas democráticas e participativas com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.
Aumentar a disposição para auto- formação continuada da equipe gestora.	Gestores com iniciativas que evidenciem um efetivo interesse pela sua formação continuada.
Implementar propostas de participação efetiva dos professores, pais, conselho escolar, funcionários, alunos e comunidade para definição das atividades escolares e aplicação dos recursos financeiros.	Gestores, alunos, pais e funcionários vivenciando a implantação efetiva dessas novas propostas.
Apropria-se e divulgar os resultados da Prova Brasil e outros indicadores de avaliação para definição de estratégias para melhoria da aprendizagem dos alunos.	Escolas analisando e refletindo os indicadores de desempenho junto com os professores, pais, alunos e comunidade.
Implementar práticas inovadoras entre conselhos escolares e escolas, proporcionando conhecimento de suas funções e atuação na escola.	Escolas apresentando iniciativas (projetos, ações) geradas pelos gestores, proporcionando mudanças na rotina da escola.
Incentivar a participação coletiva de todos os envolvidos na educação, no que se refere à elaboração, revisão ou reestruturação do Projeto Político-Pedagógico da escola tendo a concepção de que ele é o instrumento vivo e que garante uma gestão democrática na escola.	Escola garantindo e mobilizando a sua comunidade para o processo de discussão e elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico.
Implantar de planos de gestão, elaborado de forma coletiva, proporcionando mudanças na rotina da escola e suas ações.	Apresentação de planos de gestão à SMEC e comunidade escolar como iniciativa dos gestores municipais.

A seguir, apresentamos as reflexões teórico-práticas sobre o projeto de intervenção.

3. REFLEXÕES TEÓRICO-PRÁTICAS ADVINDAS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

As reflexões teórico-práticas abordam as diferentes concepções a respeito da democratização da gestão escolar, que embora alguns sistemas estejam se adaptando a legislação, ainda são poucas as experiências que demonstrem políticas estimuladoras tendo como perspectiva a gestão democrática e participativa no âmbito escolar. A interação entre as práticas de gestão nas escolas pode ser considerada como ponto de partida para a democratização da escola pública.

3.1. Gestão Escolar

Tomando como referência os estudos de Sander(2002), que discute a administração ou gestão escolar e proporciona reflexões acerca do conceito de administração em geral, procura-se, também, compreender a história da gestão, pois as transformações econômicas e tecnológicas, bem como os princípios, funções e maneira de gerir interferem nas práticas sociais e educacionais.

Na década de 1930, o Brasil inicia sua entrada para a modernidade, caracterizada pelo início do processo de industrialização e urbanização. Algumas reformas surgem na tentativa de dar um caráter mais orgânico à educação, porém não significou mudanças bruscas no cenário educacional.

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932, foi um dos primeiros movimentos a chamar a atenção para planejar a educação e organizá-la em todo o território e, também a se preocupar com a situação da administração escolar no Brasil. O autor já referido propõe a necessidade de medidas objetivas com que o tratamento científico dos problemas da administração escolar que auxiliem gestores e professores a descobrir os processos mais eficazes para a realização da educação de maior qualidade. Já naquela época, o Manifesto demonstra a preocupação com a falta de autonomia das instituições de ensino, muitas vezes subjugadas a interesses alheios que não correspondem às necessidades da educação pública, ao afirmar que:

Toda a impotência manifesta do sistema escolar atual e a insuficiência das soluções dadas às questões de caráter educativo não provam senão o desastre irreparável que resulta, para a educação pública, de influências e intervenções estranhas que conseguiram sujeitá-la a seus ideais secundários e interesses subalternos. Daí decorre a necessidade de uma ampla autonomia técnica, administrativa e econômica, com que os técnicos e educadores, que têm a responsabilidade e devem ter, por isto, a direção e administração da função educacional, tenham assegurados os meios materiais para poderem realizá-la (MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA, 1984).

Entre 1930-1945, a Administração Escolar passa a ser preocupação das políticas públicas e são aprovadas as primeiras regulamentações visando à formação de profissionais qualificados para o exercício da função de diretor de escola. Até 1945, o Brasil foi marcado pela falta de unidade na política educacional e pela inexistência de um plano nacional de educação necessário para o estabelecimento de diretrizes e prioridades para a educação do país.(KLEBIS, 2010, p. 35)

O ano de 1961 foi um marco na história da construção do conhecimento e da prática profissional no campo da política e da gestão da educação no Brasil. Neste mesmo ano é criada a ANPAE-Associação Nacional de Professores de Administração Escolar, que hoje é a Associação Nacional de Política e Administração da Educação, que tem a missão de lutar pelo exercício do direito à educação de qualidade para todos, através de sua participação na formulação de políticas públicas de educação e na concepção e adoção de práticas de gestão democrática, alicerçadas nos princípios e valores da solidariedade e justiça social e da liberdade e igualdade de direitos e deveres na educação e na sociedade. Nesse contexto, a nova entidade educacional, que na época se propôs a congregar estudiosos e professores universitários de administração escolar, foi ponto de partida para uma renovada atuação da sociedade civil organizada no campo específico da política e do governo da educação no Brasil e seus processos de planejamento e avaliação. Também, neste ano, aconteceu o I Simpósio Brasileiro de Administração escolar onde, Anísio Teixeira já demonstrava a preocupação com a formação do diretor de escola e criticava o descaso com a administração escolar. Ele afirmava que, a expansão e ampliação da rede escolar, com o surgimento dos centros urbanos, deram uma maior complexidade às escolas, exigindo, portanto, o preparo especializado do

administrador escolar, para uma maior consciência profissional e atuação consoante com o desenvolvimento do ensino (TEIXEIRA, 1961).

Também nessa década a nossa primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 4.024, de 20/12/1961, após treze anos de tramitação, é aprovada sem que houvesse uma significativa preocupação com a administração da escola, uma vez que esta se apresentava de forma diluída em meio a alguns artigos.

O artigo 16 da Lei nº 4.024, estabeleceu que é “da competência dos Estados e do Distrito Federal autorizar o funcionamento dos estabelecimentos de ensino primário e médio não pertencentes à União, bem como reconhecê-los e inspecioná-los”, e colocava, na alínea “a” § 1º, como uma das condições para o reconhecimento “a idoneidade moral e profissional do diretor e do corpo docente”. Quanto à formação do diretor de escola, o artigo 42 estabelecia apenas que “O Diretor da escola deverá ser educador qualificado”, sem definir qual seria essa qualificação. É importante ressaltar que na LDB/1961 houve uma omissão quanto à forma de organização administrativa e pedagógica da escola. (BRASIL, LDB/1961).

Com a Ditadura Militar, instalado no Brasil, após 1964, a escolarização tornou-se um fator relevante na garantia de empregabilidade, com a exigência de qualificação necessária para as novas ocupações que surgiram com o quadro de desenvolvimento econômico do país; nessa perspectiva, aumentou a demanda pela formação de mão-de-obra nos diversos níveis de habilitações para atuar na indústria que se encontrava em plena expansão.

Dessa forma, a preocupação com os aspectos relacionados à administração da educação aumentou. Esse cenário tornou-se propício para a concretização da reforma da educação, com legislação que se caracterizou pela abrangência em todos os níveis de ensino, alterando a organização do ensino, através de leis específicas, permanecendo em vigor os títulos da Lei nº 4.024/61.

Somente foram mudados dispositivos referentes ao Ensino Superior e os do Ensino Primário e Médio, através das Leis 5.540/68, artigo 30, que passa a exigir a formação em cursos superiores dos especialistas em educação, ou seja, do administrador escolar, do supervisor de ensino e do orientador educacional para atuação nas escolas e demais órgãos dos sistemas de ensino e a Lei 5.692/71, com a reestruturação do ensino de 1º e 2º Graus, cujo objetivo geral era

direcionar o ensino para a qualificação profissional, prevalecendo à visão economicista e tecnocrata para as metas educacionais; com isso, ampliando ainda mais a necessidade de formação da equipe especialista em educação (administrador, supervisor, orientador, planejador e inspetor educacional) responsáveis pelo planejamento da educação, enquanto que os professores passaram a ser meros executores. Esta estrutura pareceu-se muito a organização da fábrica, com concepção educacional tecnicista.

Porém, podemos destacar como importantes avanços, algumas mudanças introduzidas por essa lei, entre elas, a obrigatoriedade escolar para oito anos, a extinção do exame de admissão; a introdução do ensino profissionalizante através dos ginásios orientados para o trabalho; a implantação da profissionalização no ensino de 2º grau.

A “Teoria do Capital Humano”⁵ foi a inspiração adotada pelo governo militar, que assume o tecnicismo como concepção de educação. Dessa forma, mantinha-se um forte vínculo entre os sistemas educacional e produtivo, tendo a educação como principal finalidade a inserção dos jovens no mundo do trabalho.

A Lei nº 5.692/71, ao fundir os cursos primário e ginásial, que passaram a constituir o ensino de primeiro grau, com duração de 8 (oito) anos e de caráter obrigatório, extinguiu o cargo de Diretor de Grupo Escolar e criou o cargo de Diretor de Escola. No entanto, na prática, não houve mecanismos para a articulação necessária entre as duas realidades, dificultando, sobretudo, a ação do diretor de escola. Em seu artigo 2º, parágrafo único *“a organização administrativa, didática e disciplinar de cada estabelecimento de ensino será regulada no respectivo regimento, a ser aprovado pelo órgão próprio do sistema, com observância de normas fixadas pelo respectivo Conselho de Educação”*. A lei ao ampliar a escolaridade desconsiderou os aspectos qualitativos, de ordem

⁵ A Teoria do Capital Humano, desenvolvida pelo grupo de estudos coordenado por, Theodore Schultz na década de 1960, fundamenta-se na crença de que todos os indivíduos têm condições de tomar decisões livres e racionais. Seguem-se duas conclusões a esse axioma: A primeira é a de que as desigualdades sociais e as diferenças na distribuição de renda são de responsabilidade dos próprios indivíduos. Alguns investem mais na sua educação, garantindo rendimentos superiores; outros se acomodam em patamares inferiores. A segunda conclusão, decorrente da primeira, é que o sistema educacional apenas responde às demandas individuais, não tendo como atribuição promover a igualdade de oportunidades. (Verbete do livro Trabalho e tecnologia - dicionário crítico, organizado por Antonio David Cattani, 1997).

estrutural e organizacional, que garantiriam sua implementação em todo território nacional.

Com o fim do regime militar, em 1985, inicia-se o período denominado “Nova República”. É também nesse cenário na década de 1980 em que se firma a concepção de educação pública e gratuita como direito público subjetivo e dever do Estado concedê-la.

Proclamava-se nessa década a necessidade de uma nova Constituição que atendesse a exigência de um sistema nacional de educação orgânico, proposta esta que já constava no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932.

No final de década de 1980 tem início à discussão sobre a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, processo que tramitou durante oito anos no Congresso Nacional, com a promulgação em 20 de dezembro de 1996, sob o nº 9.394, inicia-se uma série de debates sobre o desenvolvimento docente e, mais especificamente, sobre os novos parâmetros para a formação de professores e gestores no Brasil.

Ao definir a gestão democrática, ela foi além da Constituição Federal. No artigo 3º, inciso VIII, define como um dos princípios da educação a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Também, o artigo 14, da LDB nº 9394/1996, dispõe que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/1996).

Quanto à autonomia da escola, o artigo 15 da Lei já referida, dispõe que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público”, deixando claro a possibilidade de cada vez mais aos usuários do serviço público a sua participação efetiva na tomada de decisões.

É necessário estarmos atentos para contrapor o discurso da autonomia com a participação da comunidade e a passagem do controle das escolas para a sociedade civil, deixando o Estado de cumprir com seu dever de arcar com os custos das escolas, induzindo a comunidade, não para decidir sobre seu destino, mas para contribuir no financiamento do ensino.

Em seu artigo 64, a LDB nº 9394/1996 pouco inova com relação à legislação anterior com respeito à formação dos chamados “especialista de educação”. O problema é a vinculação da formação desses profissionais na graduação ao curso de pedagogia, prolongando a nefasta associação com as atuais habilitações (PARO, 2001, p.60). Paro considera altamente positivo o conteúdo do parágrafo único do artigo 67 da LDB/96, ao colocar a experiência docente como pré-requisito para o exercício das funções de magistério e também benéfica a determinação do inciso I, ao estabelecer o concurso público como norma para ingresso no Magistério. Sabemos que a democratização do espaço público escolar não se reduz a eleição para diretor, mas é fundamental que se tenha critérios definidos, junto à comunidade escolar para celebrarmos a gestão democrática e participativa como meio de efetivação do direito à educação.

Embora os termos gestão e administração escolar sejam muitas vezes usados como sinônimos, não se constituem um consenso.

De acordo com o dicionário Aurélio, Administração é “um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores da produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado”. Portanto, dentro de uma concepção capitalista de produção a finalidade da administração é deter o controle das forças produtivas, do planejamento à execução das operações. No mesmo dicionário, gestão significa “ato de gerir, gerência, administração”.

Etimologicamente o termo Gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Portanto, o substantivo gestão é o ato pelo qual alguém traz em si algo novo, diferente.

Segundo Paro (1999, p.18-19):

(...)a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. E complementa que a administração pode ser vista tanto na teoria quanto na prática, como dois amplos campos que se

interpenetram: a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo. (PARO, 1999, p. 18-19)

A gestão da educação tem o papel de fortalecer os processos democráticos e participativos situados no cotidiano da escola. Para Bordignon e Gracindo (2006, p. 165) “gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade”.

Cabe notar que há uma tendência, entre os pesquisadores, em conceituar o termo “administração” numa dimensão mais técnica e o termo “gestão” para exprimir a responsabilidade pela direção e pela garantia de qualidade da educação em todos os níveis de ensino (FERREIRA, 2006, p. 307). Portanto, torna-se relevante ressignificar o conceito de gestão da educação e da escola, dando-lhe uma cara mais humana, comprometido com valores universais, tais como a felicidade, a justiça e a solidariedade.

A gestão da educação se fundamenta no campo macro, enquanto, a gestão da escola, no campo micro, no entanto, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho realizado em seu interior, promovendo o ensino e a aprendizagem.

A escola é uma organização social e como tal, deve ser administrada procurando resgatar suas especificidades e particularidades, pois ela torna-se o espaço de formação humana de vir a ser em suas práticas diárias seja no campo social, no político ou no campo pedagógico, tendo como objetivo formar cidadãos participativos, criativos e críticos.

Assim, a organização escolar diferencia-se da organização empresarial, pois a primeira objetiva o cumprimento de sua função de socialização do conhecimento historicamente produzido, acumulado e assumido pela humanidade, ao passo que a empresa visa à acumulação do capital, determinada pela maneira correta de executar o trabalho. Portanto, a gestão numa concepção democrática efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seu projeto, nas decisões colegiadas, de escolhas coletivas e nas vivências de cidadania.

A gestão da escola e dos sistemas de ensino é um dos princípios constitucionais elencados na Constituição Federal de 1988 e sinaliza a educação

como dever do estado e direito do cidadão, conforme o art. 205 e, se efetivará em práticas concretas nos estabelecimentos de ensino, ou seja, nas escolas. A LDB de 1996 foi, sem dúvida, a primeira a dar atenção especial à gestão escolar democrática, atribuindo um significativo número de incumbências às unidades de ensino e, principalmente, a elaboração de sua proposta pedagógica com a garantia da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, prevendo a autonomia administrativa, pedagógica e financeira, viabilizando o princípio da gestão democrática da educação básica. Para Vieira (2008, p.24), “as intenções do Poder Público traduzidas em políticas, ao serem transformadas em práticas, se materializam na gestão”, pois é no município e, conseqüentemente, na escola que acontece a efetivação das políticas públicas.

Para Veiga (2003), há um vínculo muito estreito entre autonomia e projeto político-pedagógico. A autonomia possui o sentido sociopolítico e está voltada para o delineamento da identidade institucional. A identidade representa a substância de uma nova organização do trabalho pedagógico. A autonomia anula a dependência e assegura a definição de critérios para a vida escolar e acadêmica. Autonomia e gestão democrática fazem parte da especificidade do processo pedagógico. Hoje, a autonomia na escola se reduz a tomada de decisões administrativas, pouco se vê ações de autonomia na dimensão pedagógica e isso implica um conhecimento das políticas públicas e pesquisas relacionadas a ela. A dimensão financeira, também, é um componente fundamental da gestão, e por vezes, tende a ser ignorada na formulação de promessas e planos. Podemos citar o Plano Nacional de Educação (PNE 2001 - 2011) que por ter propostas demasiadas e não ter uma previsão orçamentária, parte das ações que precisariam ser feitas ficou apenas no papel. Sabemos que os investimentos são poucos e escassos e a demanda da educação só tende a crescer.

Falar em democratização da gestão escolar pressupõe mecanismos de participação e autonomia das unidades escolares como um todo, instituindo processos de efetiva participação política, da gratuidade do ensino, da universalização da Educação Básica, da coordenação descentralizada dos processos de decisão, do fortalecimento das unidades escolares por meio de sua autonomia pedagógica e financeira, da existência dos planos de carreira para o magistério público municipal, do financiamento, das formas de acesso,

permanência e gestão com a efetiva participação dos segmentos da sociedade civil nas instâncias colegiadas. Construir um formato inovador de gestão implica romper paradigmas do modelo atual, adotado pelos sistemas públicos, cujas características ainda reproduzem o modelo centralizador.

Enfim, a participação se constitui de um processo permanente a ser construído de forma coletiva e permanente; portanto destacamos alguns mecanismos que poderão promover a gestão democrática e participativa nas instituições de ensino. Entre eles destacamos: o projeto político-pedagógico da escola, que segundo Veiga (2004) diz que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. E, por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 2004, p.15)

Portanto, quanto maior for a participação dos diferentes segmentos nesse processo, mais ampla será sua autonomia. Para Vasconcelos (2004, p.47) “não compete à equipe diretiva assumir o papel de guardião do projeto, e em especial do cumprimento da programação. Isto é tarefa de todos”.

Outra forma de gestão participativa está presente no § 2º do artigo 14 da LDB/96 quando institui nas instituições públicas de Educação Básica os conselhos escolares, como forma de pertencimento e representação da comunidade nas decisões coletivas e de interesse público da escola. O conselho escolar constitui-se um dos mais importantes instrumentos de democratização e de organização da gestão escolar. Podemos também citar como gestão democrática e participativa a forma de escolha ao cargo de diretor de escola, a autonomia financeira da escola, além de outras iniciativas de participação como: conselhos de classe, grêmios estudantis, assembleias e comissões.

A gestão participativa é aquela que se constitui num clima que favoreça a escola e a comunidade, como compartilhamento de ideias, de ações em conjunto, que contribua para o fortalecimento das decisões tomadas na instituição escolar e onde a participação de fato seja a ferramenta na estruturação da gestão democrática de tal forma que ela legitima a escola pelos caminhos da democracia.

Nessa perspectiva, Luce e Medeiros reforçam:

Todos os níveis de participação devem estar presentes nos processos democráticos, pois não basta fazer parte, o que pode ser exercido de forma passiva, mas avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações, das mais simples às mais importantes, exercendo o controle, a avaliação sobre o processo de planejamento e execução. (LUCE E MEDEIROS, 2006, p. 17).

Nesse sentido, Mello e Cossio complementam:

Acreditamos que não exista 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 de novas experimentações, sempre originais, porque atentas às realidades e diferenças locais. (MELLO E CÓSSIO, 2006, p. 42).

A gestão educacional tem se efetivado nas unidades escolares e tem sido temática central das políticas educacionais na contemporaneidade, no Brasil e no mundo. A gestão democrática da educação pública garante processos de participação coletiva e de tomada de decisões. A LDB/96 trata a gestão democrática de forma superficial ao determinar seus princípios. Ela define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas instituições de ensino da Educação Básica de acordo com as especificidades de cada sistema, seja ele municipal, estadual, distrital e federal, garantindo a participação dos profissionais da educação, a comunidade escolar e local, na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e em todos os processos de âmbito escolar. Então, a gestão educacional, participativa e democrática deve a priori estar voltada em afirmar o compromisso da escola pública com a comunidade em que está inserida e a quem serve como podemos observar a seguir:

(...) a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do 'jogo' democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO *apud* FERREIRA, 1998, p. 79).

Historicamente, as políticas educacionais implantadas no Brasil eram pautadas na descontinuidade dos programas, projetos e ações de governo, pela carência de planejamento. Nos últimos anos, tem sido implantada no Brasil uma

série de políticas educacionais compostas por programas e ações conjuntas entre união, estados e municípios e tem como foco primordial a melhoria na qualidade da Educação Básica. Entre os programas educacionais podemos destacar o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), que atende toda a Educação Básica, da Educação Infantil ao Ensino Médio. O FUNDEB está em vigor desde 2007 e se estenderá até 2020 e tem por finalidade a redistribuição dos recursos vinculados à educação e sua destinação se dá de acordo com o número de matrículas da Educação Básica, tendo como base os dados do censo escolar do ano anterior. O acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos do programa são feitos em escalas federal, estadual e municipal por conselhos criados especificamente para esse fim. Sobre essa temática, Dourado afirma:

A constituição e a trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil, em especial os processos de organização e gestão da educação básica nacional, têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade, por carência de planejamento de longo prazo que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas conjunturais de governo (...) (DOURADO, 2007, p. 925 e 926).

Podemos destacar, além do FUNDEB, outros programas e outras ações educacionais federais de grande importância para o desenvolvimento da educação e pela garantia de um padrão de qualidade, entre eles: Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM), Pró-Letramento, Programa Nacional Biblioteca da Escola, ProInfância, Prova Brasil, Provinha Brasil, Rede Nacional de Formação de Professores, Plano de Ações Articuladas (PAR), Merenda Escolar, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), Gestar II, Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, Ensino Fundamental de Nove Anos, Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Programa Mais Educação e, mais recentemente o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC).

Essa quantidade de Programas educacionais desenvolvida pelo Ministério da Educação (MEC), nem sempre resulta em melhoria das condições

educacionais, alguns programas não contemplam os anseios da escola; envolvem grande burocracia para sua aplicação, sendo que o tempo para a aplicação dos recursos e a respectiva prestação de contas são condicionantes que, muitas vezes, impossibilitam determinada ação. Porém, não podemos negar que os programas educacionais do Ministério da Educação (MEC), são instrumentos necessários a implantação efetiva da gestão democrática na escola pública, possibilitando aos vários segmentos uma ampla participação na construção e no direcionamento das ações educativas desenvolvidas, bem como acompanhamento dos recursos financeiros aplicados na escola.

A gestão democrática se constrói no percurso, no caminho, onde os obstáculos da burocratização, da escassez de recursos, assim como os problemas de reprovação, de indisciplina, da evasão escolar, bem como a ausência dos pais na educação dos filhos e tantos outros nos desafiam a lançar um olhar esperançoso em busca de soluções viáveis, em que gerir uma escola democrática seja possível, na medida em que todos possam através do diálogo deliberar em prol do bem comum.

Para alguns autores o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, pois envolve a participação da comunidade nas decisões da escola.

Para Ferreira (2006), gestão:

(...) é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização. É um termo que, historicamente, vem se afirmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais, como sinônimo de administração, e que se “instala” no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação. Embora existam, na literatura, algumas discordâncias quanto à aplicação do conceito de gestão à educação, hoje é preponderante seu emprego para exprimir a responsabilidade pela “gestão” e pela garantia de qualidade da educação e do processo educacional em todos os níveis do ensino e da escola. (FERREIRA, 2006, p.170-171).

Pensando nesse conceito, a gestão escolar democrática prevista na LDB, focaliza a importância das práticas coletivas voltadas para a função social da escola, cujo princípio é o sucesso do aluno, a preparação para o trabalho e o exercício da cidadania, exigindo profissionais que trabalham na escola, entre eles os gestores, desenvolver e por em prática competências e habilidades para gerir

a educação no âmbito escolar. Esse novo formato de gestão requer a aquisição de competências mais amplas, necessárias para que o indivíduo possa não só adaptar-se a situações diferentes e conflituosas, mas também saber conviver democraticamente e trabalhar em equipe.

Pensar a gestão num enfoque democrático implica atuar de forma horizontal, mas com forte liderança, descentralizando os processos de tomada de decisões, dividindo as responsabilidades e avaliando os resultados coletivamente.

O conhecimento desse novo perfil de gestão pode ser verificado no depoimento da Coordenadora B:

A dificuldade para aplicação do tema gestão democrática na escola é pessoal, de cada um em particular, pois temos que desconstruir velhos conceitos e práticas e nos abrir para o novo, para o coletivo, pois quando todos concordam com minha opinião é fácil, as dificuldades da gestão democrática começam justamente onde temos que nos abrir para a reflexão, para aceitar a opinião do outro, quando temos que nos abrir para ver que aquilo que foi planejado pode ser feito de outra maneira e até melhor, com a participação do outro.



Imagem 5 – Apresentação do trabalho sobre concepção de gestão escolar - 29/10/2013

A tarefa de gerir uma instituição não é simples, pois exige do profissional flexibilidade e poder de liderança de cunho positivo que envolva a comunidade escolar. Esse processo é permeado por dificuldades, algumas delas elencadas pelos gestores tanto nas entrevistas quanto nos encontros de formação entre elas: falta de comprometimento de alguns professores e funcionários que não aceitam propostas de mudanças, não respeitam as regras e a rotina escolar e a

capacidade de envolver toda a comunidade escolar nas discussões para construção do Projeto Político-Pedagógico e na tomada de decisões. Os gestores reconhecem que há necessidade de mobilizar e conquistar o grupo de trabalho e também que falta planejamento para que aconteçam encontros envolvendo todos os profissionais da escola para o debate e a tomada de decisões coletivas.

Sendo assim, os processos de gestão na escola ainda estão distantes daqueles preconizados pela Constituição Federal como fundamentais para que ocorra a gestão democrática e participativa, pois a participação ainda é aquela em que necessita do “consentimento” da equipe gestora centrada na figura do diretor.

A gestão escolar é um tema bastante amplo, mas antes de qualquer coisa a equipe gestora precisa ter bastante coerência, falar a mesma linguagem definindo planos e estratégias antes de colocá-los em prática. A equipe deve ter entrosamento e comprometimento buscando sempre a ajuda dos professores, funcionários e comunidade escolar e local para atingir resultados positivos, pois o diretor sozinho não consegue atingir as metas que norteiam uma educação de qualidade. Nesse sentido, a Coordenadora A salienta que: “A gestão escolar é necessária, pois só assim fica evidente as funções de cada um, proporcionando uma coerência para a equipe diretiva, onde o clima organizacional deve estar presente” e a Diretora A acrescenta que: “(...)sozinho, o diretor não consegue atingir as metas de um aprendizado de qualidade. A equipe gestora deve procurar alternativa e estratégias eficientes para o bom andamento da escola. O professor também deve estar envolvido com o trabalho de gestão”.

Os gestores percebem que há necessidade de efetivar o trabalho coletivo na escola, porém ainda existe o distanciamento entre o ideal de gestão e o real como podemos perceber na fala da Coordenadora B “estamos longe de uma gestão democrática, embora tenhamos uma caminhada. O processo é lento”.

A organização da escola pública exige uma gestão que garanta o envolvimento e a participação da sociedade nas ações e programas voltados para a universalização da educação básica no Brasil e a melhoria da qualidade nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Entendemos que o processo de gestão escolar não está desvinculado dos processos de gestão das instituições. Portanto, esse processo de gestão democrática deve ultrapassar os muros das escolas.

Diante do tema gestão, as entrevistas permitiram apreender como os membros da equipe gestora das escolas estão se apropriando de algumas concepções que, de maneira geral, estão presentes e elencadas na legislação e nos documentos oficiais, tais como: gestão participativa, gestão democrática, trabalho coletivo, projeto político-pedagógico, autonomia. Em algumas falas dos gestores percebemos que concebem a gestão como a forma de liderar um grupo, o envolvimento da comunidade escolar de forma organizada, dinâmica e democrática. A gestão é ação, ato de administrar, gerenciar e conduzir de forma democrática ações que vão nortear o trabalho da escola. Sendo assim, estes princípios garantem o pleno desenvolvimento da escola como organização social com foco na promoção da aprendizagem.

Com estes depoimentos percebemos o caráter decisório que a consciência do papel do gestor desempenha sobre sua atuação. Para este fato, Lück (1998) salienta que “a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social (...).” (LÜCK, 1998, p.17).

Fazendo um contraponto entre essas concepções e as registradas nos dossiês ficam evidenciadas na fala da Coordenadora Pedagógica A:

Para colocar em prática o trabalho de gestão democrática na escola é preciso sempre ter o diálogo, o comprometimento dos professores e demais funcionários nas decisões e atribuições de responsabilidades pertinentes a cada membro da comunidade escolar. Tudo é possível tendo em mente que educação é o que move a sociedade.

E, também, nas considerações da Coordenadora Pedagógica G:

Observo que todo processo de mudança para gestão democrática deve iniciar com pequenos atos, como dar voz a todos os integrantes da equipe escolar para que possam decidir e dialogar sobre as questões da escola e observar que a equipe gestora é um elo de articulação, de mediação das diferenças que objetiva traçar estratégias para aperfeiçoamento das práticas que se desenvolvem no interior da escola.

Contrapondo as ideias das Coordenadoras Pedagógicas A e G, as Coordenadoras Pedagógicas B e L, nos levam a refletir entre o ideal de suas concepções e o real que acontece nas escolas. “Quando chamamos os pais é preciso ajudá-los a participarem, pois suas manifestações ainda são tímidas” (Coordenadora Pedagógica B) e, “a participação dos pais se confunde com a participação nos eventos e festinhas na escola, existe uma confusão no termo participação” (Coordenadora Pedagógica L). Esses fatos nos revelam algumas

das fragilidades no processo de gestão democrática e participativa, em que fica evidente a precária participação, que pode ser causada pela centralização do poder na figura do diretor ou por desconhecimento, inexperiência dos pais nesse processo. A autora encaminha o conceito de participação que nos revela as carências no processo de gestão democrática e participativa percebida na rede municipal de ensino. “O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaixamento e agindo sobre elas em conjunto.” (LÜCK, 1998, p. 15)

Na análise das tarefas propostas durante a formação, mesmo revelando algumas ações ditas “democráticas” é observado que as pessoas têm receio de tomar a frente, com novas concepções e inovações. Geralmente, as pessoas não têm o hábito de expor suas ideias e se fazer ouvir. Os pais precisam aprender a trabalhar como parceiros nos projetos da escola e esta precisa estar receptiva para recebê-los, não como aquelas pessoas que estão para ditar regras, mas para exercer a sua cidadania.

A implementação das práticas de participação, organização e gestão da escola está associada à atuação da equipe gestora (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico). Assim, existe uma infinidade de opiniões sobre o papel desses profissionais. Temos visto, de maneira geral, que o diretor desempenha de forma mais eficaz a gestão administrativa e financeira, enquanto que a parte pedagógica fica delegada ao coordenador pedagógico da escola. Desse modo, a equipe precisa ter sintonia em suas ações.

Libâneo referenda que: “A escola não pode mais ser uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social mais ampla” (LIBÂNEO, 2013, p. 97). A participação dos pais na organização e na gestão da escola é fundamental embora, na realidade ela não está constituída de forma concreta, pois os pais e demais envolvidos nesse processo participam de forma restrita no Conselho Escolar, no Círculo de Pais e Mestres ou em outros órgãos colegiados. “A participação e a democracia é um caminho que está sendo trilhado lentamente” (Vice-Diretora B, 2013).

Para participar das práticas de gestão, os profissionais que trabalham na escola precisam por em ação algumas competências profissionais específicas elencadas por Libâneo, 2013. São elas:

- a) Desenvolver capacidades de interação e comunicação entre si e com os alunos de modo saber participar ativamente de um grupo de trabalho ou de discussão, e promover esse tipo de atividade com os alunos.
- b) Desenvolver capacidades e habilidades de liderança.
- c) Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares.
- d) Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar; das formas de gestão e da sala de aula.
- e) Conhecer, informar-se, dominar o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico.
- f) Saber elaborar planos e projetos de ação.
- g) Aprender métodos e procedimentos de pesquisa.
- h) Familiarizar-se com modalidades e instrumentos de avaliação do sistema, da organização escolar e da aprendizagem escolar. (LIBÂNEO, 2013, p. 79 – 82)

Para o desenvolvimento dessas características há de se considerar as atuais condições como a baixa remuneração e as condições de trabalho desses profissionais, mas mesmo assim, apostamos que a formação continuada em serviço seja um requisito para sua profissionalização.

A equipe gestora tem fundamental importância na organização e no funcionamento das instituições escolares em todos os seus aspectos: pedagógico, financeiro, administrativo, social, cultural e político, por isso é fundamental a formação continuada para os gestores desempenharem bem suas funções.

Neste contexto, tendo como base o modelo de eficiência das políticas educacionais, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), foram implementadas políticas de formação inicial e continuada para os profissionais da educação e, especialmente, para os dirigentes escolares - Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO, criado pelo Conselho dos Secretários de Estado da Educação (CONSED), a partir de 2001. Este programa formou em torno de 200 mil educadores em uma década. O programa aborda a gestão dos recursos humanos, financeiros, avaliação institucional, entre outros.

Em 2005, o governo de Luís Inácio Lula da Silva (Lula), propõe algumas modificações na formação continuada de dirigentes escolares com o programa de

formação para diretores de escola das redes públicas de ensino chamado Programa Nacional “Escola de Gestores da Educação Básica”, um projeto piloto de educação à distância para 400 gestores. No ano seguinte, passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica, já em caráter de pós-graduação *lato sensu*, com carga horária de 400 horas. Em 2010 os diretores e vice-diretores passaram a contar também com a opção de um novo curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar. Atualmente, os cursos são operados por 31 instituições federais de ensino superior em todos os estados brasileiros e amplia o atendimento passando a contemplar, também, os Coordenadores Escolares.

Também o terceiro setor e as organizações empresariais participam da formação continuada para os gestores escolares no viés das competências, com perspectiva gerencial, contraditória à perspectiva democrática e participativa.

As considerações feitas anteriormente provocam nos gestores escolares a necessidade de formação continuada de estudos referentes às políticas educacionais, legislação, planos e programas, diretrizes curriculares, gerenciamento dos recursos humanos e financeiros e a gestão da escola em seus diferentes contextos social, econômico e político. Entretanto, somente com olhar mais crítico os gestores poderão perceber quais programas proporcionam espaços de preparação para a gestão democrática, em que os gestores percebam-se, no exercício de sua função na escola, contribuindo para a promoção do desenvolvimento social, cultural e econômico de um país e também, como cidadão de uma sociedade cada vez mais exigente e detentora de seus direitos constitucionais. O papel do gestor não pode ser de apenas repassador de informações, mas um investigador atento às peculiaridades de seus professores, alunos e comunidade.

O conhecimento tem repercussão dominante em qualquer projeto que se faça do futuro. Portanto, há um consenso de que o desenvolvimento de um país está condicionado à qualidade da sua educação. A pergunta que se faz é: qual educação e que tipo de gestão deve predominar no espaço escolar frente às novas demandas que a escola enfrenta?

Hoje, tem-se uma sociedade que se democratiza e está em constante transformação e a escola está no centro das atenções dessa sociedade. Partindo deste pressuposto, a mudança de concepção de escola e suas implicações quanto à gestão, eliminando os modelos que se apresentaram ao longo dos anos

como as “direções” detentoras do poder e das decisões, para um novo paradigma, em que a descentralização, a autonomia e a participação de toda a comunidade, previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, sejam uma constante. Observamos nesse espaço o interesse de instituições e grupos no sentido de colaborarem com a escola em busca por parcerias, em prol da educação para o desenvolvimento da sociedade, exigindo dos gestores grandes desafios, novas habilidades e conhecimentos.

Embora os dados nos informem que 98% da população escolarizável (entre 7 e 14 anos de idade) esteja frequentando a escola pública brasileira, estudos e pesquisas de órgãos e instituições nacionais e internacionais dão conta de que a produtividade desses estudantes em leitura, escrita, interpretação e em matemática passa ao largo do que se poderia considerar bem-sucedida. Um quadro de fracasso preocupante, pois o Brasil, apesar de uma pequena melhora e com todos os investimentos na área da educação, ainda amarga a 38ª posição do ranking⁶, na frente de México e Indonésia.

Neste contexto, a formação continuada para gestores das escolas públicas está sendo muito enfatizada, e tem marcado o discurso e as agendas das políticas públicas, pois há um novo paradigma mundial de educação centrado na melhoria da qualidade na educação, especialmente nos países ditos desenvolvidos.

Podemos afirmar que, o direito à educação mesmo estando assegurado em âmbito internacional e nacional, no Brasil ainda não se alcançou o patamar desejado para a Educação Básica, sobretudo no que se refere à qualidade, considerando os diferentes indicadores, entre eles o IDEB. Hoje, ações voltadas à formação continuada dos professores alfabetizadores previsto no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC são ações que o governo federal promove na tentativa de garantir a melhoria da aprendizagem e, conseqüentemente, a melhoria desses indicadores. Com suporte nessa

⁶ O indicador do ranking é composto a partir de duas variáveis: capacidade cognitiva (medida por resultados de alunos nos testes internacionais PISA, TIMSS e PIRLS) e sucesso escolar (índices de alfabetização e aprovação escolar). Os testes usados para criar o ranking são:
PISA: prova da OCDE feita com alunos de 15 anos de idade em matemática, ciência e leitura.
TIMSS: prova mundial de matemática e ciência feita pela entidade independente IEA.
PIRLS: outra prova da IEA, desta vez sobre leitura, feita com alunos da 4ª série ou equivalente.

compreensão, vem se desenvolvendo programas, projetos e ações de apoio à gestão da Educação Básica com o objetivo de fortalecer a escola pública para garantir essa qualidade.

É possível visualizar escolas que fazem inovações alterando seu cotidiano, com propostas inovadoras, mas sem alterar a lógica cultural e, outras que continuam com uma concepção autoritária e tradicional, fechadas em suas ações. Para que ocorram mudanças substanciais nas instituições escolares há necessidade de investimento na formação continuada e aí temos alguns exemplos de políticas dirigidas à melhoria dos processos de gestão como o Profucionário, Pró-Conselho e o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, além de outras iniciativas propostas pelas mantenedoras de ensino na tentativa de qualificar a gestão.

A formação do gestor está prevista no artigo 64 da LDB/96, e se efetiva nos cursos de Pedagogia ou nos cursos de Pós-Graduação, tendo por base a docência sendo oferecida duas possibilidades de formação profissional para a gestão escolar:

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

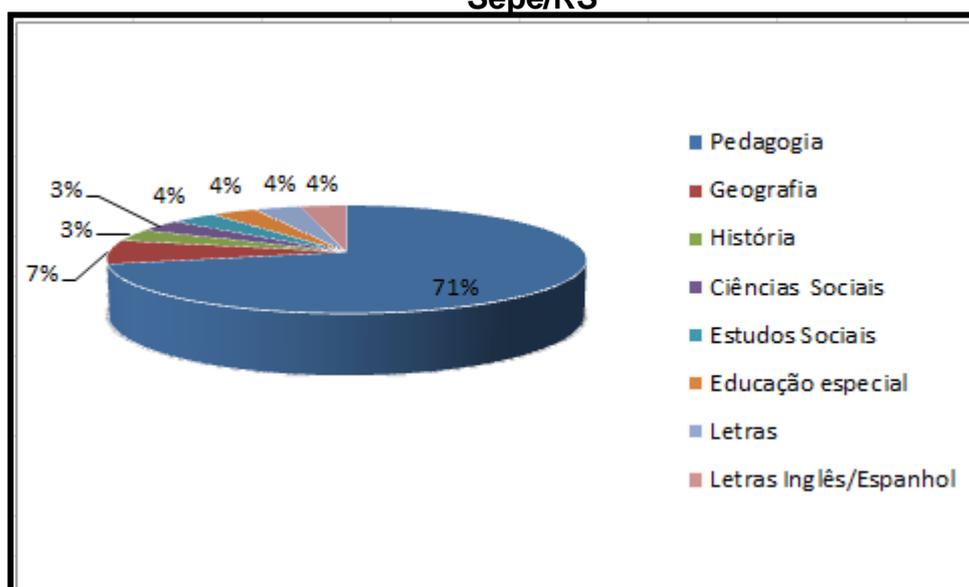
A docência é a base de formação dos profissionais da Educação, portanto, a licenciatura precede a formação para as demais áreas de atuação dos profissionais nos contextos escolares, no caso, a Gestão Escolar. Com isso é importante considerar que a formação inicial e continuada dos professores, expressa no artigo 67 da LDB/96 define a experiência docente como pré-requisito para o exercício profissional de qualquer outra função de magistério. Como podemos observar no município de São Sepé, dos 28 gestores, 20 possuem formação superior nos Cursos de Pedagogia.

TABELA 5 - Formação dos Gestores das Escolas Municipais de São Sepé/RS

LICENCIATURA	QUANTIDADE
Pedagogia	20
Geografia	02
História	01
Ciências Sociais	01
Estudos Sociais	01
Educação especial	01
Letras	01
Letras Inglês/Espanhol	01
TOTAL	28

Fonte: SMEC/2013

GRÁFICO 10 - Formação dos Gestores das Escolas Municipais de São Sepé/RS



Fonte: SMEC/2013

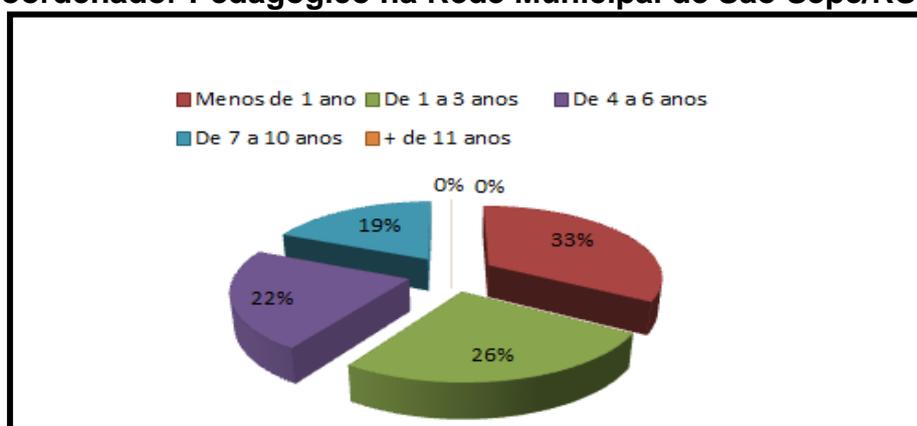
É importante considerar que 71% dos atuais gestores das escolas municipais de São Sepé/RS possuem formação superior no Curso de Pedagogia, portanto, tem, em maior ou menor grau, conhecimento no campo da gestão escolar, sendo que o curso de pedagogia contempla em seu currículo formação sobre a organização e o funcionamento do ensino e da escola. Outra análise importante de se fazer é o tempo de atuação no cargo de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico nas escolas conforme demonstrado no quadro abaixo.

TABELA 6 - Tempo de Atuação no Cargo de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico na Rede Municipal de São Sepé/RS

ANOS	QUANTIDADE
Menos de 1 ano	09
De 1 a 3 anos	07
De 4 a 6 anos	06
De 7 a 10 anos	05
+ de 11 anos	01
TOTAL	28

Fonte: SMEC/2013

GRÁFICO 11 - Tempo de Atuação no Cargo de Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico na Rede Municipal de São Sepé/RS



Fonte: SMEC/2013

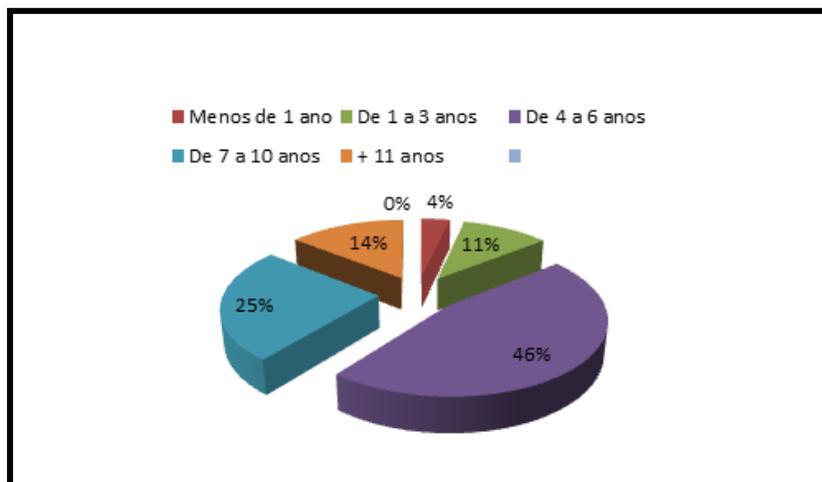
Embora 33%, ou seja, 09 (nove) gestores estão iniciando seu trabalho na gestão, 06 (seis) deles já haviam assumido a responsabilidade de uma escola como professora responsável, em anos anteriores. Portanto apenas 03 (três) não tinham nenhuma experiência na área da gestão escolar. Os demais já possuem alguma experiência nessa área.

TABELA 7 - Tempo da Última Formação Acadêmica dos Gestores Municipais de São Sepé/RS

ANOS	QUANTIDADE
Menos de 1 ano	01
De 1 a 3 anos	03
De 4 a 6 anos	13
De 7 a 10 anos	07
+ 11 anos	04
TOTAL	28

Fonte: Entrevistas/2013

GRÁFICO 12 - Tempo da Última Formação Acadêmica dos Gestores Municipais de São Sepé/RS



Fonte: Entrevistas/2013

Dos atuais gestores, 46% concluíram a sua formação acadêmica nos seis últimos anos, conforme demonstrado no gráfico acima, portanto tiveram uma formação considerada recente, além das formações oportunizadas pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

Quando questionados sobre a participação em formações continuadas para a gestão e sua importância no processo de formação dos profissionais da educação, os gestores relataram que são importantes, pois contribuem para ampliar conhecimentos na área da gestão, entre eles as atuais políticas públicas desenvolvidas no cenário educacional, para rever e refletir sobre a própria prática e para melhorar seu desempenho profissional. Alguns, dos atuais gestores, participam ou participaram do Curso de Especialização em Gestão Escolar/UFRGS, outros participaram dos cursos oferecidos pela própria mantenedora.

A gestora C ainda reforça: “temos que estar sempre nos atualizando, pois as leis mudam e todos os gestores precisam acompanhar essas mudanças e somente através da formação mudamos a maneira de pensar e melhorar nosso trabalho”.

A Coordenadora Pedagógica G considera que:

A formação é imprescindível, porém, não é suficiente, pois não há teoria sem prática e vice-versa. O desenvolvimento de habilidades inerentes à atuação na gestão escolar se dá através da experiência sensível, quando mesmo não estando em um cargo diretivo e de coordenação conseguiremos ver além, ou seja, a sala de aula. ... O curso de Especialização em Gestão Educacional conduziu-me para observar novas possibilidades e relacionar a teoria com a prática,

dando-me subsídios para entender as relações envolvidas na edificação das políticas públicas e observar como essas questões funcionam na escola básica.

Com as transformações do sistema educacional no Brasil torna-se necessário estar em constante atualização como salientou a Coordenadora G. Nesse sentido, algumas iniciativas voltadas para a formação dos gestores escolares, constitui um dos eixos centrais das políticas educacionais que estão sendo implementadas. Assim, foram desenvolvidas ações como *A Escola de Gestores* que, segundo Vieira (2008), é um programa de formação continuada em serviço organizado na modalidade à distância, tendo como público-alvo gestores em exercício em escolas públicas estaduais, distritais e municipais. Também destacamos o PROGESTÃO (Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares), do CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação). Vale mencionar também as publicações organizadas pelo Núcleo de Estudos de Política e de Gestão da Educação da UFRGS. Em Cury (2001), encontramos elementos significativos em defesa da formação dos dirigentes escolares.

A formação em política e administração da educação torna-se cada vez mais e mais uma necessidade de nossos sistemas de ensino e de nossas unidades escolares. Cada vez mais o ato educativo, a estrutura e funcionamento que o envolvem, se complexifica exigindo conhecimentos, valores, competências e habilidades de todos os sujeitos na condução da educação escolar. No caso da direção dos estabelecimentos escolares, pode-se postular as exigências, segundo o caso, formação inicial, de formação em serviço, além da formação continuada. (CURY, 2001, p.1-2).

Nessa perspectiva se faz necessário considerar que o Brasil é um dos países signatários de compromissos internacionais, especialmente com o BM⁷ e o FMI⁸ e, com isso, a sua prioridade em melhorar os índices educacionais se torna obrigatório e, em algumas vezes em detrimento de uma verdadeira qualidade da educação em busca da emancipação social dos indivíduos. Assim, as mudanças ocorridas nas últimas décadas trouxeram o foco da discussão para a qualidade e a equidade na educação, com atenção para a escola e sua gestão.

⁷Banco Mundial é uma denominação genérica para numerosas instituições financeiras internacionais como o Banco de Pesquisa e Desenvolvimento (Bird) e a Associação Internacional de Corporação Financeira e Desenvolvimento Internacional.

⁸Fundo Monetário Internacional.

Analisar e investigar como se dá a formação continuada dos gestores escolares é oportuno pela função estratégica que esse profissional exerce na escola e, com liderança, na capacidade de construir as competências necessárias para coordenar a instituição escolar, buscando agregar valores para a promoção da escola e, conseqüentemente, para o bom desempenho de seus alunos.

Existem muitas expectativas com relação à formação dos gestores proposta neste trabalho como podemos observar na fala da Coordenadora Pedagógica G:

A formação servirá para realizar a associação entre teoria e prática de modo a aproximar-me, pois a experiência em gestão para mim ainda é algo iniciante. Embora possua conhecimento sobre os conceitos trabalhados acredito que os encontros contribuirão para que possa através da relação com o outro, repensar minha atuação como Coordenadora e as ações que podem vir a contribuir para que a escola se torne um ambiente de diálogo, enfim uma equipe cada vez mais coesa e unida.

É possível perceber, através desse relato, que a formação para os gestores é imprescindível, pois desmistifica a ideia do distanciamento entre a teoria e a realidade da escola e de que adquirir conhecimento é uma motivação nobre do educador.

Quanto ao impacto da formação para os gestores, alguns expressaram que os encontros foram importantes para aquisição de informações, que foi o momento de sair da escola para estudar e ler, pois não tinham o hábito de ler sobre gestão. Perceberam que falta muito ainda para ser um bom gestor, que com as partilhas sentem-se fortalecidos, pois refletiram sobre as questões importantes do cotidiano da escola, houve várias aprendizagens, com troca de experiências e momentos de descontração. Consideram significativo conhecer outras realidades e compartilhar conhecimentos, pois, os encontros serviram para fortalecer o trabalho na escola, principalmente, com relação à gestão democrática e participativa que visa à melhoria na qualidade da educação, provocando a reflexão sobre gestão democrática e, nestes espaços formativos os gestores foram ouvidos e tiveram voz. Com relação aos encontros, os gestores da escola 7 manifestaram:

Nós achamos muito positivo a participação dos Conselhos Escolares na formação. Tudo o que foi abordado ajudou a esclarecer o quanto é importante a função do CE na escola. Se todos os pais tivessem esse conhecimento teriam mais disponibilidade de atuarem junto à equipe diretiva, inclusive perdendo o medo de emitir opiniões e levando sugestões que contribuam para o bom andamento das atividades no âmbito da escola.

Esse depoimento expressa o reconhecimento que a equipe diretiva da escola 7 tem sobre as funções do Conselho Escolar e ainda manifesta a necessidade de fortalecer esse trabalho com os conselheiros através de capacitações para melhorarem o desempenho de suas funções de forma qualificada.

Ao encerrar os encontros da formação cada gestor definiu em palavras aquele momento: reflexão, parceria, esclarecimentos, questionamentos, possibilidades, reflexão coletiva, preocupação, compromisso, construção, reflexão e aprendizado, renovação, conhecimentos, crescimento coletivo, cooperação, fortalecimento, participação, prazer, mudança e comprometimento.

A democratização da escola pública se materializa através de diferentes mecanismos e de práticas que visam à participação dos diferentes protagonistas, seja no âmbito dos sistemas como das instituições de ensino, nos processos de planejamento, na tomada de decisão e avaliação inerentes à organização e funcionamento dos espaços.

Podemos elencar alguns indicadores de gestão democrática como ensaios para a democratização da gestão, considerados essenciais no cenário das políticas públicas, quais sejam: processo de construção e gestão participativa das políticas educacionais, tanto em nível mais amplo como na especificidade do projeto político-pedagógico de cada instituição de ensino, na constituição dos conselhos com a representação dos diferentes segmentos sociais, pela participação da comunidade escolar no processo de escolha dos diretores e pela garantia e descentralização dos recursos financeiros públicos.

Na concepção dos gestores a demanda do cotidiano, nas escolas é muito intensa, os problemas e as dificuldades também. Sendo assim, a organização da escola nos tempos e espaços sob a perspectiva de vários olhares se torna elemento primordial na visão da equipe gestora. Percebemos que as angústias e os anseios são os mesmos e a partilha de informações fortalece o grupo enquanto pertencentes à equipe gestora de uma instituição educacional.

No contexto atual da educação, a organização da gestão escolar é feita muito mais, tendo como base as prescrições do Estado, do sistema de ensino e, conseqüentemente, pelas políticas educacionais vigentes, do que, com base na autonomia da escola garantida pela lei. Estas considerações nos remetem a pensar e analisar a fragilidade que se encontra a organização dos tempos e

espaços escolares e mostra claramente que, a forma como as ações de rotina configuram o trabalho escolar simplificam e condicionam a prática educativa e, muitas vezes, inviabilizam uma gestão democrática e participativa.

Nesta ótica, foi proposto às equipes que relatassem suas rotinas na gestão da escola, bem como os pontos considerados positivos e negativos.

QUADRO 10 - Rotina Escolar dos Gestores das Escolas Municipais de São Sepé/RS

ROTINA	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Acolhida aos alunos	Professores comprometidos com a escola	Falta de comprometimento de alguns profissionais da escola
Verificação da agenda e demandas do dia	Envolvimento de alguns pais que ajudam na escola	Pouca participação dos pais na escola
Cuidar o recreio	Afetividade dos alunos	Falta planejamento da equipe gestora
Substituir professores	O Programa Mais Educação	
Visitas às salas de aulas	Comunidade presente na escola – Escola Rural	Falta entendimento dos pais sobre a educação dos filhos
Atender aos pais e pessoas da comunidade	Trabalho com projetos	Atestados frequentes dos professores e funcionários
Conversar com os professores durante o recreio	Formação para os gestores que está sendo desenvolvida pela SMEC	Falta de tempo para se reunir com os professores (reuniões) e com a equipe gestora
Muitos chamados/apagam incêndios/fazem várias tarefas durante o dia e fazem o que a secretaria manda.	Diálogo entre os colegas	Encaminhamentos de alunos com problemas de aprendizagem, conduta.
	Reforma nas escolas e os recursos recebidos através dos programas governamentais	
	Atuação do CPM para angariar recursos para escola	

Fonte: Trabalho em Grupo realizado em 05/09/2013.

Nas manifestações das equipes gestoras sobre a sua rotina foi possível constatar que a escola tem enfrentado significativas limitações para atender as

demandas do mundo moderno, pois as propostas que hoje se evidenciam, sejam elas elaboradas com bases nas políticas públicas vigentes ou por iniciativas mais particularizadas nas próprias escolas, possuem de maneira geral, sinais economicistas que colabora com a impossibilidade de mudanças, ou sinais mais humanistas que em geral não chegam a repensar o modelo vigente de escola. Ainda persiste nas escolas ações isoladas do dia a dia, sem um planejamento estruturado, pois relataram que quando tem um tempo da equipe se reunir para estudar e planejar, as reuniões são interrompidas pelos constantes chamados para resolver os problemas que ocorrem. “Eu me sinto impotente, com vontade de fazer e não consigo, pois tenho que atender os constantes chamados” (VICE-DIRETORA I).

Quando nos propomos a discutir a rotina na escola, durante a formação, como processo de organização do trabalho escolar, nos deparamos com um paradoxo, pois ao mesmo tempo em que percebemos todas muito parecidas, podemos perceber também, inúmeras diferenças.

Alguns estabelecimentos escolares são vivos, felizes, acolhedores; outros são tristes, aborrecidos e, mesmo, severos. Quando se visita vários deles, sente-se bem essas diferenças. Cada escola tem sua própria atmosfera, suas próprias vibrações, que a tornam única. O clima, como reflexo de cultura de uma escola, como expressão dos valores coletivos mais ou menos compatíveis com a finalidade do sistema público, exerce uma forte influência sobre aqueles que ali trabalham, pois, em ampla medida, seus funcionamentos intelectuais, sociais e pessoais e, conseqüentemente, seu equilíbrio dependem dele. (THURLER, 2001, p.89)

Não podemos ser ingênuos em olhar todas as escolas como sendo iguais, pois cada uma possui a sua identidade própria, por isso temos que valorizar aquilo que lhes dá unidade, com seus erros e acertos, mas uma consideração é importante, a participação de todos os envolvidos nesse processo é que vai determinar o seu sistema de gestão e a forma de organização do trabalho escolar, tornando seu trabalho único e original. Essas reformulações acontecem pela ação de cada profissional sobre o seu trabalho, seja ele na gestão da sala de aula, da instituição ou do sistema ao qual está inserido.

As instituições escolares aqui observadas ainda são conduzidas pela tradição, pois seguem um ritual em suas organizações nos tempos e espaços, na

distribuição de cada função, na definição das ações e elas se repetem independente do local onde está inserida, tanto cultural quanto economicamente.

A diversidade de ações presentes nas escolas pode ser percebida tanto pela permanência de algumas e pela alternância de outras, como podemos destacar os inúmeros programas e projetos desenvolvidos no âmago das instituições e que mexem com sua estrutura e sua organização. Neste sentido, o trabalho escolar configura-se a partir de ações de rotina que podem segundo Paro (2007) ser divididas em dois grupos: as atividades meio, que são aquelas que não têm uma relação direta com o aluno (planejamento escolar, organização, recursos materiais, físicos, financeiros e pedagógicos), porém são elas que dão condições para o ensino e a aprendizagem e, as atividades fim, que tem seu objetivo centrado diretamente nos alunos, sejam nos processos de ensino e de aprendizagem (planejamento de ensino, avaliação do desempenho do aluno, elaboração da proposta pedagógica, formação continuada em serviço). Estas atividades, apesar de colocadas em grupos distintos, se articulam constantemente no desenvolvimento do trabalho escolar.



Imagem 6 - Trabalho sobre rotina realizado durante a formação do dia 05/09/2013



Imagem 7 - Trabalho sobre rotina realizado durante a formação do dia 05/09/2013

A organização da escola precisa ser transformada dando lugar a outras formas com tempos e espaços que superem aquelas impregnadas na gestão, construindo uma escola amparada pelos processos democráticos e participativos, onde seus pares tenham vez e voz. Para, além disso, torna-se necessário conseguir planejar e executar práticas condizentes com seus objetivos, ou melhor, temos que conseguir sair do nível do discurso para as práticas, ampliando as possibilidades de mudanças significativas para a educação brasileira. Assim como o atendimento às demandas da sociedade com equidade, acesso e garantia de uma qualidade na aprendizagem dos alunos, de modo autônomo.

Nesse sentido, torna-se importante mencionar que todos os professores das escolas municipais de São Sepé/RS, inclusive os membros da equipe gestora, possuem 1/3 da carga horária destinada à hora atividade para estudo, planejamento e avaliação o que muitas vezes acontece de forma superficial, ou seja, o estudo e planejamento ainda não estão consolidados, nem para os professores e tampouco para a equipe gestora, pois falta a organização do tempo e dos espaço para que ela se efetive. Isso fica evidenciado na fala da Diretora L “As demandas da escola são muitas, por isso, falta tempo para se reunir com a equipe para planejar e a dificuldade em reunir todos os professores”.

Se pensarmos na dificuldade que os gestores encontram para se reunirem com seus pares com o objetivo de estudar e planejar, refletimos: falta o tempo ou a organização desse tempo? Então, é necessário que o gestor faça uma

autocrítica de sua rotina de trabalho e utilize de sua autonomia, definindo estratégias para que aconteça nas escolas um espaço sistemático de estudo, pois para Libâneo (2013) “ninguém pode participar plenamente de uma equipe se não estiver bem informado sobre os assuntos tratados” (LIBÂNEO, 2013, p. 81). Sendo assim, a formação continuada em serviço se torna uma ação imprescindível para os sistemas de ensino, favorecendo a efetivação de espaços para estudo, planejamento e execução e avaliação das ações coletivas.

Outro aspecto trabalhado durante os encontros pautou-se na discussão sobre o processo de escolha dos diretores escolares que é entendida como um dos mecanismos que concorrem para a gestão democrática e a melhoria da aprendizagem dos educandos.

Em São Sepé, a escolha do diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico se dá através da nomeação pelo poder público, dificilmente aceita como “democrática”, conforme Padilha (1998), esta, ainda que associada a alguns critérios estabelecidos empiricamente, sem o apadrinhamento político, nem tampouco seja possível afirmar a existência da prática clientelista denominada por Paro (2001), através do favorecimento de profissionais, na rede municipal em estudo, pois alguns dos atuais diretores das escolas são simpatizantes de outros partidos políticos, que não representam o atual governo municipal. Mesmo assim, soa um forte eco, através da comunidade escolar para que se constitua um processo democrático para esta escolha, conforme pesquisa realizada em 2013, com os próprios gestores e também com professores e funcionários da rede municipal de ensino.

TABELA 8 - Forma de Escolha de Diretores na Concepção dos Atuais Gestores da Rede Pública Municipal de São Sepé/RS

Forma de Escolha	Quantidade
Indicação pelo prefeito e SMEC.	4
Lista Tríplice	8
Eleição Direta	11
Não responderam	5
TOTAL	28

Fonte: Entrevista/2013

TABELA 9 - Forma de Escolha de Diretores na Concepção dos Professores e Funcionários das Escolas Municipais de São Sepé/RS

Forma de Escolha	Quantidade
Indicação pelo prefeito e SMEC.	09
Escolha pelo prefeito e SMEC, com lista tríplice indicada pela comunidade.	55
Eleição Direta	91
Concurso Público	16
TOTAL	171

Fonte: Questionário/2013

Podemos destacar que no universo de 199 sujeitos pesquisados, 102 são favoráveis à eleição direta, 13 à indicação pelo poder público, 63 pela lista tríplice, 16 por concurso público e 5 não responderam. Esta amostragem confirma os estudos de Paro (1998), onde avalia que, dentre essas possibilidades, a eleição é a forma mais democrática, pois a nomeação, mesmo com alguma participação da comunidade, tende a critérios político-clientelistas. O concurso, mesmo que coibindo o apadrinhamento político, acaba sendo democrático somente para o candidato, pois o diretor escolhe a escola, mas a escola não escolhe o diretor, além de não existir a participação da comunidade. Já o diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas, ou processos mistos, permite em um primeiro momento a participação da comunidade, mas na realidade a comunidade tem o seu poder reduzido pelos processos de qualificação dos candidatos através de avaliações. Nos processos de eleição direta, a experiência tem mostrado que a discussão democrática é bastante fomentada, pois há maior distribuição do poder para as classes menos favorecidas.

De todas as possibilidades apresentadas, podemos constatar que a menos sugerida pela comunidade escolar pesquisada foi a “indicação pelo poder público”, sendo esta forma ainda utilizada pelo município de São Sepé, o que pode ser considerado um fato relevante para que novas alternativas sejam pensadas e postas em prática. Entendemos que é primordial estabelecer critérios sérios e claros para a nomeação de diretores nas escolas públicas, buscando a participação da comunidade na construção desses critérios.

Nesse contexto, o município, através da Secretaria Municipal de Educação e Cultura tem o desafio de estabelecer formas de discussão sobre a temática eleição de diretores das escolas públicas municipais, trazendo para si e para a

sociedade definir os critérios para esse processo. Nesse sentido, se faz necessário desmistificar algumas concepções.

Todavia, uma concepção totalmente contraditória aos estudos de Paro e Libâneo referenda-se na fala da vice-diretora I, gestora da rede municipal “A eleição de diretores não colabora para uma gestão democrática, o que favorece é a formação para gestores e conselheiros. O primeiro passo é a formação e a preparação dos mesmos para atuarem com competência”. A vice-diretora F considera importante a mobilização na escola para o processo de escolha de diretores, de forma harmoniosa e de respeito, não prejudicando o andamento do trabalho da escola. Também é necessário criar critérios para que aconteça esse processo e a mudança de postura em relação ao processo democrático. Podemos dizer que essas afirmações estão relacionadas ao processo eleitoral banido por inconstitucionalidade, no município, em 2001. A esse respeito, vêm bem a propósito as ponderações da vice-diretora F que diz “Já vivenciei dois processos eleitorais em minha escola sendo que os dois trouxeram divergências político partidário para o ambiente escolar, causando discórdia entre os professores. Acredito que a democracia só funciona plenamente em uma escola quando a bandeira for somente à educação”.

A coordenadora K, da escola 7 diz que “a eleição de diretores não garante a democracia, os gestores precisam ter o perfil de liderança com desprendimento”.

Percebemos pelas falas de alguns gestores que esse processo precisa ser gerido com a mobilização e participação da sociedade. Para a coordenadora H: “O ideal seria a eleição, porque ninguém melhor que os pais, alunos e professores para fazer essa escolha. Mas, antes é necessário conscientização de cada um da escola para não interferir no meio”.

Outros assumem a concepção de que a escolha de diretores através da eleição direta é a melhor prática democrática de exercer a cidadania e que por si só trará benefícios positivos para a melhoria da organização da escola e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos, conforme estudos de Paro (2003).

3.2. Planejamento Coletivo: (re)significações do Plano de Ações Articuladas (PAR) e Projeto Político-Pedagógico (PPP)

O direito à educação encontra suporte na Constituição Federal, promulgada em 1988, e expressa a importância da qualidade da educação como um princípio basilar do ensino a ser ministrado, com “padrões mínimos” de qualidade e, também como sendo um bem público subjetivo e de caráter próprio, garantindo o exercício consciente de cidadania, a qualificação para o mundo do trabalho e, também, por ser obrigatória gratuita e dever do Estado.

Esse direito já foi proclamado expressamente, a partir da Declaração Universal dos Direitos do Homem, em 1948. É inegável que, o Brasil está sendo capaz de expandir o acesso dos cidadãos à escola pública brasileira, porém esse crescente atendimento não vem acompanhado da preocupação, por parte dos governantes, em relação à qualidade da educação. Assim como o direito à educação, a gestão democrática vem sendo conquistada através de lutas históricas dos movimentos sociais, desde a década de 80 com manifestações em defesa da escola pública e implica questões como melhores condições de trabalho e remuneração dos profissionais da educação, formação e profissionalização docente e por mudanças na gestão organizacional da escola.

Quanto à qualidade, Freire (2002, p.110) considera imprescindível defendê-la como uma forma de intervenção no mundo, descartando sua neutralidade, já a concepção de Dourado e Oliveira (2009, p. 204) enfatizam que “um primeiro aspecto a ser ressaltado é que qualidade é um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço”.

A compreensão da qualidade da educação escolar é complexa e abrangente, pois envolve múltiplas dimensões para o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem com atividades extra e intraescolares, levando em consideração os diferentes atores, os processos de ensino, o currículo e as expectativas de aprendizagem.

A tão almejada qualidade social da educação tem um longo caminho a percorrer e, ao longo desse caminho, envolve, dentre outros fatores, o da sua organização, estrutura e funcionamento e a necessidade de uma equipe gestora atuante, com conhecimento das políticas públicas e a par das reais necessidades da escola.

A gestão democrática, entendida, portanto, como espaço de deliberação coletiva (estudantes, funcionários, professores, pais ou responsáveis), precisa ser assumida como base para a melhoria da qualidade da educação e aprimoramento das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação/ensino. (DOURADO; AMARAL. 2011, p. 303).

Pensar os princípios da educação implica mudarmos a escola que temos e buscarmos a construção de uma outra escola que seja capaz de publicizar seus processos de participação coletiva e de gestão democrática que envolva a comunidade, professores, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, funcionários, pais e alunos para que as decisões sejam construídas coletivamente, transformando a escola em um lugar de aprendizagem, não apenas para aquisição do conhecimento, mas sim, ensinar para o exercício da cidadania e para a formação integral do ser humano nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

A qualidade do ensino não está somente na pontuação em um sistema de avaliação oficial, mas em uma proposta construída pelos membros da comunidade escolar, através da efetiva participação compartilhada, principalmente na construção do Projeto Político-Pedagógico sólido e consistente e que reflita a intencionalidade da escola pública nesse espaço e tempo de mudanças, onde o indivíduo tenha autonomia pessoal e emancipação social.

Nos dias atuais, não há mais espaço para o educador/gestor desqualificado, incapaz de assimilaras novas tecnologias, a globalização, a perspectiva de novas formas sociais e familiares, sem autonomia e sem iniciativa e que não saiba trabalhar em grupo, pois o trabalho requer flexibilidade, transparência e polivalência.

A Educação busca um novo paradigma, pois o aluno faz parte da escola e merece uma educação com qualidade, onde ele consiga construir o seu saber e a escola seja aquela capaz de promover, a todos, o domínio dos conhecimentos e a construção da cidadania e de uma sociedade mais justa e igualitária, minimizando, assim, as desigualdades e a exclusão social. Então, partindo da premissa de que o gestor e sua equipe são profissionais de fundamental importância na escola, cabe a eles, de forma democrática articular ações para a melhoria da educação no município e, conseqüentemente, no País.

A LDB/96 traz a responsabilidade da gestão para escola, especialmente no que se refere à qualidade da educação e à democratização da escola pública com a participação dos envolvidos nesse processo, tratando-a de forma clara e objetiva, conforme podemos observar no seu art. 12, incisos I ao VII.

(...) elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola (...) (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009 - LDB,1996)

Com esse ordenamento, as ações da escola devem estar articuladas entre si e com o aumento das competências exige maior habilidade da equipe gestora na execução da gestão com qualidade. Com isso, a necessidade de formação continuada se torna cada vez mais um desafio para os sistemas de ensino. Com o passar dos anos, o conceito de gestão vem evoluindo muito, abordando uma nova forma de administrar e gerir as instituições escolares públicas no reconhecimento da participação de todos os envolvidos no contexto escolar. Também neste contexto de mudança, cabe aos gestores assumirem a responsabilidade da organização do trabalho pedagógico da escola, oportunizando estratégias para que ocorra o processo ensino aprendizagem.

A mudança nos dias atuais é inevitável, é uma questão de sobrevivência das instituições, e principalmente nossa, enquanto educador. Portanto é inútil resistir, pois elas vieram, queiramos ou não.

O Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, lançado pelo Ministério da Educação em 2007, colocou à disposição dos estados, municípios e Distrito Federal, instrumentos de avaliação e de implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação oferecida a crianças e jovens, principalmente da Educação Básica pública, como o Plano de Ações Articuladas (PAR). Com a adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, um programa estratégico do PDE, instituído pelo Decreto nº 6.094 de 2007, os estados, municípios e o Distrito Federal passaram à elaboração de seus respectivos

planos, com um diagnóstico da situação educacional local e com um conjunto de investimentos em melhorias.

O Plano de Ações Articuladas se destaca com o propósito de superar as desigualdades sociais e educacionais e se constitui de um importante instrumento de fiscalização, validação e monitoramento de resultado das políticas públicas. A gestão educacional democrática, expressa na dimensão 4 assume um importante papel na articulação e no desenvolvimento educacional. Estas dimensões estão classificadas em gestão educacional, formação de professores e de profissionais de serviço e apoio escolar, práticas pedagógicas e avaliação e infraestrutura física e recursos pedagógicos. Sendo assim, é preciso antes de tudo, que os envolvidos neste processo compreendam o significado da gestão e a importância da participação de todos na construção do PAR. É importante analisar que a concepção de gestão apresentada no PAR, especialmente a gestão educacional é um tema extremamente amplo e complexo, pois engloba uma série de discussões e contradições entre a teoria e a prática desenvolvida nas escolas.

Nesta perspectiva, o termo gestão educacional não está relacionado unicamente aos aspectos administrativos da escola, como a gestão de recursos financeiros ou a organização de documentos, ela também está associada às relações interpessoais e à construção de um projeto político-pedagógico que atenda aos anseios da comunidade escolar.

No entanto, ao analisar as entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores sobre o Plano de Ações Articuladas, (PAR) percebemos em suas falas a forte evidência com relação a questões de melhoria na infraestrutura, equipamentos e maior disponibilidade de recursos financeiros nas escolas, apoio com material pedagógico, salas de informática e Atendimento Educacional Especializado nas salas de recursos multifuncionais. Para a vice-diretora F o PAR é muito importante, porque através dele se consegue recursos para melhorar cada vez mais a escola. Temos o entendimento de que a qualidade da formação dos professores e a formação continuada em serviço é o fator imprescindível para a garantia da qualidade da educação, mas as condições materiais para o trabalho dos professores também é um fator importante, pois se não houver uma sala de aula ampla, arejada, com recursos de conforto, dificulta a concentração para a aprendizagem dos alunos, bem como para o trabalho do professor.

Conforme a Diretora D:

O PAR é uma prática bastante importante em relação à educação do município, pois nele encontram-se todas as ações planejadas em prol da melhoria para nossas escolas. Com relação ao projeto político-pedagógico tudo o que temos de benefícios na escola estão dentro deste documento e está selecionado nas ações encontradas no PAR como a sala do AEE, laboratório de informática.

A Diretora H, diz que pôde vivenciar dentro da escola a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola PDE, hoje PDDE interativo⁹ que muito contribuiu para a melhoria da qualidade da educação e até mesmo do estabelecimento, com todas as melhorias que foram feitas na escola. Outros gestores salientaram que o PAR vem contribuindo para a melhoria da qualidade e melhores condições de aprendizagem dos alunos, auxiliando no planejamento da escola, na melhoria da gestão educacional, oportunizando a formação para os professores e possibilitando a adesão aos programas e projetos desenvolvidos nas escolas, através do Governo Federal.

É oportuno que as equipes gestoras se familiarizem com os instrumentos de planejamento desde a gestão educacional, formação de professores, práticas pedagógicas e avaliação, infraestrutura física e recursos pedagógicos para que se fortaleçam as políticas dirigidas para a melhoria da qualidade da educação básica pública.

A educação como um direito de todos congrega a política governamental. Foi pensando em termos quantitativos que a política de “todos” na escola foi implementada. Os indicadores que assombram a educação brasileira demonstram que é preciso melhorar e a corrida para atingir as metas torna-se um dos princípios dos Sistemas de Ensino. Compete-nos, enquanto educadores, repensar sobre o real sentido de educar. Estaríamos, nós, embasados no princípio da meritocracia governamental, fazendo da educação uma mera escolarização aos nossos educandos, repassando conceitos de uma educação competitiva em forma de reprodução do saber ou estaríamos pensando em formar sujeitos capazes de construir conceitos?

⁹ PDDE Interativo é uma ferramenta de apoio à gestão escolar desenvolvida pelo Ministério da Educação, em parceria com as Secretarias de Educação, e está disponível para todas as escolas públicas cadastradas no Censo Escolar de 2013.

O PDDE Interativo é uma ferramenta DA escola e PARA a escola. Só será útil, portanto, se ajudar a comunidade escolar a identificar e a enfrentar os seus problemas. Para isso, as respostas do diagnóstico devem corresponder à realidade e devem ser pensadas coletivamente.

Dentro desses parâmetros cabe-nos analisar as políticas públicas que emergem no cenário educacional, programas e projetos a fim de melhorar a qualidade da educação em todo o país, como por exemplo, os programas de aceleração, PDDE Interativo, Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa, Programa Mais Educação, entre outros. São políticas compensatórias, pois tem como objetivo melhorar a qualidade da educação no País, além de ampliar os índices educacionais.

A Constituição Federal de 1988 garante o acesso ao ensino público gratuito, porém não garante a tão sonhada qualidade da educação que ainda é o grande desafio dos Sistemas de Ensino que conhecem os problemas reais da educação, porém ainda não encontraram as estratégias eficazes de combate ao fracasso escolar. É preciso pensar a qualidade para uma sociedade que busca a educação como um direito subjetivo de cidadania, inerente a cada cidadão.

Entre tantos fatores que precisamos repensar e que é proposto neste projeto de intervenção são as práticas de gestão desenvolvida no âmbito da escola, iniciando pela tomada de decisões coletivas, a autonomia para gerir os inúmeros programas governamentais que aceleram as demandas que o gestor precisa dar conta como a gerência dos recursos financeiros e as prestações de contas e a mobilização da comunidade escolar para a efetivação dos processos de gestão democrática e participativa.

A oferta de uma educação pública de qualidade requer que todos aqueles que atuam na escola tenham uma visão crítica repensando suas próprias práticas para que ocorra um ensino de qualidade.

A divulgação dos resultados das avaliações (SAEB, IDEB, PISA, ENEM, ENADE) tem nos trazido dados preocupantes sobre a qualidade do ensino no país. E assim, também, outros órgãos da sociedade vão formulando hipóteses de que algo não está bem, pois se evidencia que a não aprendizagem dos alunos significa a negação de um direito constitucional do sujeito ao acesso a determinados conhecimentos e saberes. O trabalho do gestor, neste espaço é o de garantir um ambiente organizado com oportunidades de aprendizagem aos diferentes atores da escola, deve garantir que as crianças, jovens e adultos tenham acesso ao conhecimento universal e científico e, possam dele se apropriar.

A busca de melhores condições sejam elas de valorização profissional, de uma gestão democrática e participativa, de avaliação e formação docente comprometidas com um projeto de emancipação do ser humano, são caminhos para a concretização de uma nova qualidade para a educação nacional. Afinal, um desafio desses, passa por um investimento que garanta não só o acesso, mas a permanência e o sucesso dos alunos nas escolas.

Para podermos falar sobre melhoria da aprendizagem se faz necessário entender que o Projeto Político-Pedagógico é um dos principais instrumentos para a organização do trabalho escolar e uma ferramenta fundamental para o sucesso da escola. Vejamos nas palavras de Silva (2003) o que é um Projeto Político-Pedagógico:

É um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois polos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. Que elementos o integram? É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico. (SILVA, 2003, p. 296).

Veiga (2003) registra a relação entre Projeto Político-Pedagógico e inovação:

Falar em inovação e projeto político-pedagógico tem sentido se não esquecermos qual é a preocupação fundamental que enfrenta o sistema educativo: melhorar a qualidade da educação pública para que todos aprendam mais e melhor. Essa preocupação se expressa muito bem na tríplice finalidade da educação em função da pessoa, da cidadania e do trabalho. Desenvolver o educando, prepará-lo para o exercício da cidadania e do trabalho significam a construção de um sujeito que domine conhecimentos, dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente (VEIGA, 2003, p. 268).

Diante das citações apresentadas, podemos dizer que projeto político-pedagógico é o documento que norteia todo o trabalho da escola, portanto, deve ser construído tendo por base um processo coletivo gestado com a participação

dos diferentes protagonistas: alunos, famílias, professores, funcionários e demais forças vivas da sociedade.

A primeira intencionalidade dessa construção é pensar a formação do cidadão, não só o aluno, mas todos os envolvidos na escola. A LDB/96 propõe a construção do projeto político-pedagógico e alguns autores o trazem como inovação (Veiga, 2003). Podendo ser uma inovação técnica ou emancipatória. Na concepção técnica, o projeto político-pedagógico fica engavetado para cumprir uma mera formalidade ou simplesmente para apresentar à mantenedora, já a concepção emancipatória traz o projeto político-pedagógico como um documento acessível, utilizável e construído coletivamente, sendo concebido como um documento que norteia o trabalho pedagógico da escola.

Podemos perceber pela fala da Coordenadora Pedagógica B que a construção do projeto político-pedagógico ainda não se constitui como uma prática emancipatória, pois percebe que:

O Projeto Político-Pedagógico ainda é regulatório, pois quem cuida dos dias letivos e dos conteúdos são os gestores, os pais não participam desse processo de decisão. É difícil coordenar todas as demandas, pois fica presa a prestações de contas e que sobra pouco tempo para as questões pedagógicas.
--

Ainda hoje, professores concebem o projeto político-pedagógico como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal, neste caso, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996. Essa é uma das razões pelas quais ainda há quem prepare esse documento com poucas intervenções, sem a participação efetiva dos membros da escola e sem fazer um diagnóstico para retratar as reais necessidades do ensino. A vice-diretora F diz que é difícil convencer o grupo a pensar juntos, que é uma discussão acirrada, cada um quer fazer de um jeito e que é difícil chegar a um consenso. Para a Coordenadora Pedagógica D a participação é restrita para uma decisão tão importante e o projeto político-pedagógico não contempla a realidade das escolas.

Construir uma nova concepção de gestão, que conte com a participação da sociedade e de todos os envolvidos com a prática pedagógica, implica em reorganizar o modelo adotado pelos sistemas públicos que ainda possuem características de um modelo de gestão centralizadora na sua estrutura e organização.

Para construirmos de forma colaborativa o projeto político-pedagógico é necessário fazer uma reflexão sobre: qual é a finalidade da escola hoje? Por que nós estamos neste lugar? Qual o perfil de estudante que a gente quer? Qual a concepção de aula? Primeiramente, temos que ter clareza disso para fazer as discussões e as escolhas. Se quisermos que um aluno desenvolva determinadas habilidades, o que é importante escolher? Um currículo, uma avaliação dessa ou daquela forma?

Temos que ter fundamentação para que o professor tenha certeza que está fazendo de forma correta. Temos que ter coerência entre o que queremos e o que fazemos. O projeto político-pedagógico é um processo vivo e não apenas um documento engavetado.

Uma das questões reveladas pelos gestores é a dificuldade de encontrar, nas escolas, espaços de estudo e planejamento coletivo. Existe a concepção de que o período destinado ao planejamento é para si e não para o coletivo, pois depende da organização interna da escola para que existam estes momentos. O gestor deve investigar e investir para que todos percebam qual é o melhor momento. Essa mobilização é papel da equipe gestora para que todos se sintam inseridos e isso começa com a conquista do professor para que ele participe. Sendo assim, o gestor deve ter habilidades em trabalhar com as relações interpessoais, entendimento que todos têm seus saberes, valorizando a participação de todos e cada um, de certa forma, ir planejando e criando estratégias. As decisões que são tomadas colocam professores, pais, alunos, funcionários juntos, fortalecendo-se, sendo corresponsáveis pelo processo. O gestor é o responsável, mas as decisões têm que ser tomadas coletivamente. Este é o grande desafio.

Ao tomar as concepções prévias que os gestores das escolas municipais têm acerca do projeto político-pedagógico podemos dizer que os conceitos estão relacionados à organização da escola e do trabalho pedagógico, documento onde constam todas as atividades a serem desenvolvidas na instituição escolar, bem como, as metas do grupo e como alcançá-las. Expressaram que é a proposta que rege a escola, elemento essencial no planejamento e organização do fazer pedagógico, ações, planos e planejamento que vão nortear as atividades educacionais. É o projeto onde são colocadas as intenções, vontades e os compromissos em relação à escola e comunidade escolar. Os gestores também

entendem que esse processo deve ser coletivo, pois todos os envolvidos no processo educacional precisam participar. Nas concepções prévias dos sujeitos envolvidos na formação, referente ao projeto político-pedagógico foi constatado que esses já possuíam conhecimento sobre o assunto, como podemos visualizar no quadro abaixo. Após a participação na formação, alguns gestores ampliaram sua concepção, dando maior ênfase na elaboração do projeto com a participação coletiva e percebendo-o como um movimento e não apenas como um documento.

Concepções sobre Projeto Político-Pedagógico



Imagem 8 - Trabalho realizado durante a formação do dia 19/12/2013



Imagem 9 - Trabalho realizado durante a formação do dia 19/12/2013

QUADRO 11 – Concepções sobre Projeto Político-Pedagógico

GESTOR	CONCEPÇÃO PRÉVIA	CONCEPÇÃO CONSTRUIDA
D k ¹⁰	É construir um processo democrático de decisões, trabalho em equipe, buscando superar conflitos, resgatar sempre a escola como público, como lugar de debate, diálogo sempre fundamentado na reflexão coletiva.	Hoje após a formação explicando claramente o que é PPP – chegamos a conclusão que precisamos estudar muito e organizar nossos PPPs, pois está desorganizado, desestruturado e precisamos estar sempre buscando conhecimento em prol do nosso aluno
D g ¹¹	É a base do trabalho na escola. Documento onde constam todas as atividades a serem desenvolvidas, as metas do grupo e como alcançá-las	Principal documento da escola, onde devem ser previstas todas as ações e metas. Precisa ser constantemente reavaliado e adequado, buscando atender as novas demandas que surgem. Elaborado de forma participativa por todos os integrantes da escola.
VD c ¹²	É a identidade da escola, onde todos os envolvidos no processo educacional precisam participar.	É a identidade da escola, deve estar contemplado suas peculiaridades, valorizando o meio onde está inserido, tendo a contribuição de todos os envolvidos no processo educacional.
CP e ¹³	É todo o desenvolvimento dentro de uma escola para uma boa educação.	PPP – é a vida da escola, buscando sempre a formação do cidadão como participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. É a organização da escola.

Fonte: Formação de gestores em 19/12/2013.

Ainda refletindo sobre projeto político-pedagógico, a Coordenadora D argumenta que: “É uma proposta que rege a escola e que deveria ser feita por todo o público alvo da escola, mas nem sempre é o que acontece”. A vice-diretora B reforça que: “Deveria ser o documento que norteia todo o trabalho na escola e que fosse construído a partir do envolvimento e participação de todos”. As falas nos revelam que na realidade o envolvimento dos sujeitos é mínimo, ou quase inexistente, sem expressão e com atitudes de desinteresse, pois são representados por aqueles que não se envolvem, não comparecem às reuniões e não obtêm informações, o que na maioria das vezes, conduz a uma alienação de responsabilidades, contrariando as concepções de Veiga (2004) (...) o projeto político-pedagógico não existe sem um forte protagonismo dos professores, pesquisadores e alunos, e sem que estes dele se apropriem. (2004, p. 16).

¹⁰ Dk refere-se a Diretor k

¹¹ Dg refere-se a Diretor g

¹² VDC refere-se a Vice-Diretor c

¹³ CPe refere-se a Coordenador Pedagógico

Para a coordenadora G:

O projeto político-pedagógico é mais do que um documento burocrático. Ele traduz princípios filosóficos e procedimentais para organizar e subsidiar o trabalho pedagógico. É um instrumento que traduz concepções de ensino e busca através de sua elaboração coletiva articular, organizar a prática pedagógica. É um instrumento vivo e constante de modificações.

Embora expresso nos relatos dos gestores a concepção ideal acerca do projeto político-pedagógico considera-se difícil transpor estes conhecimentos para a prática nas escolas desta rede de ensino. Para que aconteça a participação ativa dos envolvidos é preciso o conhecimento profundo sobre os seus direitos e deveres e a vontade de que esse processo seja efetivado nas escolas. A construção coletiva do projeto político-pedagógico é um dos meios de materializar a gestão democrática na escola.

Segundo Veiga (2004), o projeto político-pedagógico exibe uma natureza política e pedagógica da ação escolar, as quais são indissociáveis. A natureza política explicita o compromisso educativo assumido pela comunidade escolar com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Sendo assim, sua implementação requer escolhas conscientes e opções quanto aos fundamentos políticos e filosóficos que permeiam a prática pedagógica. A natureza pedagógica reside na possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, “no sentido de definir ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.” (VEIGA, 2004, p.15).

A proposta de análise dos projetos políticos-pedagógicos das escolas municipais foi realizada pelas equipes gestoras que deveriam analisar, observar e descrever a presença ou a ausência dos elementos descritos por VEIGA (2011). Nessa abordagem, os gestores enfatizaram a necessidade de repensar a elaboração do projeto político-pedagógico, levando em conta as expectativas da comunidade escolar, pois ele é um documento que norteia todas as ações a serem desenvolvidas pela escola contendo os elementos descritos por VEIGA (2011).

Vejamos a análise do projeto político-pedagógico feita pelos gestores da escola 5.

Analisando o projeto político-pedagógico de nossa escola, percebemos a ausência de alguns elementos como: processo de decisão nas questões pedagógicas e organizacional da escola e abordagem sobre as relações de trabalho no interior da escola e mantenedora. Outro elemento a ser reestruturado é o da estrutura organizacional, podendo ser adotados cronogramas com informações referentes ao calendário escolar. Deve ser atualizado com as demandas do ano, referências e aspectos referentes à legislação.

Os gestores da escola 1 observaram que:

No projeto político-pedagógico da escola não existe as finalidades da educação, elas aparecem somente no Regimento Escolar. A estrutura organizacional necessita de uma contextualização de forma mais específica, conforme a realidade da escola rural, contemplada atualmente no diagnóstico do PPP. O currículo está inserido no item políticas e estratégias, devendo ser reelaborado conforme os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCNs, além dos projetos e programas desenvolvidos na escola. O tempo escolar não está previsto de forma clara, pois deve ser elucidado quanto ao calendário alternativo, observando os dias letivos e as horas, o tempo para a aprendizagem dos alunos, as vivências e ações organizadas através dos projetos. O processo de decisão e participação da comunidade e dos segmentos representativos é um dos elementos que necessita de uma reestruturação construída em conjunto, pois garantir essa ação no PPP fortalece a gestão democrática. Hoje já conseguimos presenciar em nossa escola algumas ações de decisão democrática. As relações de trabalho não estão contempladas nessa proposta, mas existem ações visando integrar a coletividade da escola diminuindo a fragmentação do trabalho.

Análise dos gestores da escola 3:

No nosso PPP consta como finalidade valorizar a realidade em que vivemos motivar e preparar o educando através do processo educacional na formação de valores democráticos, possibilitando o desenvolvimento de suas potencialidades intelectuais, físicas e morais, para que possam atuar com competência e igualdade na sociedade. Consta a estrutura organizacional, porém precisam ser acrescentados os processos pedagógicos. O tempo escolar precisa ser acrescentado início e fim do ano letivo, atividades a serem realizadas, reuniões pedagógicas. O processo de decisão e as relações de trabalho não constam e a avaliação não está clara.

Diante das observações e das discussões realizadas durante a formação e pelas observações realizadas no projeto político-pedagógico das escolas, podemos entender como um alerta a necessidade de orientar os gestores na construção e reformulação do projeto político-pedagógico e compreender que ele já traz implícito em seu texto às concepções de mundo, humanidade e educação e os elementos que o compõem são imprescindíveis para a efetivação da democratização da escola pública.

Por ter tantas informações relevantes, o projeto político-pedagógico se configura numa importante ferramenta de planejamento e avaliação em que todos os membros das equipes gestora e pedagógica devem consultar a cada tomada de decisão. Portanto, se o projeto da escola está engavetado, desatualizado ou inacabado, é hora de mobilizar esforços para resgatá-lo e repensá-lo.

4. RESSIGNIFICAÇÃO DA FUNÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Estamos vivendo em uma sociedade que vem, ao longo do tempo, sofrendo mudanças, especialmente nas últimas décadas, e principalmente no campo da educação, entre elas a ampliação do acesso à escola, as fontes de financiamento, os marcos legais e os processos de gestão dos sistemas de ensino. Nesta conjuntura, cabe lembrar que não basta à democratização ao acesso, mas, a garantia ao ensino de qualidade para todos.

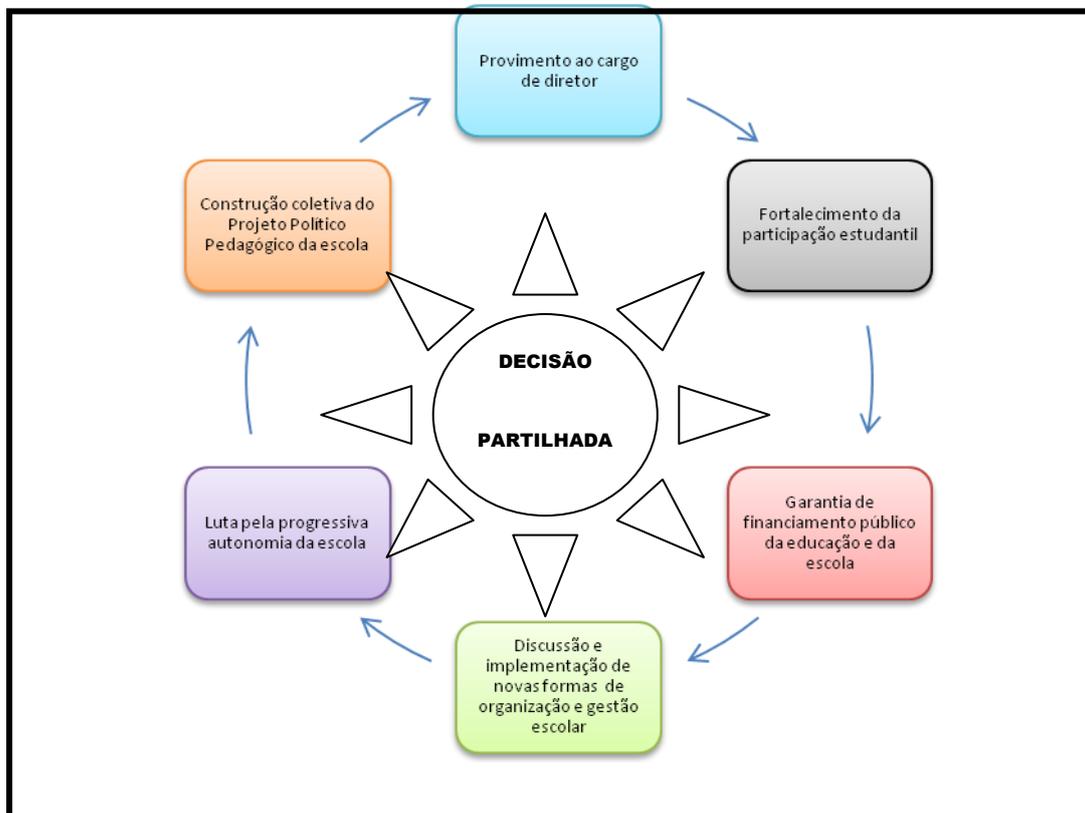
Com a reforma do Estado, a educação pública passou por várias mudanças, principalmente no que diz respeito à forma de gestão. É aí que os princípios de descentralização, autonomia e participação – aqueles reivindicados pela sociedade civil na década de 1980 – assumem novos significados. Com essas novas exigências, algumas estratégias vêm sendo estimuladas pelas políticas educacionais tendo em vista o trabalho docente a partir das novas demandas da sociedade.

Levando em consideração o processo de formação para os gestores na rede pública municipal de São Sepé retoma-se algumas observações: o diálogo é uma das formas de expressão mais utilizada pelos seres humanos e permite a manifestação de ideias com os demais, sendo necessário que ela aconteça de forma harmoniosa, no entanto, percebemos, através do registro oral e escrito dos gestores que o diálogo está cada vez mais restrito nas escolas. Vários depoimentos apontam a falta de tempo para conversar com os professores o que é considerado pelos gestores como um fator negativo. Podemos apontar como prováveis causas para que este fenômeno aconteça à limitação do papel do gestor; o individualismo; a falta de espaço e de tempo para discussão e construção de novas propostas; o conservadorismo de alguns, cuja postura é de resistência à inovação e a mudança de concepção; a baixa estima que muitas vezes assolam o ambiente escolar. Então, tendo em vista que a escola é um espaço privilegiado para que aconteçam as relações torna-se necessário que a equipe de gestão oportunize espaços de diálogo e relações humanas e éticas entre todos os envolvidos com a educação, efetivando dessa forma a gestão escolar democrática como nos diz Ferreira (2004):

(...) Diálogo como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária. (FERREIRA, 2004, p. 1243)

Neste contexto, o diálogo é imprescindível para que aconteça a efetivação da gestão escolar democrática baseada nos princípios de descentralização, seja na administração, na tomada de decisões, nas ações elaboradas e executadas de forma não hierarquizada, na participação, onde todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola e a transparência nas decisões e ação tomadas ou implantadas na escola têm que ser de conhecimento de todos. E, para que isso aconteça devemos considerar alguns componentes básicos da gestão democrática como decisão compartilhada. (MEC, 2007).

FLUXOGRAMA 2 - Decisão Partilhada



Fonte: Decisão Partilhada/MEC (2007)

Tendo em vista ampliar os conceitos apresentados pelo MEC (2007), a Secretaria Municipal de Educação e Cultura de São Sepé, com as contribuições dos gestores durante a formação tem como meta ampliar as discussões referentes à gestão democrática num processo coletivo. Nesse viés, proporciona o envolvimento da comunidade escolar e externa: (a) na reformulação do projeto político-pedagógico da escola; (b) na construção coletiva do Plano Municipal de Educação, em consonância com o novo Plano Nacional de Educação, aprovado pela Câmara dos Deputados em 25 de junho do corrente ano - Lei nº 13.005/14, na discussão referente ao processo de escolha dos diretores ou equipes diretivas, ação essa que está sendo analisada junto ao poder público municipal, conforme o que determina a meta19 do PNE: "assegurar condições, no prazo de dois anos para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto"; (c) na democratização das relações de poder e no fortalecimento dos conselhos escolares e dos Círculos de Pais e Mestres, através da oferta do curso "Formação pela Escola", em andamento, políticas essas contempladas no PAR – Plano de Ações Articuladas/2011-2014; (d) na formação continuada e na possibilidade de criação de grêmios estudantis nas escolas de forma gradativa; entre outras tantas ações contempladas no referido plano.

Nessa perspectiva, os conhecimentos adquiridos pelos gestores devem estar diretamente relacionadas às políticas públicas, à organização e à gestão da escola, pois eles desempenha vários papéis, entre eles, o de articulação de todos os setores e a garantia da efetivação da gestão democrática.

Libâneo (2013) aponta que "a direção e coordenação são funções típicas dos profissionais que respondem por uma área ou setor da escola tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito pedagógico". (LIBÂNEO, 2013, p. 177). Sendo assim, o diretor precisa ter habilidades para mobilizar pessoas, liderar grupos, ter motivação, ser perspicaz e rápido em suas decisões, saber ouvir, ter planejamento e saber lidar com as demandas do dia a dia. Ainda para o mesmo autor, a tarefa da direção visa a:

Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.

Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas.

Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.

Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais). (LIBÂNEO, 2013, p. 177)

Os vários aspectos assinalados por Libâneo (2013), e demais autores que discutem a gestão democrática, são importantes ao concebermos a gestão de forma coletiva, dialógica, compartilhada não somente entre os membros da equipe gestora (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógica), mas também entre todos os outros integrantes dos diversos segmentos da comunidade escolar e extraescolar. Assim, os envolvidos sentir-se-ão co-responsáveis pelas decisões e ações, afirmadas no projeto político-pedagógico, em âmbito de unidade escolar, no PAR e no Plano Municipal de Educação, em âmbito de educação municipal.

5. (IN)CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

No trabalho de interven-ção, realizado por meio de rodas de formação, percebemos a gestão escolar como espaço permanente de democracia e participação de todos os envolvidos no processo de (re)construção de conhecimentos e de participação nas decisões inerentes à escola nas mais diversas instâncias. A participação dos pais nas decisões das escolas raramente acontece, no entanto, precisamos mudar esse panorama, pois a educação é um compromisso de todos.

A gestão democrática envolve mais do que cumprir determinações, ela é a alma da escola e, com isso, a formação de gestores numa perspectiva democrática e participativa nas decisões e ações de todos, professores, diretores, coordenadores pedagógicos, estudantes, pais, comunidade em geral tenham voz e vez. Nesse processo, tentamos buscar subsídios nos princípios da gestão democrática, como alternativas para a melhoria da educação, em que as ações planejadas e conquistadas pelo e no coletivo se efetuem. As propostas de interven-ção, na perspectiva de rodas dialogadas e partilhadas, enredam os gestores a desenvolverem sua formação de forma reflexiva e propositiva no movimento circunlneo (MELLO, 2010) e circulante da ação-reflexão-ação.

Com a implementação da formação continuada para os gestores escolares nossa intenção foi ampliar o conhecimento dos vinte e oito (28) sujeitos com relação à legislação vigente e às normas exaradas pelo Conselho Municipal de Educação para que aconteça uma gestão cada vez mais democrática e participativa, fortalecer o planejamento coletivo nas unidades escolares, garantir condições para que os gestores possam gerenciar seus recursos humanos com o monitoramento permanente da aprendizagem dos alunos, possibilitar a construção coletiva do projeto político-pedagógico, bem como da articulação, integração e organização das ações pedagógicas, analisar e resolver problemas do cotidiano escolar, através do planejamento de atividades a serem aplicadas na gestão da escola. Desejamos que os gestores, a partir da proposta de interven-ção tenham o hábito do estudo sistemático, do planejamento das atividades a serem desenvolvidas na escola, do fortalecimento das ações no sentido do

crescimento individual e coletivo da instituição de ensino; que os gestores tenham a habilidade de gerenciar e articular os recursos humanos disponíveis na escola, garantindo um ambiente acolhedor e apropriado para que aconteça a aprendizagem dos alunos e, para que os docentes sintam-se inseridos e integrados nesse processo, garantido uma boa interlocução entre todos os envolvidos.

Esperamos também, que ocorra o entendimento de que o projeto político-pedagógico é um documento de extrema importância que deve ser construído coletivamente e que esteja de fácil acesso, estando o mesmo em constante estudo, monitoramento, atualização e avaliação para que seus princípios sejam aplicados no cotidiano da escola e da sala de aula.

A partir da formação, esperamos que a equipe gestora adquira maior autonomia, com segurança para gerir as demandas da escola sem a interferência da Secretaria Municipal de Educação. Por fim, esperamos que essa intervenção contribua para o entendimento por parte dos gestores, do significado da sua função para o crescimento da escola e que contribua para o processo de construção de uma gestão democrática e participativa, em que de todos os segmentos sintam-se corresponsáveis pelas ações desenvolvidas na escola.

Com a formação as equipes gestoras foram desafiadas a elaborar, coletivamente, um planejamento de gestão, considerando que esta é a forma de garantir a estrutura organizacional da escola, tendo por base os estudos de Libâneo (2013).

As rotinas de planejamento e estudo eram consideradas apenas para cumprir uma exigência da mantenedora, atualmente, existem espaços destinados ao planejamento e sua execução como, por exemplo, a previsão no calendário escolar para estudos sistemáticos com encontros mensais entre as equipes diretivas e os professores, onde é tratado assunto essencialmente pedagógico, eliminando o caráter meramente administrativo que era observado nas reuniões nas escolas.

A formação da equipe gestora abriu espaços para uma nova configuração de estudo coletivo na escola e, também fora dela como as formações subsequentes que estão acontecendo no município de São Sepé, através das intervenções do Mestrado Profissional em Educação para os Coordenadores Pedagógicos, tratando especificamente da ressignificação de suas funções no

âmbito escolar, bem como a articulação entre o Conselho Municipal de Educação com os Conselhos Escolares e Diretores das escolas, proporcionando o fortalecimento deste órgão máximo na implementação de uma gestão democrática e participativa.

Buscando algumas concepções de como os gestores se percebiam antes da formação e como se percebem após a formação, retiramos alguns fragmentos dos depoimentos que evidenciam estas concepções. A Coordenadora Pedagógica B diz:

Antes da formação estava fazendo meu trabalho de uma maneira comprometida, com o foco no dia a dia da escola, nas nossas demandas e no nosso jeito de ser. Muitas vezes me deixando contaminar pelos vícios do sempre fazer do mesmo jeito e não me dando conta ou coragem de inovar. A capacitação me trouxe uma nova visão sobre o todo, me fez refletir com um enfoque através de reflexões teóricas direcionadas à gestão, mostrando-me acima de tudo que para gerir uma escola não basta apenas a vontade, devemos ter também conhecimento teórico para saber lidar nas diversas situações. A formação me proporcionou conhecimento, segurança e ideias para inovar.

Podemos perceber que ao estar em constante formação, ao estudar a legislação brasileira, a escola tem sim a liberdade e a autonomia para sua organização, como também para a construção de sua identidade junto à comunidade em que está inserida, de acordo com a lei (LDB 9394/96), de forma a inovar e buscar a participação da comunidade em suas ações.

Coordenadora Pedagógica K coloca que:

No começo, certa ansiedade e algumas dúvidas. O que preciso aprender ainda? O que isso irá acrescentar?
Ao final, a tranquilidade de saber que as dúvidas existentes não atrapalhavam a caminhada, o alívio por saber que estava no caminho em que se encontrava a maioria, e nesse sentido a entrega, a correção de rumos...

A democracia no interior da escola não é apenas um princípio manifesto na legislação e no projeto político-pedagógico e, nem tampouco este pode ser apenas um documento formalista que se faz para entregar aos órgãos mantenedores. A democracia tem que ser assumida como concepção tomada pela escola, pela equipe gestora, pelos órgãos colegiados e pelas políticas públicas.

A participação de fato é uma prática política e, por natureza, democrática. Visão esta que, na escola, exige obrigatoriamente a mudança do papel do diretor,

pois administrar uma escola ou o órgão municipal de ensino é enfrentar desafios e problemas importantes. Primeiramente, quanto à fragmentação do seu trabalho, entre administrativo e pedagógico e, em seguida, a mudança de postura no que diz respeito à centralização das tomadas de decisão. Entretanto, é primordial sabermos que o que permanecerá de nossa atuação não será a solução dos problemas do cotidiano como a falta de professores, infraestrutura, vagas na educação infantil, transporte escolar, alimentação escolar, mas a capacidade de inovarmos com ações e atitudes construídas a partir de um projeto político pedagógico consistente que contemple a participação do seu entorno, de forma coletiva e que seja capaz de tornar a escola um espaço de aprendizagem prazerosa, tanto para aluno quanto para o professor.

A superação destas características na direção de uma escola não é, simplesmente, utilização de termos diferentes, mas assumir um projeto de gestão, interligado com projeto de educação, de sociedade, de homem, de mundo.

Algumas mudanças podem ser evidenciadas pela observação no que se refere a uma maior autonomia dos gestores para resolver situações nas escolas, sem a interferência da mantenedora. Nas visitas realizadas pela secretaria de educação, percebemos um ambiente mais prazeroso e acolhedor.

Salientamos que esse projeto de intervenção foi apresentado nos seguintes eventos: Seminário Internacional de Políticas Públicas da Educação Básica e Superior, no IV Encontro Estadual da União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação/RS e na VII Semana Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Educacional/UFSM, realizado no período de 09 a 11 de setembro de 2013, em Santa Maria/RS, na modalidade de Comunicação Oral; na Mostra Científica do V SIEPE, realizada entre os dias 30, 31 de outubro e 1º de novembro de 2013, em Bagé/RS, na modalidade Apresentação Oral e durante o X Seminário Internacional de Educação, realizado de 20 a 23 de julho de 2014, em São Sepé/RS na modalidade Relato de Experiências.

A fim de analisar o impacto da formação aos gestores municipais foi proposta uma avaliação coletiva da equipe. Destacamos algumas apontamentos desta avaliação no quadro 12.

QUADRO 12 – Avaliação das Formações

ESCOLA	QUE BOM QUE	QUE PENA QUE	QUE TAL
Escola 10	<ul style="list-style-type: none"> - Foi oferecida a oportunidade de compartilharmos momentos de troca, aprendizado e crescimento entre os colegas e SMEC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nem tudo que se aprende e adquire é possível colocar em prática devido a fatores externos que fogem do nosso alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Houvesse continuidade nos estudos, afinal a prática do dia a dia requer a avaliação e capacitação constante.
Escola 09	<ul style="list-style-type: none"> - Tivemos a oportunidade do estudo coletivo. - Foi possível compartilhar ideias... - Tivemos acesso a textos, material de estudo atualizado que procurou contemplar as necessidades de atualização da equipe. - As atividades produzidas nas formações permitiram a reflexão da prática da gestão da escola. - Foi possível repensar a construção do PPP da escola. - As experiências das escolas puderam ser compartilhadas com os demais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não tivemos tempo para realizar a atividade do caderninho durante o período da formação. - Faltou tempo para discutirmos os processos de construção do PPP e dos Regimentos Escolares. - Nem todos tiveram presentes em todas as formações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fosse possível continuar com os encontros de estudo direcionados para as equipes gestoras. - Tivéssemos a presença de especialistas das áreas discutidas. - Fosse ampliada a participação dos órgãos colegiados durante a formação. - Em 2014 nos reuníssemos novamente para estudarmos a elaboração do PPP e Regimentos Escolares.

Fonte: Atividade realizada em 19/12/2013

Ver o trabalho acontecendo de forma cada vez mais participativa nas escolas é muito bom, pois nos dá estímulo para continuarmos nessa caminhada em busca de uma gestão democrática, inovadora e responsável. A cada dia nos surpreendemos com a capacidade de superação e entusiasmo dos gestores em agregar seu grupo e trabalhar com alegria. Ao acompanhar o trabalho das escolas municipais, após a formação para os gestores nos fortalece enquanto gestores de um sistema de ensino. A caminhada é longa e a esperança também.

REFERÊNCIAS

Anuário Brasileiro da Educação Básica 2013. Moderna. São Paulo, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Neusa Chaves. **A formação de conselheiros municipais de educação e a gestão democrática dos sistemas municipais de ensino: uma política pública em ação** [manuscrito] / Neusa Chaves Batista; orientadora: Maria Beatriz Luce. – Porto Alegre, 2009.

BRASIL. **Constituição Federal**. Gráfica do Senado Federal. Brasília: 1988.

_____. Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007. **Compromisso Todos pela Educação. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica**. Presidência da República. Brasília, 2007.

_____. Lei nº 4024/61 de 20 de dezembro de 1961. **Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. In: Documenta nº 1, Rio de Janeiro, mar.1962b. Disponível em <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/108164/lei-de-diretrizes-e-base-de-1961-lei-4024-61>

_____. Lei nº 5.540/68, de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, n. 231 de 29/11/1968. Brasília, DF, 1968. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm

_____. Lei nº 5.692/71 de 11 de agosto de 1971. **Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências**. Diário Oficial da União.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96. Brasília/DF:MEC, 1996.

_____. Ministério da Educação/IDEB. **Índice Brasileiro da Educação Básica**. Disponível em <http://ideb.inep.gov.br/>

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Luiz Fernandes Dourado. Brasília. Centro de Educação a Distância, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica**. 2 edição. CD-ROM.

_____. Lei nº 13.005/2014 de 25 de junho de 2014. Aprova o **Plano Nacional de Educação** – PNE e dá outras providências.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina. **Gestão da Educação: O Município e a Escola**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão na educação do município: sistema, conselho e plano**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009 – (Educação Cidadã; 3).

CAMARGO, Ieda de. Organizadora. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

CONAE 2014: **Conferência Nacional de Educação**: Documento – referência/ elaborado pelo Fórum Nacional de Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria Executiva Adjunta, 2013.

CONSED – **Conselho Nacional de Secretários de Educação**, 2001. São Paulo: Reimpressão, 2005.

CORTELLA, Mario Sergio. **A Escola e o Conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

CURY, C. R. J. Formação em Política e Administração da Educação no Brasil. In: Estevão, C. V.; AFONSO, A. J.; LIMA, L. C. (Orgs.) **II Congresso Luso – Brasileiro de Política e Administração da Educação**. Braga: 2001.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: RJ: Vozes, 2010.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.de. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Cad. CEDES, 2009, vol 29, nº 78

DOURADO, Luiz F.; AMARAL, Nelson C. Financiamento e gestão da educação e o PNE 2011-2020: avaliação e perspectivas. In. DOURADO, Luiz F. (org.) **Plano Nacional de Educação (2011-2020) avaliação e perspectivas**. Goiânia: Editora UFG; Belo Horizonte: Autêntica, 2011, p.285-315.

_____. Luíz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. 4 ed. atualizada e revisada – Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil 2012.

_____. Luíz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas/** Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007, Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 26 de junho de 2013.

FARENZENA, Nalu. **Organização da educação nacional**. Porto Alegre, FAGED, UFRGS, 2010. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/7124130/a-Nalu-Organizacaoeducacaonacional>>. Acesso em: 15.set.2010.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades.** In: FERREIRA, Naura S. Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 1998.

_____, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia.** 23 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002

HOUAISS Conciso, **Dicionário/**Instituto Antônio Houaiss, organizador; [editor responsável Mauro de Salles Villar]. –São Paulo: Moderna, 2011.

GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação.** In: BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas – caderno de textos. Brasília/D.F, 2006.

GATTI, Bernardete Angelina; BARETTO, Elba Siqueira de Sá; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo de Afonso. **Políticas docentes no Brasil: um estado da arte.** Brasília: UNESCO, 2011.

GATTI, Bernardete A. **Formação de professores: condições e problemas atuais.** Revista Carlos Chagas. Vol. 1, n. 1, p.90-102, Maio/2009.

KLÉBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de gestão escolar: A perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no Estado de São Paulo - 1990/2009/** Augusta Boa Sorte Oliveira Klébis. Marília, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola.** Goiânia. 2001.

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

_____, J.C; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, MS. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo. 10 ed. Cortez, 2011.

_____, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez. 10ª ed. 2011.

_____, José Carlos. **Organização e gestão da escola – Teoria e prática.** 6ª ed. São Paulo: Heccus Editora. 2013

LIMA, Cleiva Aguiar de. **O diário em roda, roda em movimento: formar-se ao formar professores no Proeja** / Cleiva Aguiar de Lima – Rio Grande: FURG, 2011.

LIMA, Marcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido**. Brasília: Liber Livro editora, 2007.

LUCE, Maria Bestriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

_____, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão

MANIFESTO dos Pioneiros da Educação Nova. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, vol. 65, nº 150, pp. 407-425, maio-ago, 1984.

MELLO, Elena; CÓSSIO, Maria de Fátima. **Gestão da educação básica: ausências e emergências**. In: CAMARGO, Ieda (Org.). *Gestão e políticas da educação*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

_____, Elena Maria Billig. **A política de valorização e de profissionalização dos professores da educação básica do Estado do Rio Grande do Sul (1995-2006): convergências e divergências**. UFRGS, Porto Alegre, 2010.

MELO, Maria Tereza Leitão de. **Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar**. In: FERREIRA, Naura Syria C.; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000. p. 243-254.

MOURA, Dácio G; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com projetos: Planejamento e gestão de projetos educacionais**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado**. In: FERREIRA, Naura Syria C.; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.) *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

_____, D. A. **Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola**. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (orgs). *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

_____, Dalila Andrade; DUARTE, Marisa R.T. **Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica**. 3.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). **Gestão educacional: novos olhares novas abordagens**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

PADILHA, P. R. **Diretores e gestão democrática da escola**. In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar. Introdução crítica**. 8ª edição. São Paulo: Cortez Editora. 1999.

_____, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1998.

PROGESTÃO. **Módulos I, II, III, IV, VI, VII, VIII, IX, GUIA DIDÁTICO**. Brasília.

REVISTA **Escola Pública**. Ano IV, número 31/fevereiro/março2013. Profissão: diretor. P. 22 a 27.

RIO GRANDE DO SUL. Conselho Estadual de Educação. **Coletânea de Leis, Decretos e Atos Normativos da Educação Federal e Estadual**. 11ª Coletânea. Porto Alegre, CORAG, 2010.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

_____, Benno. **O estudo da administração da educação na virada do século**. In: MACHADO, Lourdes Marcelino & FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Política e Gestão da Educação: Entre dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, pp.69-82.

SÃO SEPÉ, Lei nº 1.773, de 11 de abril de 1990. **Cria empregos e funções do Quadro de Carreira do Magistério Público Municipal**, estabelece o respectivo Plano de Pagamento e dá outras providências.

_____. Lei nº 2005, de 30 de março de 1994. **Cria o Cargo de Diretor de Creche**. Dá outras providências

_____. Lei nº 1995, de 21 de janeiro de 1995. Institui **o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal** e dá outras providências.

_____. Lei nº 2.952, de 10 de maio de 2001. **Regulamenta a Lei Municipal nº 1.773, de 11.04.90**, que cria a função de Diretor de Escola Municipal e estabelece a respectiva Gratificação (GFD).

_____. Lei nº 2.800, de 26 de abril de 2007. **Institui o Sistema Municipal de Ensino do Município de São Sepé.**

_____. Lei nº 2.874, de 23 de abril de 2008. **Cria nas Escolas Públicas do Município, os Conselhos Escolares** e dá outras providências.

SARI, Marisa Timm. **Organização da Educação Nacional.** In: LIBERATI, Wilson Donizeti (Org.). *Direito à Educação: uma questão da Justiça.* São Paulo: Malheiros, 2004 (atualizado pela autora em fev. 2009).

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política.** São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1983.

SILVA, Maria Abádia. **Do projeto político do Banco Mundial ao Projeto Político-Pedagógico.** In: *Cadernos Cedes: arte & manhas dos projetos políticos e pedagógicos.* Campinas: Unicamp. v. 23, n. 61. dez. 2003.

TEIXEIRA, Anísio. **Que é administração escolar? In: Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, 1.** São Paulo, fev. 1961. São Paulo: USP, 1961.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** Coleção “Temas básicos de...” São Paulo: Cortez, Autores Associados, 2ª ed. 1986.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola.** Porto Alegre: Artmed, 2001

VASCONCELOS, Celso do Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2004a.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica: Projeto político-pedagógico.** Campinas, São Paulo. Papirus, 2004

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão da escola.** Brasília: Líber Livro, 2009.

_____, S. L. **Educação Básica: política e gestão da escola.** Fortaleza: Líber Livro, 2008.

_____, Sofia Lerche. FARIAS, Isabel Maria Sabino de Freitas. **Política educacional no Brasil.** Brasília: Liber Livro, 2007.

WARSCHAUER, C. **Rodas em Rede: oportunidades formativas na escola e fora dela.** Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 2001.

Sites:

<http://www.pisa.oecd.org> Acesso em 10 de outubro de 2012

<http://www.estadao.com.br/noticias/suplementos,qualidade-da-educacao-no-brasil-ainda-e-baixa-aponta-unesco,498175,0.htm>. Acesso em 13 de novembro de 2012.

http://www.anpae.org.br/website/documentos/estudos/estudos_01.pdf Acesso em 05 de maio de 2013.

<http://educacao.uol.com.br/noticias/2013/04/05/lei-regulamenta-obrigatoriedade-de-matricula-na-rede-escolar-a-partir-dos-4-anos.htm>(acesso em 11 de junho de 2013)

http://download.uol.com.br/educacao/do_5abril2013_pagina1.pdfDiário Oficial da União.(acesso em 11 de junho de 2013)

<http://ccmers.proj.ufsm.br/moodle/pluginfile.php/22/course/section/27/breve%20reconstitui%C3%A7%C3%A3o%20hist%C3%B3rica.pdf>(acesso em 12 de junho de 2013)

www.planalto.gov.br/ccivil_03/dereto-lei/del5452.htm(acesso em 26 de junho de 2013.

<http://ccmers.proj.ufsm.br/moodle/course/view.php?id=3> acesso em 26 de junho de 2013.

<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/10-assuntos-nao-podem-faltar-agenda-dupla-gestora-677027.shtml>, acesso em 03 de julho de 2013

<http://www.webartigos.com/artigos/politicas-e-gestao-da-educacao-basica-no-brasil/68121/> Acesso em 8 junho de 2013.

<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>. Acessado em 12 de abril de 2014, às 10h.

http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/05/140508_brasil_educacao_ranking_dg.shtml. Acesso em 14 de junho de 2014, às 16h.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Universidade Federal do Pampa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

FORMULÁRIO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Dados Gerais do/a Entrevistado/a

1) Sexo: () Masculino () Feminino **Idade:** ____ anos.

2) Formação acadêmica:

- a) Curso de Licenciatura. Qual?
- b) Curso de Bacharelado. Qual?
- c) Especialização. Qual?
- d) Mestrado. Qual?
- e) Doutorado. Qual?
- f) Formação complementar. Qual?

3) Tempo da última formação acadêmica:

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 a 3 anos
- c) De 4 a 6 anos (última 2002)
- d) De 7 a 10 anos
- e) Mais de 11 anos. Quantos? _____

4) Tempo de trabalho no magistério:

- a) De 1 a 5 anos
- b) De 6 a 9 anos
- c) De 10 a 15 anos
- d) De 16 a 20 anos
- e) De 21 a 25 anos
- f) De 26 a 30 anos
- g) Mais de 30 anos. Quantos? _____

5) Forma de ingresso no magistério municipal?

- a) Concurso público
- b) Contrato na rede estadual
- c) Outra forma. Qual? _____

6) Quanto tempo (anos) atua(s) como diretor/a ou vice-diretor/a ou coordenador/a pedagógico/a? _____

7) A(s) escola(s) em que trabalhas localiza(m)-se na:

- a) Zona rural
- b) Zona urbana
- c) Zona urbana e zona rural

8) Carga horária de trabalho:

- a) 20 horas
- b) 40 horas
- c) 60 horas
- d) Outra. Qual? _____

Perguntas da Entrevista

1. Qual a tua concepção de gestão?

2. Através de quais exemplos práticos ou de práticas, vivências a gestão democrática na direção/vice-direção/coordenação da escola?

3. Consideras que vivências princípios de gestão democrática na sua ação? Quais?

4. Participas de alguma formação continuada? Concebes importante a tua formação continuada? Relacionas a formação continuada ao princípio da qualidade da educação? De que forma as tuas ações de formação continuada contribuem para a vivência da gestão democrática?

5. Conheces os critérios de escolha do diretor no município? Concordas com os critérios estabelecidos pelo município para a escolha do diretor? Que outra(s) forma(s) indicarias para essa escolha?

6. Consideras importante a política do Plano de Ações Articuladas (PAR) para o processo de melhoria da qualidade do ensino? O PAR auxiliou na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola? Como analisa o PAR em relação a Gestão?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO



TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na Intervenção intitulada **POLÍTICA DE FORMAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA DAS EQUIPES GESTORAS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO SEPÉ-RS**, desenvolvida(o) pela Mestranda Paula Vicentina Ferreira Machado, e-mail paulavfmachado@gmail.com

Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pela Prof^a Dr^a Elena Maria Billig Mello, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail profelenabillig@hotmail.com

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais, é investigar como está sendo a atuação dessas equipes gestoras frente às políticas públicas vigentes no país, a fim propor ações de intervenção para a qualificação da gestão das escolas, tendo como foco a gestão participativa e democrática e a melhoria da qualidade do ensino nas escolas do Sistema Municipal de Ensino de São Sepé-RS.

Minha colaboração se fará na forma de entrevista semiestruturada e dos encontros com os gestores das escolas do referido município em “Rodas de Formação”. Fui comunicada que a análise dos dados coletados será pela mestranda e/ou sua orientadora e as ações de intervenção das Rodas de Formação serão socializadas com os/as participantes.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento.

São Sepé, ____ de _____ de ____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

APÊNDICE C



POLÍTICA DE FORMAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA DAS EQUIPES GESTORAS DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO SEPÉ-RS

Mestranda: Paula Vicentina Ferreira Machado

Orientadora: Prof^ª. Dra. Elena Maria Billig Mello

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM

Eu, _____ **AUTORIZO** ceder os direitos de imagem, autoria ou de propriedade, a qualquer título sobre o trabalho apresentado, estando autorizados a utilizá-los a qualquer tempo, de todas as formas, como melhor lhes aprouver, em cartazes, produtos, meios de divulgação, placas, faixas, revistas, livros, artigos, camisetas, ou em outros casos, sem qualquer reembolso, pagamento ou indenização.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem acima mencionada em todo território nacional e no exterior.

São Sepé, ____ de _____, de 2013.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

APÊNDICE D

MATRIZ DE ANÁLISE – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

POLÍTICA DE FORMAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA DAS EQUIPES GESTORAS DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO SEPÉ-RS				
Indicadores de Análise	Dados Gerais dos Gestores	1. Política Educacional	2. Gestão Escolar	3. Formação dos Gestores
	1,2,3,4,5,6,7,8			
1.1. PAR (Plano de Ações Articuladas do Município)		6		
1.2. Qualidade do Ensino		4,6		
1.3. Política de Formação dos Gestores		4		
2.1. Concepções de Gestão			1	
2.2. Princípios da Gestão			1,2,3,4	
2.3. Vivências da/na Gestão			2,3	
2.4. Escolha de Diretores			5	
3.1. Formação Inicial	2			
3.2. Formação Continuada				4
3.3. Formação para a Gestão				4