



**ATLÂNTICA – ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS,
SAÚDE, TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**

DEPARTAMENTO DE PESQUISA E EXTENSÃO

MESTRADO EM GESTÃO

LUZIA DOS SANTOS OLIVEIRA



Barcarena – Portugal

2018



**ATLÂNTICA – ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS,
SAÚDE, TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**

DEPARTAMENTO DE PESQUISA E EXTENSÃO

Ano Letivo 2016 – 2017

MESTRADO EM GESTÃO

LUZIA DOS SANTOS OLIVEIRA – Nº 201628557

GESTÃO ESCOLAR:

Uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais
impactos nos processos de ensino-aprendizagem

Barcarena – Portugal

2018

Luzia dos Santos Oliveira

GESTÃO ESCOLAR:

Uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem

Dissertação apresentada ao Departamento de Pesquisa e Extensão da Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Professor Doutor Paulo Moreira

Barcarena – Portugal

2018

Oliveira, Luzia dos Santos. **Gestão Escolar:** uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem/ Luzia dos Santos Oliveira. Barcarena: Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia /2018.

114 f.: il.

Orientador: Professor Doutor Paulo Moreira

Dissertação (Mestrado) – Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia/Departamento de Pesquisa e Extensão/Curso de Mestrado em Gestão, 2018.

Referências Bibliográficas: f. 89-93.

1. Gestão Democrática. 2. Escola. 3. Participação da Comunidade. I. Moreira, Paulo, II Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia, Departamento de Pesquisa e Extensão. III Título.

GESTÃO ESCOLAR: uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem

Dissertação apresentada ao Departamento de Pesquisa e Extensão da Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Professor Doutor Paulo Moreira

Aprovada em: 19 de Junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador - Doutor Paulo Moreira

**PROF. ASSOCIADO DA ATLÂNTICA - ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS, SAÚDE, TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**

Arguente - Doutora Michelle Monachino

**PROF^a. AUXILIAR DA ATLÂNTICA - ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS, SAÚDE, TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**

Presidente do Júri - Doutor Georg Dutschke

**PROF. ASSOCIADO DA ATLÂNTICA - ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS, SAÚDE, TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**

*Aos meus pais, esposo, avós, irmãos e
sobrinhos pelo amor, companheirismo,
incentivos, momentos de alegrias e apoio
para transpor as barreiras ao longo do
caminho de minha vida acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar a Deus, por abençoar toda a construção deste trabalho e proporcionar coragem e determinação para chegar aos momentos de conquistas.

À Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia por proporcionar a realização deste sonho com respeito, amizade e qualidade.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Paulo Moreira pelos ensinamentos, pela dedicação, pela amizade, carinho e apoio na construção desta Dissertação, e é claro pelas experiências que me fizeram crescer como pessoa e como profissional.

A todas as pessoas que auxiliaram na conclusão da Pesquisa, com disponibilidade e respeito: gestores, professores, pais, comunidade, e profissionais de apoio da Escola escolhida como campo de pesquisa.

Aos meus pais José Oliveira Santos e Maria Aldenir dos Santos Oliveira, pelo amor infinito, pelos conselhos, incentivos e apoio incondicional, que me fizeram crescer e perseverar na minha vida acadêmica.

Aos meus avós, que me deram carinho ao longo destes anos de caminhada.

Ao meu esposo Eduardo Aguiar Silveira, pelo amor, carinho, e por estar ao meu lado me incentivando todos os dias.

Às minhas queridas irmãs Aldenice, Rai, Mônica e Letícia, e ao meu querido irmão Weclei, pelo amor fraterno mais bonito, pelos incentivos e momentos de alegrias.

Aos meus queridos sobrinhos Thiago, Gustavo, Lucas, Enzo e Kevin pelas alegrias, pelos sorrisos que tornaram esta trajetória mais feliz.

Aos meus amigos e amigas, pelo companheirismo, conselhos e compreensão.

A todos os meus professores e colegas de turma, pelos conhecimentos compartilhados e pela troca de experiências, que me fizeram crescer e vencer as dificuldades.

E a todos que contribuíram para a construção deste trabalho.

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



"A educação modela as almas e recria os corações.

Ela é a alavanca das mudanças sociais".

(Paulo Freire)

Luzia dos Santos Oliveira – Junho/ 2018: Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia.

RESUMO

O presente trabalho aborda o que é a gestão no âmbito escolar, quais os principais conceitos e a sua evolução histórica, apresenta também os tipos de gestão escolar, as principais teorias clássicas da administração (taylorismo, fordismo e toyotismo) e os tipos de liderança nas instituições. A pesquisa dá ênfase à gestão democrática na escola pública e as suas principais características como: participação da comunidade nas tomadas de decisão, a importância da autonomia e do Projeto Político Pedagógico para se criar a identidade da escola, e também o valor de se criar e manter o Conselho Escolar para assegurar a gestão participativa e transparente; demonstra também a compreensão da escola contemporânea como espaço de sujeitos autônomos e agentes de sua própria história, e as responsabilidades do Município frente à escola pública. Como base para a revisão teórica, utilizou-se trabalhos renomados no que se refere à gestão, e grandes autores como Vitor Paro e Heloísa Luck; utilizou-se também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), e demais Leis e Referenciais que tratam da temática. Estabeleceu-se se como campo de pesquisa uma escola da rede Municipal de Educação, de ensino fundamental, localizada na cidade de Imperatriz – MA, tendo como objetivo geral: produzir conhecimento sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem. E como objetivos específicos: a) Contribuir para o conhecimento e atualização no que diz respeito à evidência científica sobre estilos de gestão; b) Descrever o potencial impacto dos estilos de gestão nos processos de ensino-aprendizagem em contexto de espaço escolar; c) Identificar o estilo de gestão praticado em um espaço escolar imperatrizense, seus impactos e respectivas dificuldades e oportunidades; d) Produzir recomendações de estilos de gestão adaptáveis ao contexto escolar brasileiro. Utilizaram-se os seguintes procedimentos e métodos para a construção da pesquisa: revisão bibliográfica, observação, aplicação de questionário com representantes de todos os segmentos da escola pesquisada; análise do Projeto Político Pedagógico da escola, tabulação dos dados, criação de gráficos para melhor visualização e discussão textual da pesquisa. A partir da construção deste trabalho, foi possível observar que a forma de gestão, a identidade e a organização do espaço escolar possui uma forte ligação com o perfil do gestor e o seu formato de liderança; foi possível compreender que cada elemento da escola, ou seja, professores, alunos, coordenadores, comunidade, gestores e etc. possuem o seu valor frente à gestão da escola, portanto a escola é um todo integrado que deve

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



ser gerido coletivamente, através de uma gestão realmente participativa, desvincilhada de fins tradicionais e burocráticos. Para finalizar, essa pesquisa espera contribuir de maneira significativa para a ampliação de novos conhecimentos na área de gestão escolar e demonstrar a importância de uma gestão forte e participativa para o sucesso dos processos de ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: 1. Gestão Democrática. 2. Escola. 3. Participação da Comunidade.

ABSTRACT

The present work deals with what management in the school context, the main concepts and their historical evolution, also presents the types of school management, the main classic theories of administration (Taylorism, Fordism and toyotism) and the types of leadership in Institutions. The research emphasizes democratic management in the public school and its main characteristics such as: community participation in decision making, the importance of autonomy and the Political Pedagogical Project to create the identity of the school, as well as the value of creating and Maintain the School Board to ensure participatory and transparent management; Also demonstrates the understanding of the contemporary school as a space of autonomous subjects and agents of its own history, and the responsibilities of the Municipality in front of the public school. As a basis for the theoretical review, we used renowned works in terms of management, and great authors such as Vitor Paro and Heloísa Luck; The Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB 9.394 / 96) was used, as well as other Laws and Referentials that deal with the subject. It was established as a research field a school of the Municipal Education Network, located in the city of Imperatriz-MA, with the general objective of producing knowledge about the management style practiced in a Brazilian school space and potential impacts on Teaching-learning processes. And as specific objectives: a) Contribute to the knowledge and update with regard to scientific evidence on management styles; b) Describe the potential impact of management styles on teaching-learning processes in the context of school space; c) To identify the style of management practiced in an imperatrizense school space, its impacts and respective, difficulties and opportunities; d) Produce recommendations of management styles adaptable to the Brazilian school context. The following procedures and methods were used to construct the research: bibliographic review, observation, questionnaire application with representatives of all segments of the researched school; Analysis of the School's Political Educational Project, tabulation of data, creation of graphs for better visualization and textual discussion of the research. From the construction of this work, it was possible to observe that the form of management, the identity and the organization of the school space has a strong connection with the profile of the manager and its format of leadership; It was possible to understand that each element of the school, that is, teachers, students, coordinators,

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



community, managers and etc. Have their value in front of school management, so the school is an integrated whole that must be managed collectively, through a truly participatory management, unlocked from traditional and bureaucratic ends. Finally, this research hopes to contribute significantly to the expansion of new knowledge in the area of school management and demonstrate the importance of a strong and participative management for the success of the teaching-learning processes.

Keywords: 1. Democratic Management. 2. School. 3. Community Participation.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| QUADRO 01 – Comparativo – Modelo Antigo (Administração) x Modelo Atual (Gestão) | 27 |
| QUADRO 02 – Gestão Democrática na Escola..... | 37 |
| QUADRO 03 – Caracterizando cada Elemento no Contexto Escolar | 44 |
| QUADRO 04 – Esquema Simplificado – A Escola como quebra cabeça | 46 |
| QUADRO 05 – O que é Autonomia e como se expressa | 48 |
| QUADRO 06 – Ações para o envolvimento dos Pais e da Comunidade na Escola..... | 50 |
| QUADRO 07 – Comparação do Paradigma Tradicional e o Paradigma Emergente..... | 55 |
| QUADRO 08 – Ações para a Participação e Comunicação dos Pais e da Comunidade realizadas pela Escola campo de pesquisa | 79 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| GRÁFICO 01 – Concepções da Comunidade Escolar em relação à escolha do Gestor da Escola campo de pesquisa | 66 |
| GRÁFICO 02 – Concepções da Comunidade Escolar em relação ao estilo de Gestão praticado na Escola campo de pesquisa | 69 |
| GRÁFICO 03 – Concepções da Comunidade Escolar em relação à influência da Gestão no desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem | 71 |
| GRÁFICO 04 – Concepções da Comunidade em relação ao Conselho Escolar | 72 |
| GRÁFICO 05 – Concepções da Comunidade Escolar em relação ao Projeto Político Pedagógico..... | 74 |
| GRÁFICO 06 – Concepções da Comunidade Escolar em relação às dificuldades que a Gestão da Escola encontra para desenvolver o seu trabalho..... | 76 |
| GRÁFICO 07 – Concepções da Comunidade Escolar em relação à participação dos Pais e da Comunidade na Escola..... | 77 |
| GRÁFICO 08 – Concepções da Comunidade Escolar em relação à avaliação da Gestão da Escola..... | 80 |
| GRÁFICO 09 – Concepções da Comunidade Escolar no que se refere à relação com a Gestão da Escola | 82 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------------|---|
| AEE | Atendimento Educacional Especializado |
| BM | Banco Mundial |
| CEDHAP | Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado |
| CEPAL | Comissão Econômica para a América Latina |
| CF | Constituição Federal |
| CME | Conselho Municipal de Educação |
| CNE | Conselho Nacional de Educação |
| CONSED | Conselho Nacional de Secretários de Educação |
| ECA | Estatuto da Criança e do Adolescente |
| EJA | Educação de Jovens e Adultos |
| FMI | Fundo Monetário Internacional |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDEB | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| ISO | Organização Internacional de Normalização |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação |
| MEC | Ministério da Educação e Cultura |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| PDDE | Programa Dinheiro Direto na Escola |
| PDE | Plano de Desenvolvimento da Educação |
| PISA | Programa Internacional de Avaliação de Estudantes |

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



| | |
|---------------|--|
| PNATE | Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar |
| PNE | Plano Nacional de Educação |
| PNUD | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento |
| PPP | Projeto Político Pedagógico |
| PR | Paraná |
| PREAL | Programa de Promoção das Reformas Educacionais na América Latina |
| SAEB | Sistema de Avaliação da Educação Básica |
| SEMEC | Secretaria Municipal de Educação e Cultura |
| SEMED | Secretaria Municipal de Educação |
| TICS | Tecnologias da Informação e Comunicação |
| UNDIME | União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação |
| UNESCO | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura |
| UNICEF | Fundo das Nações Unidas para a Infância |

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 19 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 24 |
| 2.1 A Gestão no Âmbito Escolar: Conceitos, Características e Evolução Histórica | 24 |
| 2.1.1 A Gestão Escolar e as Principais Teorias Clássicas da Administração (Modelos Econômicos) | 29 |
| 2.1.2 A Liderança nas Instituições | 32 |
| 2.1.3 Estilos de Líder | 33 |
| 2.1.4 A Gestão Democrática no Ambiente Escolar: Conceitos, Possibilidades e Impactos sobre os Processos de Ensino-Aprendizagem | 34 |
| 2.1.5 Conselho Escolar: Gerindo a Escola Coletivamente | 37 |
| 2.1.6 O Projeto Político Pedagógico da Escola: Identidade e Planejamento de forma Democrática | 39 |
| 2.2 A Escola Contemporânea: Espaço de Sujeitos Autônomos e Agentes de Transformação Social | 42 |
| 2.2.1 Autonomia na Escola | 47 |
| 2.2.2 A Participação da Família e da Comunidade na Escola: Formas e Importância | 49 |
| 2.2.3 O Município e a Gestão da Escola Pública | 51 |
| 3 CONTEXTUALIZAÇÃO E METODOLOGIA DA PESQUISA | 57 |
| 3.1 Objetivo Geral | 57 |
| 3.2 Objetivos Específicos | 57 |
| 3.3 Metodologia Aplicada na Pesquisa | 58 |
| 3.4 Breve Histórico e Caracterização do Campo de Pesquisa | 61 |
| 3.5 Breve Relato da Recepção da Pesquisa na Escola Campo | 63 |
| 3.6 Perfil da Gestora participante da Pesquisa | 64 |
| 3.7 Perfil dos Servidores participantes da Pesquisa | 64 |
| 3.8 Perfil dos Pais e Responsáveis participantes da Pesquisa | 65 |

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



| | |
|---|------------|
| 3.9 Perfil dos Alunos participantes da Pesquisa | 65 |
| 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DA PESQUISA | 66 |
| 5 CONCLUSÃO | 85 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 89 |
| APÊNDICES | 94 |
| ANEXOS | 107 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão no âmbito escolar vem se tornando, há cerca de alguns anos, objeto de contundente interesse de profissionais que atuam na área, assim como elemento de estudo de inúmeras pesquisas de graduação em Pedagogia, pós-graduação com ênfase em gestão escolar; pesquisas de Instituições de Ensino, Secretarias de Educação, Conselhos como o CONSED, a UNDIME, Órgãos Internacionais e outros, que se preocupam e investigam o quanto a gestão influencia de forma direta e determinante na qualidade da educação básica e na organização da escola como um todo (estrutura física, recursos pedagógicos, recursos humanos, processos de ensino-aprendizagem, entre outros aspectos fundamentais que poderão gerar resultados positivos ou negativos para toda a comunidade escolar).

Esta inquietação em investigar o que é gestão, como a mesma se organiza na escola, sua evolução e características, se origina das mais variadas transformações ocorridas na sociedade atual, sejam elas de ordem econômica, social, política, tecnológica, dos aspectos neoliberais, das privatizações, em fim uma série de acontecimentos e elementos que influenciam na rotina, na cultura e nas diretrizes educacionais.

Em janeiro de 2015, o Ministério da Educação brasileiro, também se preocupando com esta temática, realizou uma consulta pública sobre gestão escolar com o tema “Diretor Principal, Diretor faz Diferença”, no intuito de criar um programa de valorização dos gestores das escolas públicas municipais, estaduais e federais de todo o país. Com a consulta pública realizada de forma online toda a sociedade, em geral, pôde criar propostas, sugerir e comentar seus anseios em relação à gestão, e ao trabalho e valorização do gestor escolar.

Destaca-se também que o Ministério da Educação possui um Programa Nacional denominado de Escola de Gestores da Educação Básica Pública, que está inserido no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), e é voltado para a qualificação dos gestores das escolas de educação básica pública, através de cursos de formação a distância, promovidos por Universidades públicas parceiras do MEC. A Escola de Gestores da Educação Básica Pública objetiva formar em nível de especialização (*latu sensu*) os gestores efetivos das escolas públicas da educação básica, em todas as modalidades e contribuir com a qualificação profissional do gestor da escola em uma perspectiva democrática.

Dublante (2011) relata que vários acontecimentos ocasionaram o interesse pela temática gestão na escola, como por exemplo, a Conferência Mundial de Educação para Todos, onde se reuniram importantes órgãos internacionais:

Nos anos de 1990, vários acontecimentos vão influenciar os estudos da área de gestão, entre eles a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jontiem, na Tailândia. A reunião foi promovida pelo Banco Mundial (BM), pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tendo como propósito atender as necessidades básicas de aprendizagem. (Dublante, 2011).

Nesta época, no Brasil, o tema já estava sendo discutido e com a pressão popular e dos órgãos internacionais, houve a elaboração dos Planos Decenais de âmbito nacional, estadual e municipal, e foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, que destaca a importância da gestão democrática para os estabelecimentos de ensino, e as formas de participação da comunidade escolar nos assuntos competentes à escola.

Portanto, as pesquisas, os profissionais da área, os programas do Ministério da Educação Nacional, as Leis e órgãos internacionais ratificam a importância do tema gestão e afirmam que a forma como a mesma ocorre no âmbito escolar está diretamente ligada à figura do administrador, do gestor, do líder, do diretor; e que este deve possuir uma postura democrática e participativa. A pessoa que administra/gere o espaço escolar carece priorizar a eficácia, a eficiência, a proatividade, a motivação pessoal e da equipe, a sua formação continuada e da equipe, além de adotar uma postura servidora, acolhedora, ética; que saiba opinar e intervir no momento certo; saiba ouvir, dar e receber *feedbacks*; possuir empatia, paciência, inteligência emocional, garantindo a implantação de uma gestão compartilhada, democrática, que privilegie a participação de todos nas tomadas de decisões, e primordialmente a construção de um ensino de qualidade.

No sentido de contribuir com os estudos em relação à temática, organizou-se a pesquisa: **Gestão Escolar:** uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem. Como problema foi estabelecido: qual o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem?

E para aprofundar o tema se fez necessário os seguintes questionamentos: a) O que a literatura científica descreve a respeito dos estilos de gestão presentes no ambiente escolar? b) Qual o potencial impacto dos estilos de gestão nos processos de ensino-aprendizagem, em contexto de espaço escolar? c) Qual o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro, seus

impactos e respectivas dificuldades e oportunidades? d) Quais são as recomendações de estilos de gestão adaptáveis ao contexto escolar brasileiro?

A partir dos questionamentos acima, e compreendendo a importância dos mesmos para o desenvolvimento desta dissertação, destaca-se como objetivo geral da pesquisa: produzir conhecimento sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem. Destacam-se como objetivos específicos deste trabalho: a) Contribuir para o conhecimento e atualização no que diz respeito à evidência científica sobre estilos de gestão; b) Descrever o potencial impacto dos estilos de gestão nos processos de ensino-aprendizagem em contexto de espaço escolar; c) Identificar o estilo de gestão praticado em um espaço escolar imperatrizense, seus impactos e respectivas, dificuldades e oportunidades; d) Produzir recomendações de estilos de gestão adaptáveis ao contexto escolar Brasileiro.

Para desenvolvimento da pesquisa, foi escolhida, como campo, uma escola brasileira, localizada na cidade de Imperatriz – MA. A cidade de Imperatriz, segundo dados do IBGE (2013), possui 251.468 mil habitantes, e uma área total de 1.368.987 km². Imperatriz possui, segundo dados do educa censo 2016: um total de 234 (duzentos e trinta e quatro) escolas, sendo 156 (cento e cinquenta e seis) da rede municipal, que atendem um número de quase 42.000 (quarenta e dois) mil alunos (educação infantil e ensino fundamental).

Os dados do IDEB (2015) revelam que tanto os resultados dos anos iniciais (nota 5,23) como dos anos finais (4,80) obtiveram crescimento, em relação às avaliações anteriores, no entanto, não atingiram a meta 6.0. O município de Imperatriz, assim como outras cidades do Estado, vem buscando melhorias na qualidade da educação, através de projetos como O Dia de Ler, Todo Dia, organização do Congresso Municipal de Educação com instrutores renomados, proporcionando Formação continuada de Professores, Gestores e Coordenadores; desenvolvendo Palestras e incentivado a educação inclusiva; implantando Salas de Recursos Multifuncionais nas escolas, para atendimento educacional especializado (AEE); elaborando um calendário anual e distribuindo a todas as escolas para que trabalhem com um mesmo cronograma; realizando concurso público e seletivos para sanar a falta de professores; reformando algumas escolas, através da ação da Secretaria Municipal de Educação – SEMED. No entanto, estas ações precisam continuar, e devem ser ampliadas e melhor organizadas, a fim de se alcançar a efetiva aprendizagem, a qualidade da educação e as metas estabelecidas pelo Governo.

A pesquisa está organizada em cinco partes: **1. INTRODUÇÃO** – que contém em seu bojo a apresentação do tema e a relevância da pesquisa; exposição dos objetivos da pesquisa e das questões norteadoras; assim como uma breve caracterização do campo de pesquisa e a descrição de como se encontra organizada a Dissertação. **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA** – a Revisão Bibliográfica contempla os aspectos históricos e relevantes em relação ao tema gestão escolar; contém tópicos e subtópicos de suma importância para a compreensão e abordagem coerente da temática:

- **A Gestão no Âmbito Escolar: Conceitos e Evolução Histórica**, que traz, em seu texto, um breve histórico sobre gestão e suas principais características, apresenta também conceitos e diferenças entre administração e gestão; aborda as teorias clássicas da administração (taylorismo, fordismo e toytismo) e as suas implicações na organização e gestão da escola; apresenta ainda o significado e a importância da gestão democrática na escola pública, e as suas maiores configurações de participação da comunidade – o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Conselho Escolar.
- **A Escola Contemporânea: Espaço de Sujeitos Autônomos e Agentes de Transformação Social**. O mesmo explana conceitos sobre a escola contemporânea, revelando suas ações, frente à nova realidade social vigente; caracteriza cada elemento participante da escola, aborda ainda a importância da autonomia e da participação da família na escola, e por último as responsabilidades do município frente à educação, pela ótica da LDB 9.394/96.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO E METODOLOGIA DA PESQUISA – esta parte da pesquisa apresenta o histórico do campo de pesquisa, a identificação do perfil dos participantes da pesquisa, breve relato da receptividade da pesquisa no campo definido. Esta parte também contém os métodos empregados para se alcançar os objetivos da pesquisa.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES DA PESQUISA – a quarta parte da Dissertação apresenta os resultados e discussões da pesquisa, realizada em uma Escola, de ensino fundamental, da rede Municipal de Educação, da cidade de Imperatriz – MA, para que sejam ampliados os conhecimentos em relação à gestão. A Escola pesquisada está localizada em um dos maiores bairros da cidade de Imperatriz, e atende crianças e adolescentes, matriculadas do 6º ao 9º Ano.

5. CONCLUSÃO – a quinta parte fecha o trabalho, trazendo um apanhado desde a revisão teórica até os resultados adquiridos, conceituando, caracterizando e esclarecendo aspectos

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



relevantes em relação à gestão da escola pública e a sua vertente democrática. Nas considerações finais também se apontam possíveis soluções para as problemáticas abalizadas, que poderão ser analisadas, revisadas e implantadas pela escola participante da pesquisa, e até mesmo por outras escolas, estudantes e profissionais que se interessem pelo trabalho.

Portanto, acredita-se que esta pesquisa possa contribuir, de maneira significativa, para a construção de conhecimento atual, em relação à gestão escolar e as suas características, reconhecendo a importância da gestão para a qualidade da educação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A Gestão no Âmbito Escolar: Conceitos, Características e Evolução Histórica

Compreender o conceito de gestão no âmbito escolar implica na necessidade de se refletir sobre as políticas educacionais, sociais, econômicas; sobre as teorias da administração e as suas transformações ao longo do processo histórico. O termo gestão está diretamente ligado aos conceitos e teorias da administração, que revelam formas de organização mais objetiva, no sentido de controlar, programar, coordenar, priorizar os aspectos técnicos, burocráticos e resultados quantificados.

Para Hunter (2014) no Livro de Volta ao Mosteiro (O Monge e o Executivo), “administração é planejamento, preparação de orçamento, resolução de problemas, organização, leitura de balanços, adoção de estratégias, táticas e várias outras coisas”. Para Drucker (1989) citado por Braga (2016) “administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expresso propósito de alcance de metas predeterminadas”.

Para Houaiss (2001), administração é o "conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter à produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira".

Menezes (2009) relata o conceito de administração no âmbito escolar da seguinte forma “administração escolar é a parte burocrático-administrativa da escola, onde não há espaço para a valorização do indivíduo como pessoa, os resultados escolares são buscados, independentemente das pessoas estarem ou não valorizadas”.

Para Luck (2015):

[...] A administração é vista como um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados. O ato de administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a realidade, de maneira distanciada e objetiva [...].

Diante dos conceitos expostos acima, verifica-se que o termo administração possui um significado mais fechado, unitário, definido por alguns pesquisadores como antigo, mecanicista, e muitas vezes é descartado, já que os mesmos afirmam que estes elementos não competem à realidade atual, nas mais diversas organizações, principalmente nas escolas, que a

cada dia exigem uma nova postura, novos conceitos, novas ideias, novas estruturas, novos desafios, novas pesquisas, visto que habita-se na era da globalização, das rápidas informações e transformações.

Os conceitos da administração incorporados ao ambiente escolar, com fortes elementos técnico-burocráticos, começaram a ser revisados e questionados no final da década de 60, no momento em que ocorreu a reformulação dos currículos dos cursos de graduação em Pedagogia e das Licenciaturas (Lei 5.540/68 de 28 de Novembro de 1968). Nos anos posteriores, a implantação da Lei de Reformulação dos cursos de graduação em Pedagogia e das Licenciaturas, pareceres (252/69 e 672/69), discursos, pesquisas explanavam que os aspectos administrativos prevaleciam na formação do graduando em Pedagogia, visto que o currículo, os conteúdos, as disciplinas da época destinavam-se, somente, para a formação essencialmente técnica, estavam sendo preparados para atuar nas escolas administradores com visão unitária, sistêmica, burocrática, prejudicando o desenvolvimento integral da escola.

Para Dublante (2011):

No sentido burocrático, o trabalho do gestor da escola é praticamente limitado a tarefas que não possuem uma dimensão ampla da própria situação escolar, sendo reduzida basicamente à função de disciplinador e guardião da ordem, considerando-se capaz de decidir o que é certo ou errado; como definidor das regras de funcionamento e convivência das pessoas que estão no cotidiano da instituição; e, na sua forma mais burocrata, como aquele que tem a obrigação de ordenar e assinar todos os papéis da escola, no intuito de prestar contas aos seus superiores. Ou seja, àqueles que lhe deram tal incumbência.

Este modelo de formação essencialmente técnica-burocrática, que beneficiava, somente, ao Estado, continuou presente na administração escolar, no Brasil, até o término dos anos oitenta, conforme Dublante (2011):

O referido modelo permeou as orientações para a administração escolar até o final dos anos 80, após as mudanças impostas pelos organismos internacionais: Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciências e Cultura (UNESCO), a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) e o Programa de Promoção das Reformas Educacionais na América Latina (PREAL), o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI); as novas exigências do capitalismo mundial e as reivindicações dos movimentos sociais de educadores, desejosos de construir uma proposta educacional para o país que garantisse a democratização das oportunidades por meio do acesso, da permanência e da qualidade do ensino, socialmente referendada, visando a uma melhor aprendizagem dos alunos matriculados nas escolas públicas. Segundo essa lógica, a forma de administrar a escola pública tinha uma relação direta com o modelo de gestão das empresas, no entendimento de que os bons resultados alcançados são fruto de um rigoroso sistema de controle e competência técnica por parte daquele que exerce a função de administrar.

Nesse sentido, seria necessário contemplar o desenvolvimento integral das escolas, principalmente das públicas, assim como também do aluno, de forma que fosse correspondida uma nova visão de realidade, de mundo; interessada na democratização e na qualidade do ensino, assim como no crescimento e na transformação da sociedade.

A partir deste momento exigia-se um novo conceito de administração, com uma evolução contemporânea e ampliada. Muitos pesquisadores continuaram a utilizar o termo administração, no entanto procurando incorporar um novo olhar, mais dinâmico, humano, sensível a todos os processos do ambiente escolar. Outros pesquisadores defenderam que não competia mais utilizar o termo administração no espaço escolar, era necessário utilizar um termo mais evoluído, moderno, denominado de “gestão”, que por sua vez se implantou nas escolas, no meio acadêmico, nas pesquisas, nos livros: gestão educacional, gestão escolar, gestão democrática, gestão de pessoas, gestão de recursos materiais, gestão de recursos humanos e etc.

O conceito de gestão está intimamente relacionado ao de administração, mas amplia-se na medida em que as transformações ocorridas na sociedade de ordem política, social, educacional, tecnológica exigem novas formas de organização, planejamento flexível, auto-avaliação e avaliação contínua, liderança inspiradora e servidora.

O termo gestão origina-se do latim *gestio-ônis*, que significa ato de gerir, gerência, administração, Ferreira (1988) *apud* Ferreira & Aguiar, (2008). O ato de gerir se constitui uma forma de alcançar as metas estabelecidas de maneira adequada, realizando as atividades corretas no momento certo. Para tanto, precisa-se de um gestor, que seja um novo e verdadeiro líder. “O novo líder deve ter a habilidade de inspirar e influenciar as pessoas para levá-las à ação e a excelência. Não se trata de administrar bens, mas liderar pessoas”. (Hunter, 2014).

No âmbito escolar, uma gestão adequada é essencial para que se atinjam os objetivos almejados, garantindo os melhores resultados para toda a comunidade escolar, transformando a realidade social, econômica e cultural vigente. Luck (2009) define em que se constitui a gestão na escola:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

Abaixo segue o quadro comparativo Gestão x Administração, que relata diferenças básicas entre os dois conceitos:

Quadro 01 - Comparativo – Modelo Antigo (Administração) x Modelo Atual (Gestão):

| MODELO ANTIGO | MODELO ATUAL |
|--|--|
| Conceito limitado e antigo | Conceito amplo e atual |
| Administração autocrática | Gestão democrática e coletiva |
| Tomada de decisão de forma unilateral | Tomada de decisão de forma compartilhada |
| Líder autoritário | Líder forte e servidor |
| Processo mais estático | Processo mais dinâmico |
| Prioridade nos princípios técnico-burocráticos | Prioridade no desenvolvimento humano |
| Resultados com quantidade | Resultados com qualidade |
| Reprodução da realidade | Transformação da realidade |
| Enfoque no problema | Enfoque na solução |
| Prioridade na aquisição de informações | Prioridade na construção do conhecimento |
| Não delega tarefas/poder centralizado | Delegação de tarefas/poder descentralizado |
| Visão fracionada do sistema | Visão integral do sistema |

Fonte: Adaptado por mim própria.

Conforme o quadro comparativo, o conceito de administração evoluiu e no âmbito escolar, assim como em diversas organizações, recebeu uma nova denominação – gestão – que evidencia uma posição moderna, dinâmica; valoriza um ambiente democrático-participativo, que busca contemplar as várias dimensões da educação. No entanto, é imprescindível reconhecer que substituir o termo administração e superar a utilização do mesmo nas escolas, exige muito mais do que mudar uma nomenclatura ou denominação, exige uma mudança de atitude, de posicionamento frente à escola e as suas novas necessidades e velhos problemas. Este novo conceito tem se manifestado de forma contemporânea e pretensa a novas ideias, princípios, valores, com maior autonomia, dinamismo, constituindo-se em um importante

elemento e aliado da escola, já que o termo gestão visa acompanhar as novas exigências das leis e demandas de democratização do momento histórico atual.

Tomando por base este aspecto, o momento histórico atual, que é caracterizado pelas rápidas informações e transformações sociais, políticas, econômicas; pelo surgimento das novas tecnologias, do advento da internet e das redes sociais, em fim, uma série de recursos e fatores que influenciam diretamente no espaço escolar; exige um novo modelo de escola, atendida para a era das “tics”, dos *softwares*, aplicativos, *smartphones*, jogos eletrônicos; preocupada também com a educação inclusiva, com os novos moldes de família, *bullying* sofrido pelas crianças e adolescentes, com os altos índices de violência dentro e fora da escola, além de problemas antigos como evasão, baixa aprendizagem, distorções idade-série, falta de participação da família, falta de recursos humanos, financeiros e materiais, repetência e etc. Portanto, uma escola que acompanhe as mudanças, reavalie o seu papel e objetivos frente ao novo modelo de sociedade-política capitalista/ neoliberal /globalizada/ tecnológica vigente.

As escolas, de acordo com a sua função social, precisam contribuir para um processo de ensino-aprendizagem de qualidade e significativo, que priorize a formação de sujeitos críticos, reflexivos, ativos, que usufruam plenamente de suas dimensões individual e social. As escolas precisam ainda, contribuir para um novo modelo de nação, no qual sejam contemplados os direitos presentes na Constituição Federal Brasileira (1988), principalmente no que se refere ao artigo 5º, que relata que todos, sem distinção, são iguais perante a Lei.

Para que o ideal de igualdade ocorra efetivamente, é salutar romper com o paradigma tradicional/positivista, que reflete um tipo de administração com uma compreensão fragmentada da sociedade, que alimenta a hierarquização no espaço escolar, caracterizando uma situação de precarização da forma de gerir o mesmo. Bastos (2004) em seu artigo sobre a gestão educacional e a LDB explica esta questão da seguinte forma:

Três motivos explicam esta situação precária da gestão da escola: primeiro, o projeto político conservador que está embutido nas práticas administrativas. A administração ou é excessivamente burocrática e controladora privilegiando a uniformidade, disciplina e homogeneidade dificultando qualquer gesto de criatividade ou incorpora práticas de programas empresariais de qualidade total. Segundo, a falta de formação ética e política dos gestores eleitos privilegiam interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos. Terceiro, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público, de tal forma que nem dirigentes em seus cargos administrativos nem dirigidos conseguem distinguir mais o que é público e o que é privado.

A partir deste contexto de precarização da gestão no espaço escolar, é fundamental a figura de

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



um gestor, que se revele um verdadeiro líder e mediador, responsável por proporcionar um ambiente harmônico, democrático, com relações horizontais; um gestor capaz de desenvolver uma prática educativa eficaz; sendo interessado em realizar, construir, conduzir ações e soluções na coletividade, que envolvam todos os segmentos da escola nas tomadas de decisões, em relação as mais variadas temáticas como verbas, patrimônio, estrutura, recursos humanos, recursos pedagógicos, entre outros subsídios.

Este se constitui em um novo modelo de gestão, mais flexível e integrado, dinamizador, voltado para os vários aspectos que norteiam e pertencem ao espaço escolar. Em síntese, este novo modelo de gestão organiza o trabalho escolar e permite ações e resultados positivos em relação aos processos de ensino-aprendizagem, que por sua vez é capaz de gerar indivíduos comprometidos com um novo ideal de educação e sociedade.

Luck (2006) propõe que a “gestão é [...] caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho”. E ressalta que a “administração educacional”, evoluiu de forma coerente para a “gestão educacional”, que por sua vez nasce:

[...] em substituição a ‘administração educacional’, para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo (Luck, 2006).

A gestão no espaço escolar, portanto, consiste em um conjunto de ações, realizações, procedimentos planejados e flexíveis; processos conduzidos de maneira organizada, que contempla princípios e valores de igualdade, coletividade, democratização, qualidade do ensino, construção de projetos, correspondendo a uma configuração que beneficie a todos os componentes da comunidade escolar.

Nesse sentido, para compreender melhor o sistema de gestão presente nas escolas públicas no país, é imperativo que se faça um estudo e análise da evolução histórica da administração-gestão até hoje, destacando os diferentes modelos de organização política, econômica e social.

2.1.1 A Gestão Escolar e as Principais Teorias Clássicas da Administração (Modelos Econômicos)

Toda sociedade/comunidade, de forma geral, é fundamentada, conservada e norteada por um

conjunto de ideias e/ou paradigmas de ordem política, social, econômica, tecnológica, mercadológica e etc. Estas ideias e/ou paradigmas influenciam diretamente nos sistemas de gestão presentes nas instituições, empresas, e é claro também nas escolas, uma vez que as mesmas funcionam como instrumentos de reprodução da realidade social.

Tomando por base este aspecto, torna-se imprescindível uma revisitação às teorias clássicas da administração, que proporcionam a identificação de elementos que ilustram e auxiliam na compreensão dos tipos de administração/gestão presentes nas escolas públicas, em diversos períodos da história e na contemporaneidade.

O modelo Taylorista, conhecido também como modelo de Administração Científica, foi criado pelo engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor (1856-1915), entre o final do século XIX e início do século XX. Este modelo objetiva a racionalização e a intensificação do trabalho, no sentido de garantir maior produtividade, sem a devida preocupação com a qualidade. Para construir o seu modelo, Taylor realizou uma análise do tempo do trabalho, criando um sistema de premiação aos trabalhadores, exigindo ainda maior supervisão das atividades para controlar todo o processo produtivo e é claro o trabalhador, fazendo com que o mesmo apenas realize as tarefas determinadas, sem questionamentos.

O modelo Fordista, criado por Henry Ford (1863-1947), foi um dos precursores da Administração Moderna. Ford inovou em sua fábrica de automóveis e estabeleceu uma das maiores conquistas dos trabalhadores, que foi a fixação da jornada de trabalho em oito horas. Ford também implantou para seus operários um incentivo de produtividade, e se destacou em relação a outros empreendedores, ao descobrir o princípio de que produzir em massa significava consumo em massa. O modelo fordista foi satirizado, criticado e eternizado no filme “Tempos Modernos” (1936), do ator e diretor Charles Chaplin. O filme é um convite a conhecer um pouco sobre a visão fragmentada do sistema de trabalho, as formas de exploração e alienação do trabalhador, que por sua vez exercia um trabalho repetitivo, que não exigia reflexões.

O modelo Taylorista e o modelo Fordista tinham como pontos em comum o forte autoritarismo e a exploração do trabalhador, além é claro de baixos salários, falta de investimentos em qualificação da mão de obra, suscitando insatisfação e baixa qualidade nas mercadorias produzidas.

Estes modelos estavam também presentes nas escolas públicas, alimentando o paradigma racional positivista, que priorizava uma relação de verticalidade e subordinação, onde o aluno

é um ser passivo e mero receptor do detentor do poder e do conhecimento, neste caso o professor. Este tipo de relação foi denominada, por Paulo Freire (1921-1997), de “Educação Bancária”, e comentada por Lins (2011):

Tratar-se-ia de uma atitude autoritária e opressiva sobre alunos que se encontrariam passivos e apenas receptivos dos conteúdos e informações que o professor neles depositaria. Este modelo tende a apresentar o professor como alguém que exerce um papel arbitrário sobre o grupo de alunos, os quais estão inteiramente inertes. Desta forma, a prática de se ensinar conteúdos e informar os alunos para que a aprendizagem seja realizada vem sendo entendida como uma atitude tirânica e opressora que deve ser banida das escolas.

Com a chegada da crise do período Fordista e Taylorista, nasce um novo modelo econômico, com o objetivo primeiro de alavancar o sistema capitalista, denominado de Toyotismo. O modelo Toyotista foi criado no Japão, por Eiji Toyoda (1913-2013) na década de 70, e logo se espalhou pelo mundo. Possui como principais características: valorização do trabalho em equipe, qualidade do trabalho, investimentos em formação do trabalhador, multifuncionalidade, flexibilidade, competitividade, personificação do produto, supervisão das etapas produtivas, diversificação e agilidade. O Toyotismo estabelece conexões com os trabalhadores, implantando programas de treinamento e qualidade total, como os 5 S (senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina); tudo com o objetivo de elevar e garantir a qualidade do trabalho e do produto. Para auxiliar e garantir a qualidade do produto/mercadoria é importante destacar também a criação, no período Toyotista, dos certificados ISO, que se caracterizam como um competente sistema de gestão da qualidade; um sistema, considerado indispensável, em muitas Organizações.

O modelo Toyotista revela um tipo de gestão flexível, com uma organização integrada e global, que obedece as regras e bases do sistema capitalista, da política neoliberal e é claro da 3ª revolução tecnológica. Abdicando qualquer alusão aos princípios de gestão democrática, do Projeto Político Pedagógico, da inclusão social, e da transformação da realidade social vigente, que só é possível através da conscientização da população, através de uma educação de qualidade e de caráter público.

Os modelos Fordista, Taylorista e Toyotista, e outros modelos que surgiram ou que venham a surgir, que se caracterizam com uma base capitalista, visam sempre o lucro, os interesses da elite, uma minoria que estão a frente das decisões políticas, sociais, econômicas, culturais e educacionais.

Na contemporaneidade, o trabalhador continua nesta situação de precarização; os modelos de administração/gestão evoluíram, no entanto não se transformaram, o trabalhador continua inserido em um sistema de “mais valia”, termo empregado por Karl Marx (1818-1883), o trabalhador continua desvalorizado, insatisfeito e com as relações interpessoais prejudicadas. A administração continua reproduzindo as condições de exploração e opressão do homem, do trabalhador.

Com a alta complexidade da realidade social vigente, é imprescindível que as escolas compreendam o seu papel social e libertador, reconhecendo que é diferente de uma Organização Empresarial; a mesma deve criar um ambiente favorável à democracia, à formação de cidadãos críticos, criativos e reflexivos. É necessário também que se desenvolva um perfil de gestor escolar comprometido, transparente, democrático, consciente da importância de seu papel de líder para a comunidade escolar. O gestor escolar precisa ter, ainda, uma formação adequada, ser politicamente comprometido com a história e é claro com a transformação da sociedade e com a inclusão social, negando em seu trabalho qualquer alusão às formas de gestão baseadas nos modelos econômicos tradicionais e positivistas.

Nesse sentido, conforme Navarro (2011):

[...] a escola precisa produzir sujeitos que saibam romper com este processo excludente de maneira consciente e reflexiva, em todas as instâncias em que participam, seja no seu espaço autônomo como nos sistemas educacionais que freqüentam na busca da formação integral, recurso básico para o exercício da cidadania, livre da fragmentação da consciência, do indivíduo e da sociedade.

2.1.2 A Liderança nas Instituições

A liderança é uma verdadeira arte, que consiste em alcançar resultados, metas, objetivos, por meio da valorização, da motivação e do desenvolvimento de pessoas; da ação, da busca por melhoria contínua, da edificação de relacionamentos, renunciando ao “poder” e instituindo a “autoridade”.

Max Weber, citado por Pedrosa (2009) diferencia poder e autoridade da seguinte forma:

Poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

Portanto, conforme Hunter (2014) “é preciso engajar as pessoas, fazer com que participem e entrem no esquema. Não só com mãos e pernas, mas com o coração, a mente, a alma e, é claro contribuindo com sua excelência. Dando tudo de si”. Nas instituições educacionais a liderança compartilhada baseada na qualidade dos resultados é algo fundamental para garantir o sucesso, principalmente dos processos de ensino-aprendizagem.

Luck (2014) define liderança da seguinte forma:

Liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupal no seu contexto, superando ambigüidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados.

2.1.3 Estilos de Líder

O líder é aquele que inspira, cria meios para que as pessoas realizem objetivos e metas; fornece segurança à equipe, ministra e recebe *feedbacks*, influencia, possui inteligência emocional, favorece a autonomia, comunica-se com clareza, é um verdadeiro exemplo. Há no mundo dos negócios e nas instituições escolares três tipos de líderes distintos e populares: autocrático, democrático e *laissez-faire* ou liberal.

O líder autocrático, o próprio nome já evidencia a sua verticalidade e centralização, é o líder que impõe decisões e ideias à equipe. Não ouve opiniões, não delega corretamente, não se comunica de forma eficaz e eficiente, provoca temor.

A liderança autocrática põe o líder como centro de tudo. Aquele que lidera concentra em si toda autoridade, não dando aos subordinados a oportunidade de manifestarem sua opinião. Tudo gira em torno do líder que é a autoridade única e máxima. O líder autocrático é caracterizado como: dominador, aquele que dá ordens e espera que sejam cumpridas sem questionamentos, pessoa a quem se deve temer. Ele realmente é o temor da equipe. Esta só trabalha quando ele está por perto. Observa-se que as equipes ou grupos submetidos à uma liderança autocrática produzem maior volume de trabalho, no entanto, são pessoas agressivas umas com as outras, vivem sob tensão e demonstram intensa frustração. (Primeiro Negócio, 2016).

O líder democrático garante a horizontalidade dos processos e da relação com as pessoas. Constitui a tomada de decisões de forma democrática, com a participação da equipe, seja na organização empresarial ou educacional. Favorece a liderança participativa, a ética, os debates, a construção de relacionamentos saudáveis, a delegação correta de atividades e

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



proporciona um ambiente prazeroso e propício ao treinamento, a motivação, ao desenvolvimento das pessoas e a qualidade nos resultados.

Superando a concepção taylorista/fordista, que foi fonte dos estudos de administração da educação servindo-lhe de norte por longas décadas, a gestão democrática constrói coletivamente, através da participação, a cidadania da escola de seus integrantes e de todos que nela, de alguma forma, participam, possibilitando este aprendizado, o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo. O modelo de administração da educação baseado em uma estrutura verticalizada e rigidamente hierarquizada não abria espaços significativos para mudanças, participação ou criatividade. (Ferreira; Aguiar, 2008).

O líder *laissez-faire* ou liberal é aquele que abdica, se limita, delega demais e foge de suas responsabilidades, há extrema confiança no grupo e uma contundente fragilidade na liderança. Este tipo de líder ressalta a seguinte frase de Luís de Camões, em Os Lusíadas - “o fraco rei, faz fraca a forte gente”.

Laissez-faire é o estilo de gestão de quem se preocupa em exercer um controle mínimo, dando à equipe escolar total liberdade. Daí a expressão em francês, que se aplica a quem dá carta branca à execução de tarefas. Esse gestor tenta se limitar a fornecer as informações necessárias para que os funcionários implementem as decisões tomadas e a cuidar de questões administrativas, além de atuar como árbitro em dificuldades inesperadas. (Gestão Escolar, 2010).

Nas organizações educativas, portanto uma gestão eficaz e eficiente baseia-se nos princípios de uma liderança compartilhada, na visão do líder democrático, que envolve todos no processo de tomada de decisões e dá espaço para novas ideias, opiniões; influenciando, motivando, desenvolvendo a equipe e gerando resultados positivos e até surpreendentes.

O estilo de liderança democrática, conforme Luck (2014):

É marcado pelo fortalecimento da escola como um todo, de tal modo que, diante da eventual saída do gestor, não ocorreria um vácuo que resultaria em um retrocesso na escola. Esta situação, no entanto, não é incomum em nossas escolas, onde se pode identificar a atuação de diretores altamente ativos e carismáticos, que mantêm as pessoas sempre mobilizadas, porém estes diretores estão sempre centrados em suas próprias idéias e determinações, resultando na formação de equipes de seguidores passivos e não de sujeitos, de tal modo que, terminada a execução das ações determinadas, as pessoas ficam esperando o próximo comando e a permissão ou orientação do diretor para envolverem-se no próximo passo.

2.1.4 A Gestão Democrática no Ambiente Escolar: Conceitos, Possibilidades e Impactos sobre os Processos de Ensino - Aprendizagem

A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras está assegurada na Constituição Federal de 1988, Artigo 206, VI, definindo que o ensino será aplicado nas escolas, mediante entre

outros princípios o de “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”; na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394 de 1996, Artigo 3º, VIII, reafirmando o princípio democrático estabelecido na CF/88; no Plano Nacional de Educação que estabelece diretrizes, metas e estratégias para a educação brasileira até 2020; este tipo de gestão também está assegurada no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Artigo 53, Parágrafo único, quando relata que “é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”. A gestão democrática se define e se constitui na medida em que todos os agentes, ou seja, comunidade escolar participa do processo de tomada de decisão, da eleição de gestores, do Conselho Escolar, da criação do Projeto Político Pedagógico e etc.; garantindo princípios democráticos de horizontalidade, saber compartilhado, trabalho em equipe, motivação; construindo relacionamentos saudáveis, desenvolvendo e valorizando as pessoas.

O termo democracia possui origem grega: “*demos*” significa “povo” e “*kratos*” “poder”, portanto se compreende a mesma como sendo “poder do povo”. Lincoln, ex-presidente Americano definiu, em seu discurso de 19 de Novembro de 1863, democracia como “aquele governo do povo, para o povo e pelo povo”. Nesse sentido, uma gestão de cunho democrático envolve a participação do povo, das pessoas nas tomadas de decisão, priorizando também a autonomia, a igualdade e a liberdade.

Cury (2002) citado por Dublante (2011) complementa:

A gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto das políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia.

A gestão democrática no ambiente escolar para Libâneo, Oliveira & Toschi (2008):

Acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação -, uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem. Advoga, pois, que a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação.

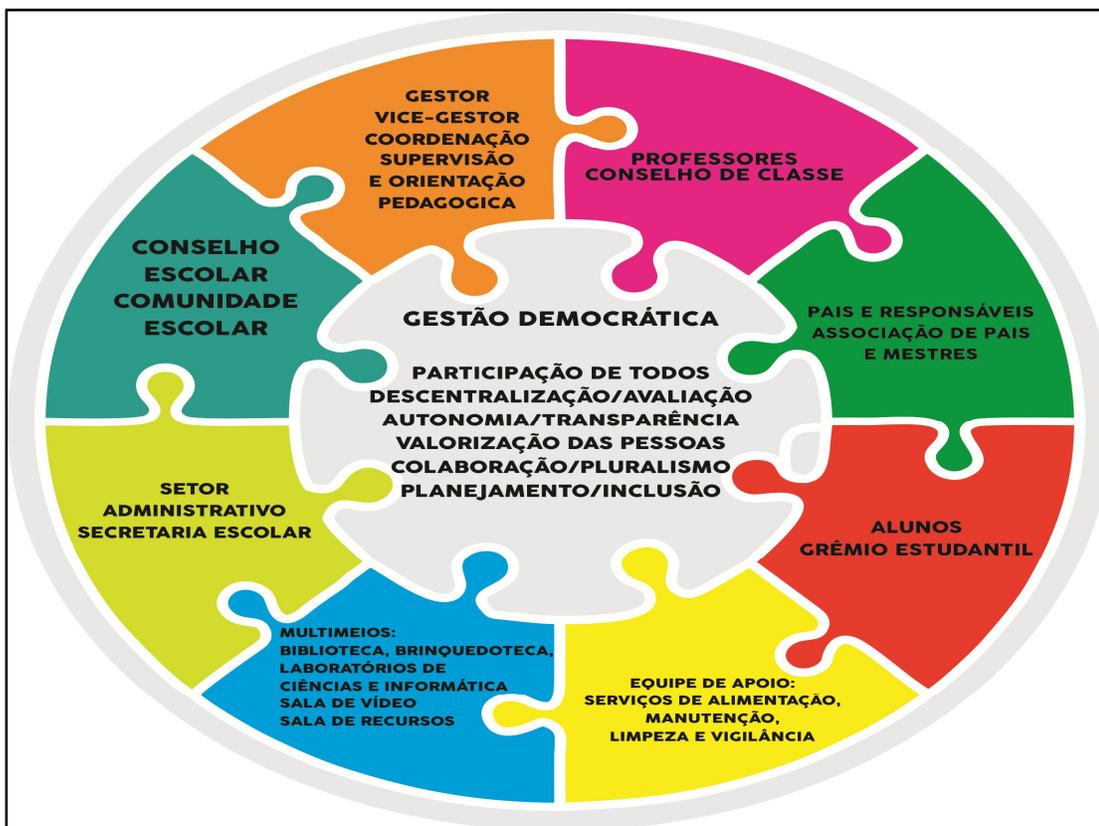
Ferreira & Aguiar (2008) conclui afirmando que:

A gestão democrática da educação, enquanto construção coletiva da organização da educação, da escola, da instituição, do ensino, da vida humana, faz-se, na prática, quando se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para a sua realização.

A efetivação da gestão democrática nas escolas nacionais é uma inquietação de pesquisadores, educadores, Conselhos e Órgãos Internacionais, dos Governos Municipais por meio das Secretarias de Educação, do Governo Federal, por meio do Ministério da Educação e também dos Governos Estaduais e suas Secretarias Competentes. No entanto, é importante destacar que, esta efetivação e inquietação está destinada apenas às escolas públicas e na “forma da Lei”. O ideal seria que a democracia chegasse a cada escola, seja ela pública ou privada.

O gestor eleito, por meio de eleição direta, em determinada escola das esferas Municipal, Estadual ou Federal, deverá configurar-se em um verdadeiro líder e gerir de forma democrática o espaço escolar; deverá garantir a construção da autonomia, a participação da família, formar um Conselho Escolar forte e atuante, propiciar um planejamento adequado, realizar a avaliação contínua e integral; garantir a construção de um Projeto Político Pedagógico condizente com a realidade atual: dinâmico, flexível, que estime a participação da comunidade, que seja aberto a novas ideias, priorize os valores e a missão de construir uma sociedade e um mundo melhor. Instituinto, portanto, uma nova forma de organização escolar, moderna, transparente, participativa, pautada na valorização das pessoas, na colaboração, na autonomia, no planejamento, na inclusão, no pluralismo, na avaliação contínua, na descentralização; exemplificada na figura a seguir:

Quadro 02 - Gestão Democrática na Escola:



Fonte: Adaptado por mim própria.

2.1.5 Conselho Escolar: Gerindo a Escola Coletivamente

O Conselho Escolar é um forte elemento democrático, portanto a sua criação, permanência e atuação devem ser estimuladas nas escolas, principalmente pela figura do gestor que é um membro nato do mesmo. O Conselho Escolar está assegurado na LDB 9.394/96 no artigo 14, que versa sobre os princípios de gestão democrática no inciso II, e está reafirmado no Plano Nacional de Educação (PNE), demonstrando a sua relevância para a construção de uma escola pública de qualidade.

As Leis e Referenciais que tratam do Conselho Escolar orientam que o mesmo deve ser estabelecido de forma eletiva, ou seja, todos os membros da comunidade escolar votam, conforme os moldes de uma eleição normal (direta e secreta); devem ser eleitos para a gestão do Conselho 50% de membros da própria escola e 50% da comunidade.

Os conselhos escolares são constituídos por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola. Cada escola deve estabelecer regras

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho. [...] Cabe ao conselho zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas (MEC, 2016).

O Conselho Escolar é de natureza consultiva, deliberativa, mobilizadora, assim como fiscalizadora e normativa; e consiste em um colegiado no qual os membros da comunidade escolar gerem a escola de forma compartilhada/coletiva através de: planejamento, elaboração de normas e regimento interno; criação, acompanhamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico e etc. É importante destacar também que o Conselho Escolar é o responsável por gerir os interesses financeiros da escola, ou seja, definir de forma conjunta a aplicação de verbas, como por exemplo, a do PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola do Governo Federal.

O Conselho Escolar, conforme Dublante (2011):

Representa um espaço privilegiado de discussão, ponto de partida para a prática de reflexão e debate, momento no qual professores, funcionários, pais e alunos explicitam os seus interesses e reivindicações acerca daquilo que precisa ser melhorado no espaço escolar, ou então, para serem apresentados os alcances das metas estabelecidas no PPP da escola.

A fundação e manutenção do Conselho Escolar é tão salutar que o Ministério da Educação – MEC possui um programa de incentivo específico para este fim: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, o qual o próprio nome já revela a sua missão que é de incentivar a criação, a ação e permanência dos Conselhos Escolares nas escolas públicas nacionais. Este estímulo se concretiza em forma de elaboração de materiais didáticos específicos, formação continuada, oficinas e encontros de formação de conselheiros que podem ser presencial ou à distância.

Para Ciseski & Romão (2001) citado por Dublante (2011), devem ser considerados os seguintes parâmetros para a constituição de Conselhos Escolares, de forma democrática, nas escolas públicas:

1º) Quanto à natureza dos Conselhos de Escola: deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora.

2º) Quanto às atribuições fundamentais: a) elaboração do seu regimento interno; b) elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação do projeto político-administrativo-pedagógico; c) criação e garantia de mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar; d) definição e aprovação do plano de aplicação financeira da escola; e) constituição de comissões especiais para estudos de assuntos relacionados aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola;

participação em outras instâncias democráticas; Conselho Regional, Municipal e Estadual da Estrutura Educacional para definição, acompanhamento e fiscalização de políticas educacionais.

3º) Quanto às normas de funcionamento: a) O Conselho Escolar deverá reunir-se periodicamente (com encontros mensais ou bimestrais), conforme necessidade da escola para encaminhar e dar continuidade aos trabalhos a que se propôs; b) a função de membro do Conselho não será remunerada; c) serão válidas as deliberações do Conselho de Escola tomadas por metade mais 1 (um) dos votos dos presentes à reunião.

4º) Quanto à composição: todos os segmentos existentes na comunidade escolar deverão estar representados no Conselho de Escola, assegurada a paridade (número igual de representantes por segmento) e proporcionalidade de 50% (Cinquenta por cento) para pais e alunos e 50% (cinquenta por cento) para membros do magistério e servidores).

5º) Quanto ao processo de escolha dos membros: a) a eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que integrarão o Conselho da Escola, bem como a dos respectivos suplentes, realizar-se-á na unidade escolar, por votação direta, secreta e facultativa; b) ninguém poderá votar mais de uma vez no mesmo estabelecimento; c) os membros do magistério e demais servidores que possuam filhos regularmente matriculados na escola poderão concorrer somente como membros do Magistério ou servidores, por votação direta, secreta e facultativa.

6º) Quanto à presidência do Conselho de Escola: qualquer membro efetivo do Conselho de Escola poderá ser eleito seu presidente, desde que esteja em pleno gozo de sua capacidade civil.

7º) Quanto aos critérios de participação: a) os representantes de alunos a partir da 4ª série ou com mais de 10 anos terão sempre direito a voz e voto, salvo nos assuntos que por força legal, sejam restritivos aos que estiverem no gozo da capacidade civil; b) poderão participar das reuniões do Conselho de Escola, com direito a voz e não a voto, os profissionais de outras secretarias que atendam às escolas, representantes de Entidades conveniadas, Grêmios Estudantil, membros da comunidade, Movimentos Populares organizados e Entidades Sindicais.

8º) Quanto ao mandato: 01 (um) ano, com direito à recondução.

O Conselho Escolar, portanto é um forte elemento de gestão democrática e transparente; o mesmo proporciona maior interação e participação da comunidade escolar, no que se refere à gestão da escola pública e de seus interesses, necessidades, prioridades e etc.. Gestores, coordenadores, professores, alunos, secretários e demais colaboradores são cúmplices em prol da melhoria da qualidade da educação, do espaço físico, da estrutura pedagógica e dos recursos humanos; do alcance das metas estabelecidas pela escola em seu plano de ação e em seu Projeto Político Pedagógico.

2.1.6 O Projeto Político Pedagógico da Escola: Identidade e Planejamento de Forma Democrática

O Projeto Político Pedagógico das escolas, popularmente conhecido como PPP, assim como a Gestão Democrática e o Conselho Escolar, está assegurado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, precisamente no artigo 12º, inciso I, o qual expõe que os

estabelecimentos de ensino deverão “elaborar e executar a sua proposta pedagógica”.

Esta “proposta pedagógica”, que se traduz em Projeto Político Pedagógico, deve ser construída pelas Instituições de Ensino, se referenciando, conforme Cartaxo (2011), nos princípios destacados no artigo 3º da LDB 9.394/96:

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

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia do padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extraescolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

O Projeto Político Pedagógico se origina da necessidade de se conhecer e planejar a escola, de se criar uma identidade própria e de organizar o trabalho. Possui como funções: projetar, planejar, antecipar o futuro, organizar, estabelecer, objetivar, criar métodos e instrumentos, definir ações, necessidades e metas, edificar valores; criar uma missão e uma identidade cultural, envolvendo toda a comunidade escolar (gestor, coordenador, supervisores, orientadores, professores, colaboradores de apoio, pais e alunos) em seu processo de construção, acompanhamento, avaliação contínua, reflexão, revisão e tomada de decisões; desvincilhando-se de incumbências técnicas e documentos com fins burocráticos, que nada tenham a ver com a realidade da comunidade, da escola, e das mudanças ocorridas na sociedade e é claro na educação.

O PPP deve ser criado e recriado na escola e para a escola, que por sua vez possui a autonomia necessária para este fim; não deve ser copiado, ou imposto pelas Secretarias de Educação ou qualquer outro Órgão. O mesmo, como afirma Cartaxo (2011) “é mais do que o

simples agrupamento de planos de ensino e atividades; é algo construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos no processo educativo”.

[...] o Projeto Político Pedagógico é de fundamental importância para a consolidação da gestão democrática nas escolas da rede pública, pois o caráter participativo de sua elaboração permite aos sujeitos da escola debater os reais problemas que se apresentam no seu cotidiano e, conseqüentemente, vislumbrarem as diversas possibilidades existentes para transformar a realidade. (Dublante, 2011).

O Projeto Político Pedagógico precisa contemplar itens como: a missão da escola, dados sobre a aprendizagem, o contexto socioeconômico e cultural no qual a escola está inserida, a caracterização/diagnóstico e o histórico da escola e de sua clientela, concepções pedagógicas e filosóficas de educação e as práticas docentes adotadas, diretrizes pedagógicas (currículo, conteúdos e etc.), definições sobre o processo de formação continuada dos professores, objetivos gerais e específicos, formas de avaliação e promoção, direcionamentos metodológicos, metas a serem alcançadas; os valores, recursos, relação e participação da família, as relações de trabalho (que devem ser de forma horizontal), a estrutura de organização e gestão democrática; calendário escolar, uma proposta curricular que atenda a realidade, o sistema e as Leis e Referenciais, além das normas regimentais e de gestão administrativa, direitos e deveres, plano de ação e etc.

Conforme Vasconcellos (2002) citado por Dublante (2011), o Projeto Político Pedagógico carece ser compreendido como:

[...] a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. [...]. É um instrumento teórico metodológico para a transformação da realidade.

O PPP é um salutar elemento democrático, que precisa ser avaliado continuamente, para que sempre seja atual. Recomenda-se que o mesmo precisa ser revisado coletivamente, ao menos uma vez ao ano, preferencialmente no início do ano letivo, visto que ocorrem mudanças significativas, como novos direcionamentos e mudanças no quadro de colaboradores e etc.; adaptando-se aos novos conceitos e realidades. Em 2017, por exemplo, na revisão do PPP, as escolas devem ficar atentas a Base Nacional Comum Curricular, a Reforma do Ensino Médio e demais Leis e Medidas Provisórias que o Governo possa implantar no âmbito educacional. Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico vive em um processo contínuo de construção,

portanto não possui conclusão, não pode ter um fim.

Todo projeto é, portanto, inconcluso, porque as escolas são instituições marcadas pela interação entre pessoas, por sua intencionalidade, pela interligação com o que acontece em seu exterior (na comunidade, no país, no mundo), o que leva a concluir que elas não são iguais. As organizações são, pois, construídas e reconstruídas socialmente (Libâneo, Oliveira & Toshi, 2008).

É importante destacar que na Lei de Diretrizes e Bases da Educação do Brasil, o termo “Político” está ausente, mas é salutar que os Projetos que forem construídos na escola tenham também uma dimensão política, já que a mesma faz parte de um mundo, um país, um estado, uma comunidade, um sistema com concepções, diretrizes, ideologias, culturas distintas, em fim uma série de subsídios que alimentam o espaço escolar e precisam estar presentes e norteando as tomadas de decisão e os processos de ensino-aprendizagem.

Portanto, o Projeto Político Pedagógico, como é determinado na LDB 9.394/96, para ser construído coletivamente com a qualidade exigida e necessária, precisa de um percurso eficaz e eficiente, de uma estrutura bem planejada e dialogada, que deve ser estimulada e acompanhada pela figura do gestor, do pedagogo, do supervisor, do orientador e do coordenador pedagógico. Estes profissionais precisam fornecer os devidos esclarecimentos e destacar a importância da participação de todos que fazem parte da comunidade escolar na construção do PPP, somente assim, o mesmo poderá ser realmente um forte instrumento de transformação social.

Nesse sentido, cabe ainda ressaltar que, a qualidade da educação e dos processos de determinada escola dependem da implantação de um PPP adequado, pensado, que atenda aos princípios de gestão democrática e inclusão social, aos novos moldes de família, questões raciais, de gênero, intolerância, recursos tecnológicos, violência e etc.; com um objetivo maior, de buscar constantemente o melhor para a escola, para a comunidade, para os processos de ensino-aprendizagem, e é claro para a formação de cidadãos críticos, ativos e reflexivos, preocupados com a construção de um mundo melhor.

2.2 A Escola Contemporânea: Espaço de Sujeitos Autônomos e Agentes de Transformação Social

A escola contemporânea é um espaço de sujeitos e conseqüentemente de contradições. A mesma enfrenta inúmeros desafios diariamente, sejam eles de ordem pedagógica, financeira,

política, estrutural ou referente aos recursos humanos ou materiais. A escola se transforma com as mudanças na sociedade, hoje, ela precisa atender as novas diretrizes educacionais exigidas pelo Governo, aos novos moldes de família, ao advento da tecnologia e das redes sociais, a violência no cotidiano escolar e familiar, às questões religiosas, raciais e de gênero, intolerância, atender também e solucionar os velhos problemas como a falta de aprendizagem, falta de participação da família, falta de inclusão, infrequência, evasão, e etc.

As escolas sejam elas públicas ou privadas, nos anos 90, eram muito diferentes das escolas que se tem hoje; as crianças, os jovens e as famílias evoluíram com os novos moldes de sociedade neoliberal, tecnológica e globalizada. Não se aprende mais como se aprendia, não se ouve ou se aceita opiniões como antigamente, todos reconhecem o direito de voz e vez, todos recebem informações instantaneamente. Nesse sentido é imprescindível que se reflita sobre o significado de escola, seus objetivos e a sua função social.

Libâneo, Oliveira & Toschi (2008) define a escola como:

[...] uma instituição social com o objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem [...].

Deve-se entender a escola como um espaço coletivo e de sujeitos ativos; que tem por função auxiliar na construção de conhecimento e formar a criança ou o jovem um verdadeiro cidadão, capacitado para viver e agir na sociedade. A escola é um espaço de transformação, de trocas de conhecimentos e experiências, um espaço onde se edificam valores, um espaço de criatividade, e de interação de indivíduos das mais variadas culturas, raças e credos.

A escola deve ser entendida, ainda, como uma instituição política, ideológica, com cultura e identidade própria. A escola é formada por uma comunidade, na qual fazem parte homens, mulheres, crianças, jovens, pais, mães, professores, especialistas, gestores, mestres, doutores, coordenadores, negros, brancos, mestiços, seres humanos, com pensamentos e interesses próprios, que ajudam na construção da história, enquanto sujeitos sociais.

Conforme Forqui (1993) *apud* Libâneo, Oliveira & Toschi (2008):

A escola é, também, um mundo social, que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos.

A escola contemporânea pode desenvolver o seu trabalho, enquanto lugar de interação social,

agindo para manter e reproduzir a sociedade e/ou trabalhar para transformação desta e emancipação do povo. A escola na verdade é uma organização complexa, como se diz no popular é um emaranhado de opiniões, pessoas, funções. Compreender a escola, diante destas contradições e vertentes implica reconhecê-la como um espaço de construção e avaliação contínua, envolvida de conflitos, diretrizes, ações, planejamentos, sujeitos ativos e passivos diante da estrutura social vigente.

A escola, como espaço sociocultural, é entendida, portanto, como um espaço social próprio, ordenado em dupla dimensão. Institucionalmente, por um conjunto de normas e regras, que buscam unificar e delimitar a ação dos seus sujeitos. Cotidianamente, por uma complexa trama de relações sociais entre os sujeitos envolvidos, que incluem alianças e conflitos, imposição de normas e estratégias individuais, ou coletivas, de transgressão e de acordos. Um processo de apropriação constante dos espaços, das normas, das práticas e dos saberes que dão forma à vida escolar. Fruto da ação recíproca entre o sujeito e a instituição, esse processo, como tal, é heterogêneo. Nessa perspectiva, a realidade escolar aparece mediada, no cotidiano, pela apropriação, elaboração, reelaboração ou repulsa expressa pelos sujeitos sociais (Ezpeleta & Rockwell, 1986).

Este espaço, portanto, intenso, repleto de contradições, acarretado de problemas e em constante mudança exige um novo perfil de líder, que seja democrático e ativo, e uma equipe de pessoas comprometidas com os ideais de uma educação transformadora, que negue os princípios de uma educação tradicional ou que contemple o paradigma positivista; que proporcione relações horizontais. Neste emaranhado de ideias e funções, não há mais espaço para pessoas alheias a realidade social contemporânea, sem formação, sem informação, sem conhecimento e sem ação.

A escola contemporânea recebeu a missão de auxiliar a construir o verdadeiro conhecimento, negando evidências de uma educação tradicional e “bancária”. A educação contemplada nas escolas, hoje, deve buscar a qualidade, a aprendizagem significativa e a formação integral do aluno; buscar desenvolver habilidades, hábitos saudáveis, relacionar o conteúdo trabalhado nas salas com a vida do aluno e a atual conjuntura social, política, econômica e tecnológica. Esta nova escola não fica presa às salas e ao muro da escola; busca uma relação efetiva com a comunidade, desenvolve projetos, não há lugar para o cotidiano repetitivo.

Quadro 03 - Caracterizando cada Elemento no Contexto Escolar:

| Elementos | Caracterização |
|------------------|---|
| Gestor | O gestor, nesta nova escola, possui a função de ser um verdadeiro líder |

| | |
|---|--|
| | <p>democrático, que juntamente com a sua equipe proporciona uma educação de qualidade, contemplando os aspectos pessoais e sociais do homem, preocupando-se com a formação do cidadão crítico, ativo e reflexivo, e com a construção de um mundo melhor. O gestor ainda, deve se preocupar com o desenvolvimento de um PPP forte, com um Conselho Escolar transparente e com a formação de sua equipe.</p> |
| <p>Equipe Técnico-Administrativa, Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional, Supervisor, Pedagogo e Setores de Apoio (biblioteca, laboratórios, sala de vídeo e etc.)</p> | <p>A equipe deve ser unida, comprometida com a escola cidadã e transformadora, preocupada com a real aprendizagem; a equipe também deve ser atuante e participativa, favorecendo a efetiva gestão democrática.</p> |
| <p>Aluno (a)</p> | <p>Nesta nova escola, o aluno deverá torna-se, através da aprendizagem significativa e da edificação de valores, um cidadão crítico, ativo e reflexivo socialmente, capaz de construir conhecimento e associá-lo ao seu cotidiano, preocupando-se com a transformação da realidade, com a democracia e a inclusão social. Os alunos podem ainda, se organizar para cobrar seus direitos, através de uma associação de estudantes ou entidades estudantis. Nas escolas o que se conhece são os chamados Grêmios Estudantis. O direito de se organizar e participar destas entidades, está assegurado no Estatuto da Criança e do Adolescente, no artigo 53, IV.</p> |
| <p>Professor (a)</p> | <p>O professor é o mediador do conhecimento, ele propõe situações para que o aluno construa o saber; possui uma relação horizontal, baseada no compromisso de educar, na ética, na preparação de um cidadão consciente, criativo e ativo para conviver em sociedade e torná-la melhor. Paro (2015), complementa afirmando que “Educar não é apenas explicar a lição ou expor um conteúdo disciplinar, mas propiciar condições para que o educando se faça sujeito de seu aprendizado, levando em conta seu processo de desenvolvimento biopsíquico e social desde o momento em que nasce”.</p> |

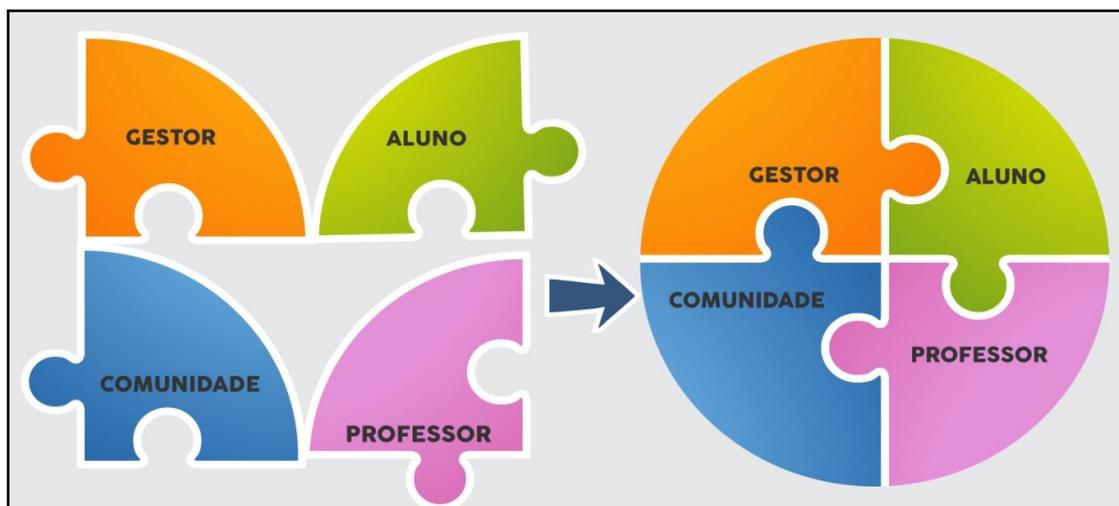
| | |
|--|--|
| Comunidade (pais, amigos, parceiros e etc.) | Nesta nova escola, a comunidade deve ser ativa, participar das decisões, envolver-se na construção do PPP, exigir a descentralização da gestão; superar a concepção de não participação da família, fiscalizando, participando efetivamente da Associação de Pais e Mestres, do Conselho Escolar, das Reuniões e dos Projetos desenvolvidos na Escola. |
|--|--|

Fonte: Adaptado por mim própria.

Portanto, como é possível visualizar no quadro de caracterização de cada elemento do contexto escolar, a escola contemporânea prioriza um ambiente de aprendizagem significativa e de relações democráticas e ativas; procura atender com ética e compromisso os interesses da comunidade escolar, construindo projetos e desenvolvendo trabalhos que fortaleçam a educação, o acesso e permanência do aluno na escola, a participação efetiva da comunidade, proporcionando a socialização de conhecimento e a formação do cidadão.

Para finalizar, a escola contemporânea pode ser comparada a um quebra-cabeça, onde cada parte tem a sua função, ou seja, pais, professores, alunos, gestores, equipe de apoio e etc. representam uma peça, cada uma com importância, interesse e finalidade. Destaca-se que por menor que seja a peça de um quebra-cabeça, mesmo parecendo frágil e sem importância, possui o seu valor, e na verdade um grande valor, porque sem ela jamais poderia ser completado o quebra-cabeça; jamais o quebra-cabeça ganharia sentido.

Quadro 04 - Esquema Simplificado – A Escola como quebra cabeça:



Fonte: Adaptado por mim própria.

Assim é a escola, se cada parte não estiver em união, trabalhando com sinergia, se o professor deixar de exercer a sua função, ou se o aluno desistir de freqüentar as aulas, ou se o porteiro não abrir a escola, ou se os serviços gerais não realizarem a limpeza, ou se a gestora deixar de gerir, a escola perde o sentido de existir.

2.2.1 Autonomia na Escola

A autonomia na escola está assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96, precisamente no Artigo 15, que faz a seguinte explanação:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Autonomia significa a oportunidade de uma pessoa ou uma equipe de pessoas de decidirem sobre ações, projetos e situações, que farão diferença sobre o seu destino pessoal ou profissional. A autonomia na escola é um dos princípios da gestão democrática e participativa, portanto deve ser estimulada e cultivada no cotidiano escolar.

A escola que tem a oportunidade de decidir sobre sua missão, objetivos, regras, planejamento, formas de organização e participação, administração dos recursos humanos, materiais e financeiros, torna-se responsável pelo sucesso ou fracasso escolar, e possui em suas mãos o poder de transformar a escola e exercer a sua função emancipatória, ou de mantê-la em uma situação cômoda, de mesmice, com um ensino tradicional, com relações verticais e gestão centralizadora.

Barroso (2013) relata o conceito de autonomia da seguinte forma:

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis.

A autonomia na escola é um importante elemento democrático que deve ser construída a

partir da participação de todos que pertencem à comunidade escolar. A mesma deve estar presente no Projeto Político Pedagógico da escola, e esta por sua vez deve compreender que não possui uma autonomia plena, já que faz parte de uma comunidade e de um sistema escolar maior, ou seja, depende de decisões políticas, que influenciam diretamente no espaço escolar. No livro de Luck (2013), com o título “Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional”, a autora apresenta o quadro “O que é autonomia e como se expressa”, destacado a seguir:

Quadro 05 - O que é Autonomia e como se expressa:

Autonomia é expressão de cidadania e se realiza na escola a partir de:

- Perspectiva de alunos como sujeitos;
- Comunicação e processo interativo abertos;
- Participação de todos;
- Prática de valores: responsabilidade, organização, respeito, respeito interpessoal;
- Criatividade;
- Consciência da relação entre direitos e deveres;
- Uso produtivo da liberdade;
- Integração entre escola e comunidade, a partir de ações voltadas para a qualidade;
- Comprometimento com a qualidade contínua;
- Ação orientada para construção da credibilidade.

Fonte: Luck (2013) - Cedhap, Oficina de capacitação, trabalho em grupo – Semec. Pinhais, PR, 2002.

A autonomia é salutar para o desenvolvimento da qualidade nas escolas públicas do país, ela envolve e valoriza a participação de todos os profissionais e da comunidade escolar, em geral, no processo escolar, participando das tomadas de decisão, de forma consciente, comprometida e participativa. Portanto, a autonomia proporciona à comunidade a oportunidade de planejar, executar, avaliar, realizar prestação de contas, estabelecer metas, compartilhar objetivos, organizar os processos, contemplando a autonomia dos recursos financeiros, a autonomia administrativa, pedagógica e política.

2.2.2 A Participação da Família e da Comunidade na Escola: Formas e Importância

A presença da família e da comunidade na escola é de fundamental importância para que se concretizem os ideais da escola democrática e participativa. A participação da família e da comunidade no âmbito escolar pode ocorrer de dois modos: **informal** – participação em reuniões de cunho pedagógico, acompanhamento dos alunos, conversa com os professores, coordenação e gestão sobre o desenvolvimento dos mesmos na escola; **formal** – a família e a comunidade participam de maneira formal, quando auxiliam na construção e avaliação do Projeto Político Pedagógico, participam das decisões através do Conselho Escolar e/ou da Associação de Pais e Mestres, ajudam a gerir a escola coletiva e democraticamente.

A família, a comunidade e a escola devem priorizar e alimentar uma relação de parceria, formar uma verdadeira equipe, com o objetivo de conquistar uma educação de qualidade. Quando a família e a comunidade distanciam-se da escola, o aluno sente, a escola sente, a sociedade sente, todos são prejudicados. Fortalecer os vínculos com a família e com a comunidade local é essencial para se atingir a aprendizagem significativa, já que esta participação proporciona maior segurança e interesse do aluno pelas atividades, maior respeito pelos colegas e profissionais, maior implantação e desenvolvimento de projetos de interesses sociais, ambientais e etc.; aumentando os índices de desempenho e os resultados das escolas frente às avaliações externas nacionais como a Prova Brasil e o SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), e até mesmo internacionais como o PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes).

[...] família e escola devem educar como equipe para propiciar ao sujeito em desenvolvimento maior segurança para enfrentar as dificuldades que são impostas pela sociedade. Desta maneira, entende-se que tanto o acompanhamento familiar interfere no desempenho da criança no contexto escolar e vice-versa. (Fraga, 2013).

A gestão deve aproximar a família e a comunidade da escola, realizando projetos e ações, reuniões pedagógicas; promovendo as chamadas “escolas de pais” com palestras e oficinas de interesse da comunidade; realizar festas e programações em datas comemorativas (dia das mães, dia dos pais, dia da mulher e etc.). Algumas escolas realizam ainda uma programação especial, para comemorar o dia 13 de Novembro, que é o Dia Nacional da Família na Escola, dia esse criado pelo Ministério da Educação Nacional, para lembrar-se da importância da família na vida escolar do aluno e para o desenvolvimento da aprendizagem significativa.

Luck (2013), em seu Livro *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional*, apresenta o quadro “Ações para o envolvimento dos pais e da comunidade na escola”, demonstrado a seguir:

Quadro 06 - Ações para o envolvimento dos Pais e da Comunidade na Escola:

Quanto à relação escola-comunidade

- 1) Garantir livre acesso da comunidade à escola, a partir de criação de espaços de atuação e participação.
- 2) Promover melhor convívio entre escola e comunidade.
- 3) Mobilizar a comunidade para participar de um movimento pela melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem dos seus alunos, conscientizando-a da importância efetiva de sua participação na escola.
- 4) Promover a quebra de gelo na relação entre funcionários e comunidade.
- 5) Promover a integração entre escolas, realizando atividades de intercâmbio como campeonatos e atividades diversas.
- 6) Unir o grupo da 3ª idade com as crianças para resgate de artesanatos, histórias locais e experiência de vida, dentre outras atividades.
- 7) Abrir a escola para a comunidade, tornando-a um centro de integração comunitária.

Quanto à participação das mães

- 1) Criar clube de mães para que participem de projetos como: trabalhos manuais, pintura, confecção de cestos de jornais, bordados e etc.
- 2) Integrar as mães à escola através de atividades diversas.
- 3) Promover atividades em que as mães atuem junto com alunos em sala de aula, para esclarecer questões sobre drogas, sexualidade, saúde e etc.

Quanto à conscientização dos pais a respeito do seu papel e da importância da educação

- 1) Ampliar a visão dos pais em geral quanto à importância da sua participação junto à escola.
- 2) Mostrar aos pais a importância do órgão colegiado escolar como representante geral de toda a comunidade.
- 3) Apresentar o Conselho para todos os outros pais em reuniões específicas.
- 4) Conscientizar os pais da importância de estarem presentes na vida escolar de seu filho.
- 5) Parabenizar os pais pelas realizações de seus filhos.
- 6) Analisar com os pais o uso do uniforme, a sua importância e as condições que o seu uso oferece na educação de seus filhos.

Fonte: Luck (2013) - Cedhap, Oficina de capacitação, trabalho em grupo – Semec. Pinhais, PR, 2001.

O Projeto Político Pedagógico da escola deve contemplar as maneiras de participação da família e da comunidade, e ainda formas de efetivar esta parceria, observando normas e diretrizes da escola. A gestão deve ouvir os pais, tios, avós, irmãos, amigos, vizinhos, criar vínculos, valorizando as habilidades de todos, criando um ambiente harmonioso e de confiança, e é claro uma cultura da importância da participação da família e da comunidade para a qualidade da educação.

Para aproximar a família da escola, algumas escolas públicas criaram, ainda, meios de comunicação, através de redes sociais e aplicativos; procurando utilizar as novas tecnologias a favor do trabalho; criaram sorteios de brindes nas reuniões pedagógicas para atrair um número maior de participantes, criaram também projetos como “Alunos Destaque”, premiando os alunos que obtiveram resultados surpreendentes em cada bimestre, parabenizando também aos pais pelo feito de seus filhos; adaptação de horários das reuniões para estimular a participação dos pais, entre outras ações. É evidente que mesmo com todos os esforços das escolas e do Governo para a participação efetiva da família, muitas ainda preferem a distância, algumas somente visitam a escola no dia da matrícula, no início do ano, e depois visitam novamente para saber o resultado no final do ano letivo, se a criança ou o adolescente foi aprovado/promovido, e quando recebem um resultado negativo, procuram satisfações, negando qualquer responsabilidade sobre o ocorrido.

A família e a comunidade precisam compreender o seu papel, e a escola estimular, ouvir, não simplesmente burocratizar, ou rejeitar a participação. A relação de parceria entre família, comunidade e escola é salutar e revela benefícios tanto para o aluno, como para a escola e para a sociedade em geral. O aluno bem acompanhado terá mais chances de ser promovido, de torna-se um cidadão consciente de seu papel e preocupado em construir uma comunidade, uma sociedade, um mundo melhor.

2.2.3 O Município e a Gestão da Escola Pública

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, confere ao Município, em seu artigo 11, as seguintes responsabilidades, em relação à gestão da educação no âmbito municipal:

- I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

- II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;
- III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
- IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
- V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.
- VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal.

Nesse sentido, o Município deverá organizar o ensino, de sua competência, através de instituições como, por exemplo, as Secretarias Municipais de Educação e os Conselhos Municipais de Educação, que devem, por sua vez, normatizar, assessorar, deliberar, fiscalizar, favorecer o acesso e permanência dos alunos na escola, proporcionar formação profissional e favorecer a gestão democrática da educação. Garantindo, portanto, uma educação de qualidade em creches, pré-escolas e escolas de ensino fundamental, seja em área urbana ou rural, oferecendo, ainda, transporte aos alunos e professores, caso seja necessário, através do Programa Caminho da Escola e do Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE), em parceria com o Ministério da Educação – MEC.

A primeira etapa da educação, de responsabilidade do Município, é a educação infantil, que abrange crianças de 0 a 3 anos nas creches e de 4 a 5 anos nas pré-escolas, e tem como finalidade, segundo a LDB 9.394/96 “o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”. A educação infantil é a base para a criança se desenvolver nos demais anos de escolarização, portanto, merece incentivos, profissionais capacitados, ou seja, uma atenção especial. Vale destacar que além do Governo brasileiro, Organismos Internacionais como o Banco Mundial, se preocupam com o fornecimento de uma educação infantil de qualidade, financiando, construindo escolas, criando projetos, com o objetivo de melhorar a vida a população.

No artigo 31 da LDB 9.394/96 são estabelecidas regras de organização para a educação infantil:

- I - avaliação mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013).

II - carga horária mínima anual de 800 (oitocentas) horas, distribuída por um mínimo de 200 (duzentos) dias de trabalho educacional; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013).

III - atendimento à criança de, no mínimo, 4 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 7 (sete) horas para a jornada integral; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013).

IV - controle de frequência pela instituição de educação pré-escolar, exigida a frequência mínima de 60% (sessenta por cento) do total de horas; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013).

V - expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013).

Vale destacar que, apesar dos feitos, em relação à educação infantil, no Brasil, ainda há grande deficiência na oferta de vagas, manutenção e oferecimento desta etapa com a devida qualidade. Em muitos municípios brasileiros, o ministério público precisa agir para garantir o direito à educação de milhares de crianças, revelando uma triste realidade, muitas vezes ocasionada por gestão incompetente, falta de recursos, por falta de organização e políticas eficazes, por falta de fiscalização, e por desvios originados pela temida corrupção.

A segunda etapa da educação, de incumbência do Município, é o ensino fundamental, segundo a LDB 9.394/96, em seu artigo 32, o mesmo deve ser “obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade”, tendo por finalidade a formação básica do cidadão, contemplando:

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

Conforme a LDB 9.394/96, o ensino fundamental pode ser organizado em ciclos, respeitando a carga horária mínima anual de 800 horas, distribuídas em 200 dias letivos, com 4 horas de trabalho efetivo, em sala de aula, por dia, sendo aumentado progressivamente o tempo de permanência na escola e de ensino integral, conforme as políticas do sistema de ensino. Com os 9 anos de duração, o ensino fundamental foi dividido em anos iniciais (1º ao 5º anos) e anos finais (6º ao 9º anos), os chamados fundamental menor e fundamental maior, que atende crianças e adolescentes de 6 a 14 anos. O ensino fundamental também é ofertado para jovens

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



e adultos que não tiveram acesso à escola em idade competente, estes são atendidos na modalidade EJA – Educação de Jovens e Adultos.

O ensino fundamental deve ser ministrado em Língua Portuguesa, sendo assegurado às comunidades indígenas, o direito de utilizar as suas línguas maternas e desenvolver processos próprios de aprendizagem. A LDB 9.394/96 traz ainda incisos, que revelam definições importantes para o desenvolvimento do ensino fundamental:

§ 4º O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.

§ 5º O currículo do ensino fundamental incluirá, obrigatoriamente, conteúdo que trate dos direitos das crianças e dos adolescentes, tendo como diretriz a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, que institui o Estatuto da Criança e do Adolescente, observada a produção e distribuição de material didático adequado. (Incluído pela Lei nº 11.525, de 2007).

§ 6º O estudo sobre os símbolos nacionais será incluído como tema transversal nos currículos do ensino fundamental.

É importante destacar que, além da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, o ensino fundamental é orientado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental, pelo PNE – Plano Nacional de Educação, pelas resoluções e pareceres do CNE – Conselho Nacional de Educação, pelos Planos Municipais de Educação e demais legislações de cada sistema de ensino.

Assim como a educação infantil, apesar da grande oferta de vagas, ainda falta muito para se atingir à qualidade da educação e as metas estabelecidas para o ensino fundamental, as problemáticas podem ser as mesmas destacadas acima como: má gestão, falta de recursos, corrupção, falta de organização e etc. A qualidade da educação ofertada pelos municípios brasileiros, é conseqüência também do paradigma escolhido, pelos gestores municipais, para direcionar o sistema de gestão nesta instância. No quadro abaixo é possível verificar as diferenças básicas entre o paradigma de gestão tradicional e o paradigma de gestão emergente, assim definidos por Bordignon & Gracindo (2008):

Quadro 07 - Comparação do Paradigma Tradicional e o Paradigma Emergente:

| ASPECTOS DA GESTÃO | ENFOQUES E ATITUDES | |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| | PARADIGMA VIGENTE (Tradicional) | PARADIGMA EMERGENTE (Novo) |
| Relações de Poder | Verticais | Horizontais |
| Estruturas | Lineares/segmentadas | Circulares/integradas |
| Espaços | Individualizados | Coletivos |
| Decisões | Centralizadas/imposição | Descentralização/diálogo/negociação |
| Formas de Ação | Autocrática/paternalismo | Democracia/autonomia |
| Centro | Autocentrismo/individualismo | Heterocentrismo/grupo-coletivo |
| Relacionamento | Competição/apego/independência | Cooperação/cessão/interdependência |
| Meta | Eliminação de Conflitos | Mediação dos conflitos |
| Tipo de enfoque | Objetividade | Intersubjetividade |
| Visão | Das partes | Do todo |
| Objetivo | Vencer de – Convencer | Vencer com – Co-vencer |
| Consequência | Vencedores – perdedores | Vencedores |
| Objeto do trabalho | Informação | Conhecimento |
| Base | A – ética | Ética |
| Ênfase | No ter | No ser |

Fonte: Bordignon & Gracindo (2008).

Esta forma de gestão da educação, que emerge e está exposta no quadro acima, é pautada nos ideais democráticos e é claro no fazer coletivo, reforçando a idéia, de que não há mais espaço para o velho paradigma tradicional. A gestão da educação, no âmbito municipal, conforme

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



Bordignon & Gracindo (2008):

[...] requer um enfoque que implique trabalhar decisões a respeito do rumo futuro e se fundamenta na finalidade da escola e nos limites e possibilidades da situação presente. Para isso, trabalha visualizando o presente e futuro, identificando as forças, valores, surpresas e incertezas e a ação dos atores sociais nesse contexto. Assim, a gestão da educação trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, coresponsabilidade e compromisso.

O município e as pessoas que gerem a educação no âmbito municipal, devem se conscientizar da importância da educação escolar básica pública para a formação das crianças, jovens e adultos. Nesse sentido, devem ser criadas, mantidas e incentivadas políticas que realmente ofereçam uma educação de qualidade, que chegue a todos de forma gratuita e igualitária; uma educação que tenha foco na aprendizagem significativa, na formação de cidadãos cientes de seu papel social e emancipatório, e que tenham compromisso com a construção de um mundo melhor.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO E METODOLOGIA DA PESQUISA

Para conclusão desta pesquisa, se fez indispensável um estudo detalhado sobre gestão escolar: conceitos, características, possibilidades e as suas implicações nos processos de ensino-aprendizagem dos alunos; utilizando-se de fontes renomadas (livros, artigos, dissertações, apostilas e etc.). Tomando por base este aspecto e na intenção de ratificar as afirmativas referentes às formas de gestão que são desenvolvidas na escola pública, e conforme os objetivos desta Pesquisa Descritiva, de cunho quantitativo, complementada por instrumentos qualitativos, foi realizada investigação de campo, com a aplicação dos seguintes métodos: observação, aplicação teste dos questionários, aplicação de questionários com 01 (uma) gestora, 10 (dez) servidores (professores e demais profissionais de apoio), 10 (dez) alunos, 10 (dez) pais/responsáveis da escola municipal escolhida para a pesquisa, um total de 31 (trinta e um) participantes; análise do Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada, análise do Plano de Ação da escola, Análise do Regimento Escolar dos Estabelecimentos do Sistema Municipal de Ensino de Imperatriz-MA, participação em reuniões de pais e mestres e em planejamento com os professores e preenchimento de formulário de caracterização do campo de pesquisa. A partir dos dados coletados, foram confeccionados gráficos, com as devidas estatísticas, para uma melhor visualização, foram realizadas discussões no texto; levando sempre em consideração a observação do campo e o referencial teórico sobre o tema gestão escolar. A pesquisa foi desenvolvida no período de Agosto de 2016 à Maio de 2017.

3.1 Objetivo Geral:

Produzir conhecimento sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.

3.2 Objetivos Específicos:

- a) Contribuir para o conhecimento e atualização no que diz respeito à evidência científica sobre estilos de gestão;
- b) Descrever o potencial impacto dos estilos de gestão nos processo de ensino-aprendizagem em contexto de espaço escolar;

- c) Identificar o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro, seus impactos e respectivas dificuldades e oportunidades;
- d) Produzir recomendações de estilos de gestão adaptáveis ao contexto escolar brasileiro.

3.3 Metodologia Aplicada na Pesquisa:

Para se alcançar o objetivo geral e os específicos e ampliar os conhecimentos em relação aos estilos de gestão praticados no contexto escolar, se fizeram necessários a aplicação dos seguintes métodos de pesquisa:

a) Análise das literaturas que abordam o tema gestão e gestão democrática da educação:

para se conhecer suas vertentes, amparos legais, características e possibilidades, foram utilizados artigos, livros, apostilas, sites, dissertações sobre o tema, entre outros recursos, no sentido de construir uma revisão teórica coerente, atual e de fácil compreensão;

b) Observação do Campo de Pesquisa:

para uma relação mais próxima com os participantes da pesquisa, maior percepção das características do ambiente e dificuldades enfrentadas pelos profissionais da educação, pela comunidade e pelos alunos que são atendidos no espaço escolar foi imprescindível um período de observação do campo, registros e anotações;

c) Construção dos Questionários:

o questionário é um instrumento de coletas de dados bastante utilizado por pesquisadores, e conforme Barbosa (2013) “possui custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa”. A construção de um questionário para determinada investigação exige conhecimento sobre o tema que se pretende pesquisar e clareza em relação aos objetivos que se deseja alcançar.

Os questionários aplicados aos participantes desta pesquisa foram construídos a partir das inquietações da pesquisadora sobre os estilos de gestão que podem estar presentes nas escolas brasileiras. Estas inquietações se iniciaram em sua graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Maranhão, concluída em 2009. Desde a sua trajetória acadêmica, a pesquisadora passou a considerar e dar importância a este tema salutar para a qualidade da educação, estudando e construindo textos e artigos sobre o tema e se pós-graduando nas áreas de Gestão de Pessoas, Administração Educacional e Psicopedagogia Clínica e Institucional; áreas fundamentais para a sua formação e qualificação para trabalhar com o tema “Gestão”.

Para a construção dos questionários também foram considerados os conhecimentos adquiridos através dos estudos, leituras e da constituição da revisão teórica desta pesquisa. Cada questionamento foi pensando no intuito de se alcançar aos objetivos, arquitetar o perfil dos participantes e descobrir os seus conhecimentos em relação aos estilos de gestão que possam estar presentes no contexto escolar, além é claro de identificar o estilo de gestão praticado na escola escolhida para a pesquisa. As perguntas criadas e selecionadas pela pesquisadora, assim como as opções de respostas são objetivas, claras e de fácil compreensão, para que todos os participantes, independentemente de seu nível de escolaridade, pudessem responder sem interpretações equivocadas.

Cada pergunta dos questionários procura identificar o estilo de gestão presente no espaço escolar e confirmar se a gestão democrática está presente na escola escolhida como campo de pesquisa. As questões foram ponderadas no sentido de cada participante da pesquisa refletir sobre a importância da gestão para o desenvolvimento da qualidade da educação ofertada.

- **Questão 1: Você sabe como é feita a escolha do gestor na escola?** Questionar sobre a forma de escolha do gestor é essencial para verificar a relação entre a teoria, contida na CF 1988 e a LDB 9.394/96, e a prática aplicada no espaço escolar em questão.
- **Questão 2: Você sabe qual o estilo de gestão a escola possui?** Questionar se a comunidade reconhece a forma como a escola é gerida, é imprescindível para se conhecer qual o estilo de gestão aplicado, se é democrática, autocrática ou liberal.
- **Questão 3: Você considera que o estilo de gestão influencia no desenvolvimento (sucesso/fracasso) dos processos de ensino-aprendizagem na escola?** Este questionamento visa levar o participante a refletir e reconhecer a importância da gestão praticada no contexto escolar para a qualidade da educação ofertada, revelando a sua opinião em relação à temática.
- **Questão 4 e Questão 5: A escola possui Conselho Escolar? A escola possui Projeto Político Pedagógico (PPP)?** Ter ciência se a escola possui Conselho Escolar e PPP, é determinante para que seja confirmado o estilo de gestão presente no espaço escolar, já que estes importantes elementos fazem parte da gestão democrática e participativa da escola. Identificar quais as dificuldades que a gestão enfrenta, para exercer o seu trabalho, é fundamental para se conhecer os seus limites, possibilidades, implicações e perspectivas.

- **Questão 6: Quais as dificuldades que a gestão da escola encontra para desenvolver o seu trabalho?** É importante identificar quais as dificuldades que a gestão da escola enfrenta para desenvolver o seu trabalho, para que se possa solucionar problemas, solicitar parcerias, buscar ajuda, tudo no sentido de levar a verdadeira qualidade ao contexto escolar.
- **Questão 7: Como é a participação dos pais e da comunidade na escola?** Conhecer como a família e a comunidade participam da escola é uma forma de demonstrar também qual o estilo de gestão presente no ambiente escolar.
- **Questão 8: Como é a sua relação com a gestão da escola?** Conhecer como é a relação da gestão com a comunidade escolar, saber como são as relações humanas na escola é fundamental para confirmar se as relações são horizontais ou verticais, e revelar também o estilo de gestão naquele contexto.
- **Questão 9: Como você avalia a gestão da escola?** Avaliar é algo intrínseco do ser humano; todo e qualquer evento, atitude, comportamento, principalmente dentro de uma instituição complexa como escola pública, deve ser avaliado para se compreender e melhorar o contexto e a qualidade dos serviços prestados.

d) Aplicação teste de Questionários: os questionários foram peças fundamentais para a conclusão da pesquisa, portanto, antes da aplicação dos mesmos no campo escolhido, estes foram submetidos a uma “aplicação teste”, ou seja, foram escolhidas três pessoas para que pudessem ler e responder aos questionários, conferindo, analisando, verificando se os questionamentos seriam de fácil compreensão e atenderiam aos objetivos da pesquisa. Participaram da “aplicação teste” um economista, uma pedagoga e uma graduanda na área de educação, após as opiniões colhidas, foram realizadas alterações nos questionários; antes os questionários possuíam 17 (dezesete) questões, sendo considerados cansativos. Portanto, os mesmos foram reduzidos, divididos em duas partes, a primeira para identificar o perfil dos participantes e a segunda contendo 9 (nove) questionamentos que procuram identificar a gestão praticada no contexto escolar e a sua importância para a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem. Foram acrescentados aos questionários os dados de identificação da Instituição e a sua logomarca, assim como a devida identificação da pesquisadora e do orientador; além de observações sobre como responder aos questionários e meios de contato com a pesquisadora. A construção dos questionários também foi discutida com o orientador.

A partir de então, os questionários ficaram prontos para serem aplicados aos reais participantes da pesquisa;

e) Aplicação de Questionário fechado para pais, servidores e alunos (entre 15 e 16 anos): para que através das perguntas e alternativas de respostas, os participantes da pesquisa pudessem realizar uma reflexão profunda sobre como é conduzido o processo de gestão na escola, revelando qual o estilo praticado naquele contexto escolar: autoritário, democrático ou *laissez-faire*;

f) Aplicação de Questionário fechado para a Gestora: para identificar o seu perfil profissional, formação, experiências, suas dificuldades, seu estilo de gestão, e seus conhecimentos e postura em relação a sua função, enquanto gestora do espaço escolar pesquisado.

g) Análise do Projeto Político Pedagógico da escola: para se desvendar como a escola é planejada, como é realizada a participação da comunidade, quais os ideais e concepções de educação aspiradas pela escola, quais são as metas estabelecidas, entre outros elementos e conceitos para se compreender melhor a realidade da escola pesquisada, e fazer uma devida comparação entre teoria e prática;

h) Participação em Reuniões de Pais e Mestres e em Planejamento com os Professores: para se conhecer melhor como são as pautas das reuniões e do planejamento, e de que forma a gestão da escola faz a condução destes processos; descobrindo também como é a relação da gestão com os pais e com os professores da escola campo de pesquisa;

i) Preenchimento do Formulário de Caracterização do Campo de Pesquisa: para se conhecer melhor a escola escolhida como campo de pesquisa: estrutura física, recursos humanos, ambientes, condições de atendimento aos alunos, histórico, tudo para que os interessados pela pesquisa se aproximem e visualizem o contexto escolar.

3.4 Breve Histórico e Caracterização do Campo de Pesquisa

A escola escolhida, como área para a pesquisa de campo, está localizada em Imperatriz, a segunda maior cidade do Estado do Maranhão - Brasil; que atende em sua rede municipal de

educação cerca de 42.000 (quarenta e dois) mil alunos, distribuídos em 156 (cento e cinquenta e seis) escolas (municipais e municipalizadas).

A Escola pesquisada possui 40 (quarenta) anos de existência e está localizada em um dos maiores bairros da cidade (Nova Imperatriz); a mesma funciona nos três turnos: Matutino, Vespertino e Noturno. Nos Turnos Matutino e Vespertino, a escola campo de pesquisa oferece o Ensino Fundamental de 6º (sexto) ao 9º (nono) Ano, e no Turno Noturno oferece o Ensino Fundamental na Modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos); atendendo aproximadamente 350 (trezentos e cinquenta) alunos em 2017, conforme dados da Secretaria da escola pesquisada. No que se refere ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, a escola atingiu, em 2013, a nota 4,0; em 2015, a escola atingiu 4,2, obtendo um pusilânime crescimento, ficando longínquo da meta instituída no Plano de Ação da escola, que é de 4,7 e da meta instituída pelo Governo Federal Brasileiro, que é de 6,0.

A escola pesquisada conta com a seguinte estrutura física: 05 (cinco) salas de aula, 01 (uma) biblioteca, 01 (uma) sala de recursos para alunos com necessidades educacionais especiais, 01 (uma) secretaria, 01 (uma) sala dos professores, 01 (uma) sala de direção (gestão), 01 (um) laboratório de informática, 02 (dois) depósitos (alimentos e materiais diversos), 01 (um) pátio sem cobertura, 08 (oito) banheiros para alunos, 01 (um) banheiro para servidores e 01 (uma) cozinha.

No que se refere à estrutura profissional a escola campo de pesquisa possui: 03 (três) Assistentes Administrativos, 30 (trinta) Professores, 09 (nove) Auxiliares de Serviços de Manutenção e Alimentação, 01 (um) Vigilante, 01 (um) Técnico em Informática, 04 (quatro) Coordenadores, 02 (duas) Supervisoras, 01 (uma) Gestora, 01 (uma) Intérprete de Libras e 02 (duas) Cuidadoras para crianças e adolescentes com necessidades especiais.

Quanto à conservação da escola campo de pesquisa: a escola possui uma estrutura envelhecida, ocasionada pela falta de manutenção e pela violência ao patrimônio público causada por alguns alunos, que sujam as paredes, riscam cadeiras e mesas, quebram portas e demais materiais de uso coletivo. As poucas reformas, nos últimos dois anos, foram realizadas, em sua maioria, por recursos próprios da escola, arrecadados através de ações como Festivais de Sorvetes, Festas Juninas e Feijoadas.

3.5 Breve Relato da Recepção da Pesquisa na Escola Campo:

A pesquisadora apresentou o Projeto de Pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional à gestão da escola, que concordou com os dispostos e explicações, e logo aceitou a execução da pesquisa. A partir da aceitação, a pesquisadora, se dispôs a iniciar, de imediato, a primeira etapa da pesquisa na escola, composta por: observação, análise documental e preenchimento do Formulário de Caracterização do campo de Pesquisa.

A pesquisadora passou a observar o campo, realizando anotações que se configuraram em um diário de bordo, e que foram fundamentais para a fase de discussão dos gráficos. No que se refere à análise documental, foram disponibilizados para a pesquisadora: o Projeto Político Pedagógico da escola, Regimento interno da escola, Atas do Conselho Escolar, o Regimento Escolar dos Estabelecimentos do Sistema Municipal de Ensino de Imperatriz, o Plano de Ação da escola e documentos de prestações de contas, que são de suma importância para uma maior compreensão do campo pesquisado.

Durante o processo de observação foi possível participar de alguns Projetos desenvolvidos pela escola como, por exemplo: Palestra para pais e responsáveis, reunião de pais e mestres para assinatura de boletins; Palestras sobre Violência Escolar, Meio Ambiente, Mosquito da Dengue, Drogas entre outros para os alunos; foi possível participar também de Planejamento com a equipe de professores.

A segunda etapa da pesquisa na escola, que incidia na aplicação dos questionários, ocorreu de forma pacífica; como a pesquisadora já estava familiarizada com a escola campo e com os seus membros, a aplicação foi realizada sem maiores contratemplos. Para a aplicação dos questionários, a pesquisadora realizou uma pequena reunião para esclarecimentos com todos os grupos selecionados para participarem da pesquisa: professores, pais e responsáveis, alunos, servidores de apoio e gestora.

Os alunos tiveram uma atenção especial da pesquisadora; a mesma os reuniu na Biblioteca da escola, onde foram repassadas as instruções para preenchimento dos questionários, foram lidas e discutidas cada questão para uma maior compreensão do público participante, já que alguns não compreendiam significados importantes como os de “Democracia”, “Conselho Escolar” e “PPP”, elementos fundamentais para se identificar o estilo de gestão da escola.

É importante destacar que todos os selecionados para participarem da pesquisa não se mostraram contrários a responder aos questionários, pelo contrário, foram muito receptivos e

participativos; após o tempo estabelecido pela pesquisadora, todos devolveram os questionários, em tempo hábil, contribuindo para a conclusão da pesquisa.

3.6 Perfil da Gestora participante da Pesquisa:

A gestora da escola, escolhida como campo de pesquisa, possui 54 (cinquenta e quatro) anos de idade, e 27 anos de experiência profissional na área de educação. É formada em Pedagogia e possui pós-graduação em Gestão Escolar; encontra-se na gestão da escola campo de pesquisa há aproximadamente 02 (dois) anos. A mesma assumiu a função de gestora no ano de 2015, através de indicação política, pois o gestor na época passou por problemas de saúde e não possuía condições para continuar à frente da escola; alguns meses depois, a mesma se candidatou à função de gestora e foi eleita de forma democrática, com a participação de todos os membros da comunidade escolar; uma eleição nos moldes de uma eleição normal, e supervisionada pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED.

3.7 Perfil dos Servidores participantes da Pesquisa:

Os servidores selecionados para participarem da pesquisa foram divididos em dois grupos distintos: **professores** (total de 05 – cinco) e **demais servidores** (total de 05 – cinco). O grupo de demais servidores é composto por: 01 (uma) Coordenadora Pedagógica, 01 (um) Técnico em Informática, 01 (uma) Cuidadora, 01 (uma) Zeladora e 01 (uma) Assistente Administrativo.

Os participantes da pesquisa possuem faixa etária entre 26 (vinte e seis) e 45 (quarenta e cinco anos); 08 (oito) são do sexo feminino e 02 (dois) do sexo masculino. A maioria dos participantes é do quadro efetivo da Prefeitura Municipal, ou seja, 09 (nove) são concursados e apenas 01 (uma) foi contratada por meio de seletivo. Todos os professores participantes da pesquisa possuem mais de 03 (três) anos de trabalho na escola campo. No que se refere ao tempo de trabalho dos demais servidores, apenas 01 (um), trabalha há 02 (dois) meses e os demais trabalham há mais de 02 (dois) anos na escola.

No que diz respeito ao nível de escolaridade: todos os professores possuem nível superior completo, sendo que apenas 01 (um) é pós-graduado. No grupo dos demais servidores: 01

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.



(um) possui ensino médio, 02 (dois) possuem ensino superior completo, 01 (um) está cursando graduação e 01 (um) possui pós-graduação.

3.8 Perfil dos Pais e Responsáveis participantes da Pesquisa:

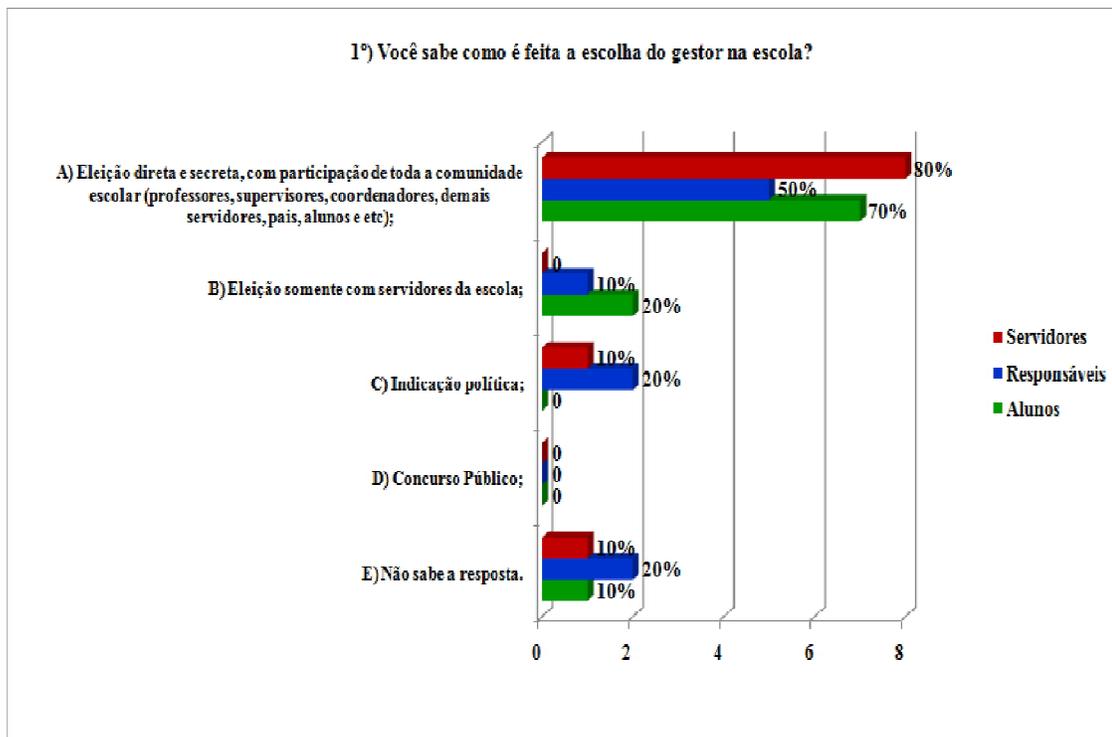
Os pais e responsáveis participantes da pesquisa possuem entre 33 (trinta e três) e 65 (sessenta e cinco) anos de idade; 03 (três) são do sexo masculino e 07 (sete) são do sexo feminino. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui ensino médio completo. Os pais e responsáveis possuem período de ligação com a escola campo de pesquisa entre 06 (seis) meses e 10 (dez) anos.

3.9 Perfil dos Alunos participantes da Pesquisa:

Os alunos selecionados para participarem da pesquisa possuem uma faixa etária entre 15 e 16 anos, e estudam no 8º (oitavo) e no 9º (nono) ano do ensino fundamental da escola campo de pesquisa. Foram escolhidos um total de 10 (dez) alunos para participarem da pesquisa, sendo 05 (cinco) do sexo feminino e 05 (cinco) do sexo masculino. No que se refere ao tempo de estudo na escola campo de pesquisa: 01 (um) dos alunos estuda apenas há 01 (um) ano, os demais estudam há mais de 02 (dois) anos.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Gráfico 01 - Concepções da Comunidade Escolar em relação à escolha do Gestor da Escola campo de pesquisa:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

No que se refere à escolha da gestão da escola, observa-se no gráfico 01 que 80% dos servidores, 50% dos responsáveis e 70% dos alunos optaram pela opção A, que contempla a seguinte afirmativa: eleição direta e secreta, com a participação de toda a comunidade escolar (professores, supervisores, coordenadores, demais servidores, pais, alunos e etc.). 0% dos servidores, 10% dos responsáveis e 20% dos alunos escolheram a opção B que contém a afirmativa: eleição somente com servidores da escola. Nenhum dos segmentos escolheu a opção D que contém a afirmativa: indicação política. 10% dos servidores, 20% dos alunos e 10% dos alunos escolheram a opção E, que contempla que a escolha da gestão da escola é realizada através de concurso público.

Portanto, a maioria dos participantes da pesquisa escolheu a alternativa A, que navega de encontro à alternativa escolhida pela gestora da escola, como também, aos aspectos legais contidos na Constituição Federal Brasileira de 1988 e na LDB 9.394/96, que tratam da

implementação da gestão democrática nas escolas públicas do país.

Destaca-se que a eleição do gestor escolar de forma secreta, direta e transparente representa uma das manifestações mais significativas em termos de democracia na escola; a mesma é vista como positiva na medida em que todos os segmentos da comunidade escolar participam de todo o processo eletivo.

A eleição, na escola campo de pesquisa, foi realizada nos moldes orientados, conforme citado acima, pela CF 1988, pela LDB 9.394/96 e acrescenta-se também, em conformidade com a Lei Municipal de Imperatriz 1.139/2005 que Regulamenta o Processo Eleitoral de Gestores de Escolas Municipais e de Nomeação de Gestores de Escolas Conveniadas e dá outras Providências, e que define em seu Artigo 1º:

Os gestores das escolas municipais serão eleitos por voto direto e secreto da comunidade escolar, constituída pelos professores, técnicos, servidores, alunos maiores de 15 anos, pais de alunos ou responsáveis legais, para mandato de 02 (dois) anos cujo processo eleitoral e posse serão regulamentados pelo Conselho Municipal de Educação (CME).

A última eleição, para gestores escolares, em Imperatriz, foi organizada pelo Conselho Municipal de Educação e pela Secretaria Municipal de Educação da cidade, em dezembro de 2015, seguindo as subseqüentes normativas, presentes na Lei Municipal 1.139/2005:

Artigo 2º - As eleições para gestores das escolas municipais realizar-se-ão sempre no mês de dezembro dos anos ímpares.

[...]

Artigo 6º - O Conselho Municipal de Educação, com o apoio da Secretaria Municipal de Educação será o responsável pela normatização do processo eleitoral competindo-lhe, dentre outras prerrogativas, a convocação de eleições no período de 30 (trinta) dias antes da data do sufrágio e, através de resoluções, sanar eventuais problemas decorrentes de omissão do processo legal.

Artigo 7º - O Conselho Municipal de Educação instituirá uma comissão em cada escola, onde houver eleição, formada por 03 (três) membros do Conselho Escolar, democraticamente escolhidos, em reunião previamente convocada para este fim, visando auxiliar no processo eleitoral.

Artigo 8º - O Conselho Municipal de Educação, a Secretaria Municipal de Educação e a Comissão Permanente de Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Turismo da Câmara Municipal de Imperatriz tem a incumbência de fiscalizar todos os procedimentos decorrentes do processo eleitoral, sendo-lhes facultados o adiamento, a suspensão e a anulação do processo eleitoral, quando quaisquer dos dispositivos desta Lei forem desrespeitados ou quando não forem levados em consideração os princípios elementares da democracia, transparência e seriedade na condução do processo eleitoral.

É importante salientar que a gestora atual da escola campo de pesquisa, primeiramente, assumiu esta função por indicação política, devido a um problema de saúde do antigo gestor,

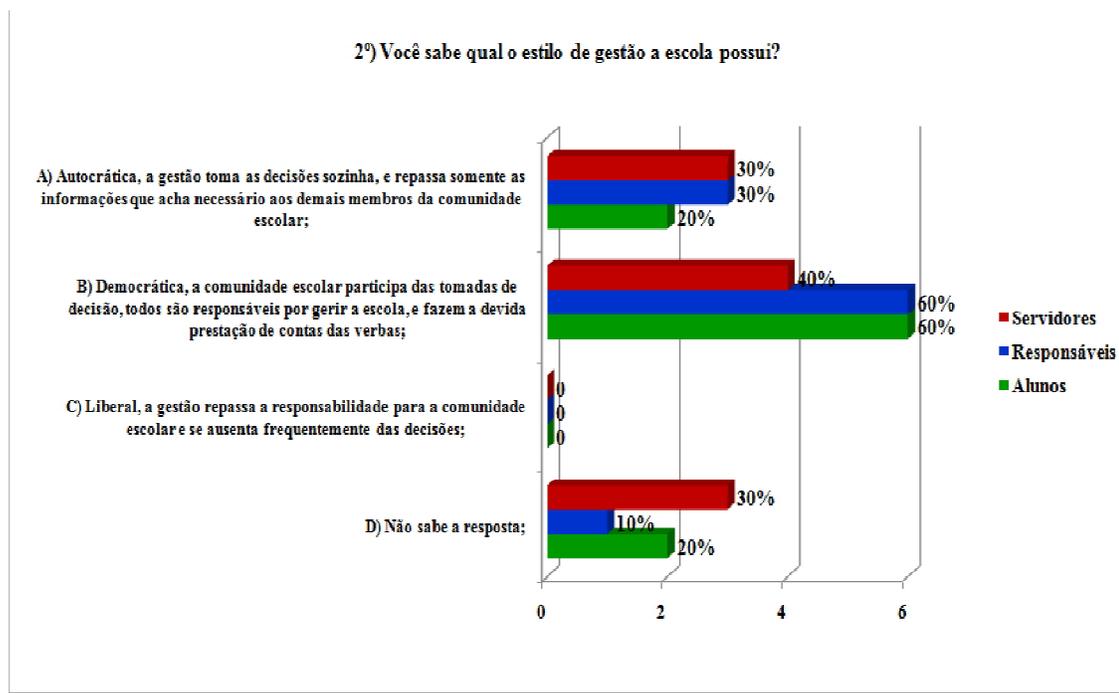
que não poderia continuar a desenvolver as suas atividades; a mesma assumiu a função em setembro de 2015, e em dezembro do mesmo ano, venceu as eleições na escola, garantindo a sua permanência por mais dois anos (tempo de duração de cada mandato).

O gestor é o líder escolar, que deverá conduzir todo o processo administrativo e pedagógico; é um solucionador proativo das problemáticas enfrentadas no ambiente escolar; é um líder comunicador que deve promover a democracia e a união de todos os segmentos da comunidade escolar. Para desenvolver este importante papel, é importante que este seja um profissional experiente e com a formação adequada. A LDB 9.394/96 prevê em seu Artigo 64, que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para educação básica, serão feitos em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nessa formação, a base comum nacional.

A gestora da escola campo de pesquisa possui a formação exigida em Lei, ou seja, a mesma é formada em Pedagogia e concluiu, no início de 2017, uma pós-graduação em Gestão Escolar. Esta é a sua primeira experiência como gestora escolar em uma unidade de ensino pública, uma vez que a mesma era proprietária e gestora de uma escola particular de educação infantil. Portanto, no que se refere à escolha da gestão da escola, a partir do Gráfico 01, é possível afirmar que a maioria da comunidade escolar possui o devido conhecimento de como deve ser o processo eletivo, e que as eleições, na escola campo de pesquisa, ocorrem de forma democrático-participativa.

Gráfico 02 - Concepções da Comunidade Escolar em relação ao estilo de Gestão praticado na Escola
campo de pesquisa:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

O gráfico 02 aponta que 30% dos servidores, 30% dos responsáveis e 20% dos alunos escolheram a opção A, que contém a seguinte afirmativa sobre o estilo de gestão que a escola possui: autocrática, a gestão toma as decisões sozinha, e repassa somente as informações que acha necessário aos demais membros da comunidade escolar. 40% dos servidores, 60% dos responsáveis e 60% dos alunos escolheram a opção B, que contempla a seguinte afirmativa: democrática, a comunidade escolar participa das tomadas de decisão, todos são responsáveis por gerir a escola, e fazem a devida prestação de contas das verbas.

Nenhum dos participantes da pesquisa escolheu a opção C, que contém a seguinte afirmativa: liberal, a gestão repassa a responsabilidade para a comunidade escolar e se ausenta frequentemente das decisões. Já 30% dos servidores, 10% dos responsáveis e 20% dos alunos optaram pela letra D, ou seja, afirmaram não saber a resposta.

A maioria dos participantes da pesquisa, afirmaram, através da alternativa B, assim como a gestora da escola campo, que o estilo de gestão que é desenvolvida, no ambiente escolar pesquisado, é a democrática, na qual, todos os membros da comunidade escolar participam das decisões inerentes ao contexto da escola, participam da construção do Projeto Político

Pedagógico e também de órgãos colegiados como o Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil.

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (Ferreira, 2000 *apud* Ferreira & Aguiar, 2008).

A gestão com estilo democrático, portanto, é aquela aberta à comunidade e que se contrapõe ao estilo Autocrático e ao Liberal. O estilo de gestão democrática possui uma postura humanizadora, estabelece relações horizontais, e prioriza palavras de ordem como: deliberação coletiva, descentralização administrativa e pedagógica, e transparência na utilização dos recursos.

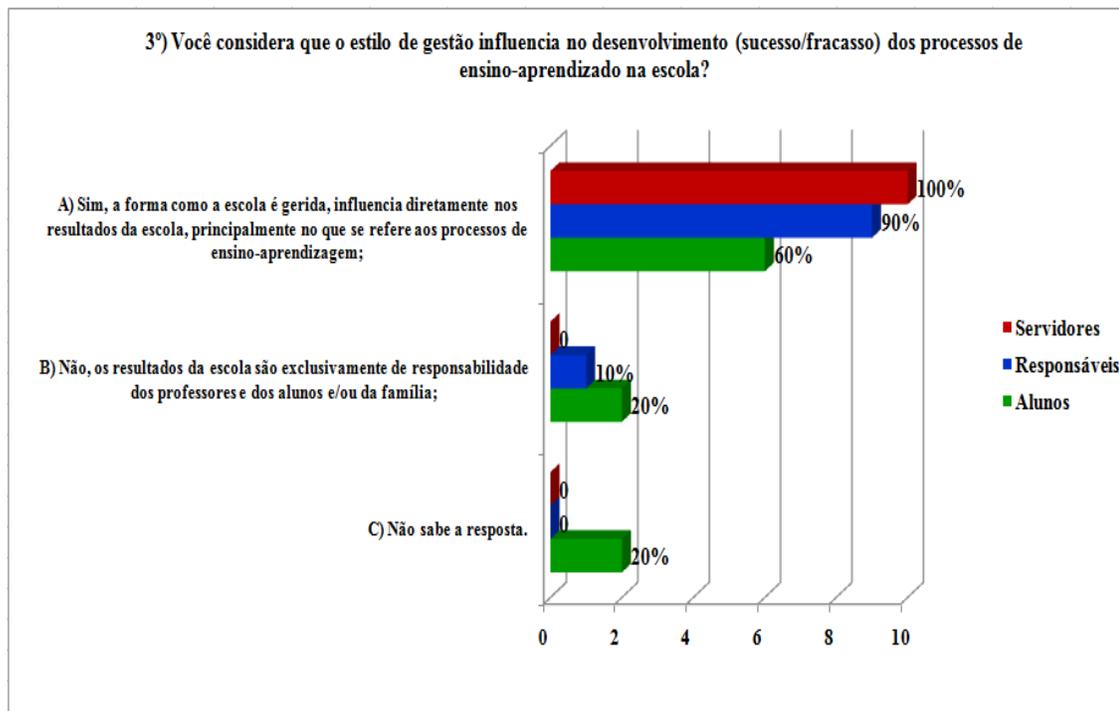
A gestão democrática no ambiente escolar está assegurada na Constituição Federal de 1988, no Plano Nacional de Educação (2014-2024) e na Carta Magna da Educação – LDB 9.394/96, que estabelece em seu Artigo 14:

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

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras é fundamental, pois além de proporcionar a participação efetiva da comunidade, quando é conduzida de forma fidedigna; este estilo de gestão proporciona também a autonomia na escola, a descentralização e a transparência dos processos e garante melhores resultados nas várias dimensões que permeiam a escola como: pedagógica, estrutural, administrativa e financeira.

Gráfico 03 - Concepções da Comunidade Escolar em relação a influencia da Gestão no desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem na escola campo de pesquisa:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

O gráfico 03 demonstra a percepção dos participantes da pesquisa em relação a influencia da gestão para o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem. 100% dos servidores escolheram a opção A, assim como 90% dos responsáveis, 60% dos alunos e como a gestora da escola. Esta opção (A) contempla a seguinte afirmativa: sim, a forma como a escola é gerida influencia diretamente nos resultados da escola, principalmente no que se refere aos processos de ensino-aprendizagem. 0% dos servidores, 10% dos responsáveis e 20% dos alunos escolheram a opção B, que contém a afirmativa: não, os resultados da escola são exclusivamente de responsabilidade dos professores e dos alunos e/ou da família. 0% dos servidores, 0% dos responsáveis e 20% dos alunos escolheram a opção C, ou seja, afirmam não saber a resposta.

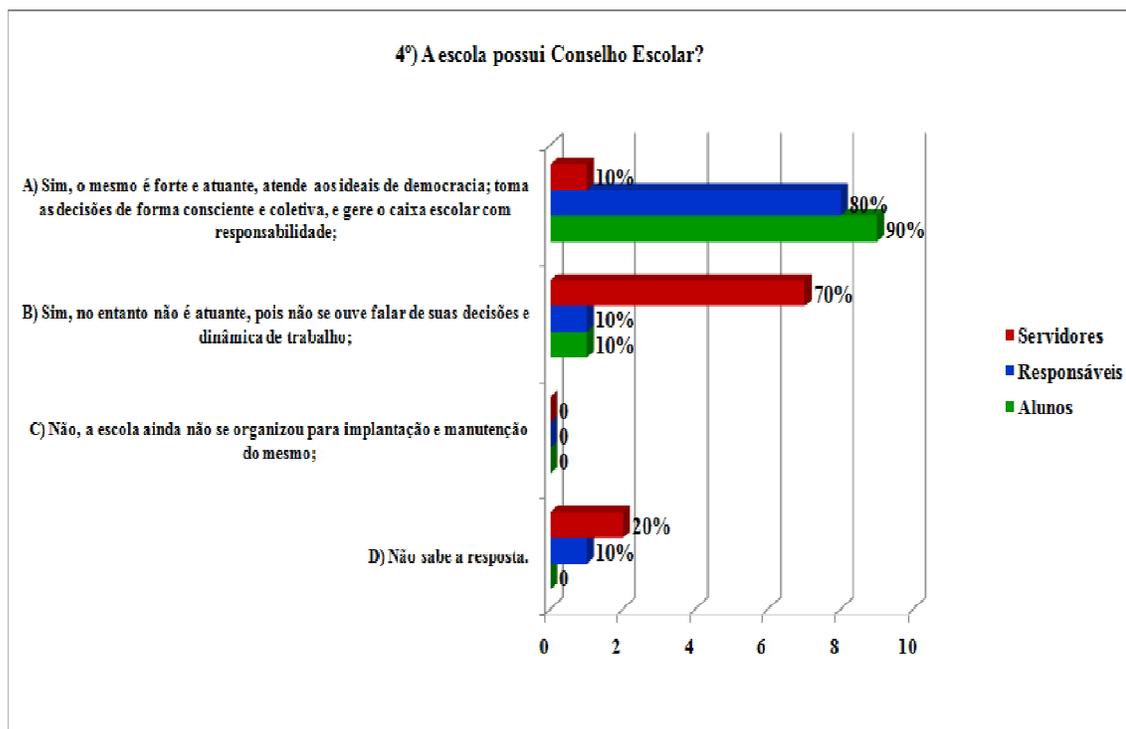
Portanto, conforme a maioria dos participantes da pesquisa, é inegável a contundente responsabilidade que a gestão da escola possui, no que se refere ao desenvolvimento positivo e até mesmo negativo dos processos de ensino-aprendizagem. Gerir o espaço escolar é um ato complexo, que exige formação, experiência, sabedoria, estabelecimento de relações horizontais e harmoniosas, efetivação da gestão democrática e a abertura da escola para a

participação da comunidade.

O gestor é o líder, e é caracterizado como o fio condutor, aquele que possui uma visão em 360°, preocupado com todos os fatores que influenciam na aprendizagem escolar como: estrutura física, estrutura pedagógica e administrativa, material didático, motivação e formação de professores, merenda escolar, projetos, construção do PPP, inclusão, evasão, repetência, infrequência, violência, *bullying* e etc.

Portanto, uma gestão forte, democrática, comprometida e ativa com certeza influencia diretamente no desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e fortalece a escola no todo; cria um processo de união e sinergia com a comunidade, garantindo melhores resultados nas avaliações internas e externas. É importante destacar que o estilo de gestão exercido é fundamental para a qualidade da educação ofertada, pois se a escola for conduzida por um gestor despreparado, que não valoriza a participação da comunidade e a aprendizagem de seus alunos as chances do fracasso escolar alargam.

Gráfico 04 - Concepções da Comunidade em relação ao Conselho Escolar:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

O Conselho Escolar é um órgão de gestão coletiva da escola pública. O mesmo é assegurado

na LBD 9.394/96 e possui como membros: gestores, professores, servidores de apoio, coordenadores, alunos, pais, responsáveis e etc. Este órgão é considerado como um dos instrumentos mais significativos da gestão democrática no ambiente escolar. O gráfico 04 demonstra que 10% dos servidores, 80% dos responsáveis e 90% dos alunos escolheram a opção A, assim como a gestora da escola. A opção A contempla a seguinte afirmativa sobre o Conselho Escolar: sim, o mesmo é forte e atuante, atende aos ideais de democracia, toma das decisões de forma consciente e coletiva, e gere o caixa escolar com responsabilidade. 70% dos servidores, 10% dos responsáveis e 10% dos alunos escolheram a opção B, que diz: sim, no entanto, não é atuante, pois não se ouve falar de suas decisões e dinâmica de trabalho. Nenhum dos participantes da pesquisa escolheu a opção C, que possui a seguinte afirmativa: não, a escola ainda não se organizou para a implantação e manutenção do mesmo. 20% dos servidores, 10% dos responsáveis e 0% dos alunos escolheram a opção D, afirmando não saber a resposta.

Aos conselhos escolares cabe deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação. (MEC – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004).

É importante destacar que, ao analisar as atas do Conselho Escolar, da escola campo de pesquisa, se pôde verificar que o mesmo possui como atribuições deliberar sobre prioridades da escola em relação ao pedagógico, ao financeiro, ao estrutural. A criação do mesmo se deu para além de proporcionar a transparência dos processos na escola, incentivar a participação da comunidade nas decisões inerentes ao contexto escolar. O Conselho Escolar é definido como um órgão de natureza consultiva, deliberativa, mobilizadora e fiscal; o mesmo deve ser composto por representantes dos diversos segmentos da escola, que devem fazer parte do órgão após eleição democrática. No entanto, na escola campo de pesquisa, se constatou que a forma de escolha dos componentes do Conselho foi realizada através de indicação pela própria gestora, que também é presidente do órgão.

Os Conselheiros escolares possuem como principais atribuições:

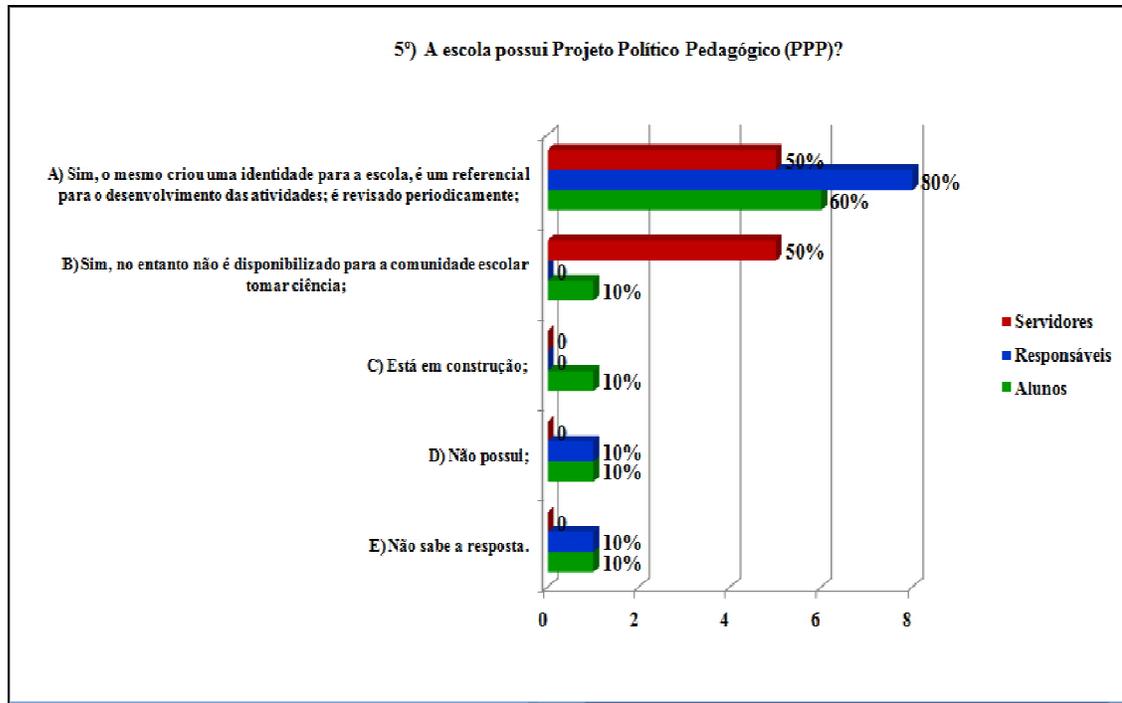
I – conhecer, discutir e envolver-se com os objetivos a que se propõe o Conselho Escolar;

II – levar propostas e sugestões para novas conquistas nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira;

- III – representar seu segmento discutindo, formulando, avaliando e posicionando-se sobre matérias colocadas em plenária;
- IV – informar seus segmentos sobre as decisões tomadas nas reuniões do Conselho Escolar;
- V – tomar conhecimento do referido Estatuto, do Regimento Escolar e do Projeto Pedagógico Escolar, bem como as deliberações do Conselho Escolar;
- VI – informar o presidente do Conselho Escolar sobre o resultado da reunião com seus segmentos;
- VII – participar das reuniões ordinárias e extraordinárias sempre que convocados;
- VIII – colaborar e auxiliar o presidente na execução das medidas definidas nas reuniões do Conselho Escolar desenvolvendo ações no âmbito de sua competência;
- IX – cumprir e fazer cumprir as deliberações das reuniões do Conselho Escolar. (Porto Velho, Estatuto do Conselho Escolar Santa Marcelina, 2011).

Durante a observação e a análise de documentos da escola, verificou-se que a escola campo de pesquisa possui um Conselho Escolar, no entanto, o mesmo desenvolve poucas ações em relação à participação efetiva de seus membros. No período de observação não foi possível acompanhar nenhuma reunião deste importante órgão; se constatou também que o órgão não possui um calendário de reuniões, e que o mesmo é pouco conhecido pela comunidade.

Gráfico 05 - Concepções da Comunidade Escolar em relação ao Projeto Político Pedagógico:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

O Projeto Político Pedagógico é um importante elemento de identidade e planejamento participativo da escola. O gráfico 05 demonstra as concepções dos participantes da pesquisa em relação à existência do Projeto Político Pedagógico na escola: 50% dos servidores, 80% dos responsáveis e 60% dos alunos optaram pela opção A, que afirma: sim, o mesmo criou uma identidade para a escola, é um referencial para o desenvolvimento das atividades; é revisado periodicamente. 50% dos servidores, 0% dos responsáveis e 10% dos alunos optaram pela opção B, que diz: sim, no entanto não é disponibilizado para a comunidade escolar tomar ciência. 0% dos servidores, 0% dos responsáveis e 10% dos alunos escolheram a opção C, que contempla a seguinte afirmativa: está em construção. 0% dos servidores, 10% dos responsáveis e 10% dos alunos escolheram a opção D que afirma que a escola não possui PPP. 0% dos servidores, 10% dos responsáveis e 10% dos alunos escolheram a opção E que contém a seguinte afirmativa: não sabe a resposta. A gestora da escola, por sua vez, assim como a maioria dos participantes da pesquisa, optou pela opção A, que confirma a existência do PPP na escola campo.

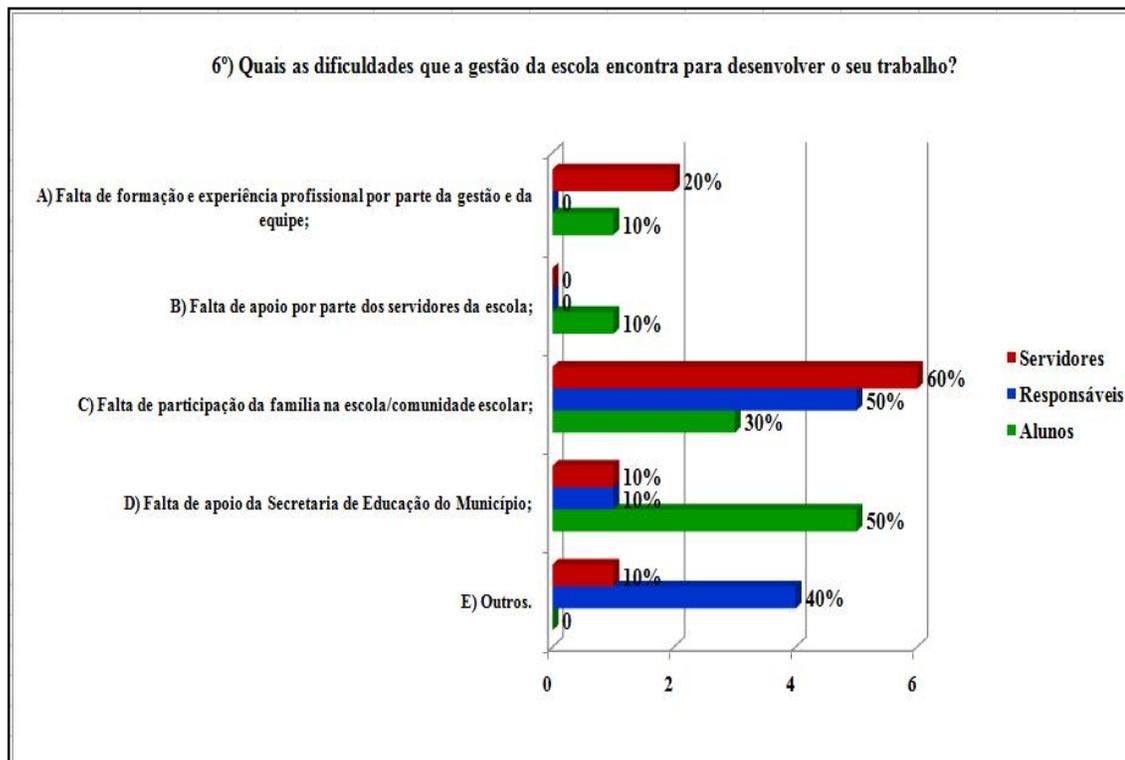
O Projeto Político Pedagógico, assim como o Conselho Escolar, é um elemento de democratização do espaço escolar, uma vez que o mesmo é construído de forma coletiva, e também está assegurado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96. O Projeto Político Pedagógico expressa a concepção de educação adotada pela escola, caracteriza a comunidade na qual a escola está inserida, define metas e estratégias de aprendizagem, contempla regras essenciais para a convivência e para a organização do espaço escolar.

Durante o processo de análise de documentos, foi disponibilizado pela gestora o Projeto Político Pedagógico da escola campo de pesquisa; observou-se que o mesmo fica exposto na sala dos professores, e é de fácil acesso para todos da comunidade escolar. O PPP da escola foi construído de forma coletiva, conforme relatos dos participantes da pesquisa, e é revisado no início de cada ano letivo. É imperativo destacar que as revisões não têm sido realizadas de forma coletiva e democrática, as mesmas são de responsabilidade da gestora e das coordenadoras pedagógicas.

O Projeto Político Pedagógico é um verdadeiro referencial da escola, o mesmo proporciona direcionamentos sobre o trabalho, evita improvisos, proporciona segurança, estabelece direitos e deveres, define objetivos, metas, estratégias para ação, organiza o currículo, auxilia como agir sobre temas complexos como *bullying*, evasão, infrequência, violência escolar;

falta de participação da família, dificuldades de aprendizagem entre outros temas que permeiam o ambiente escolar.

Gráfico 06 - Concepções da Comunidade Escolar em relação às dificuldades que a Gestão da Escola encontra para desenvolver o seu trabalho:



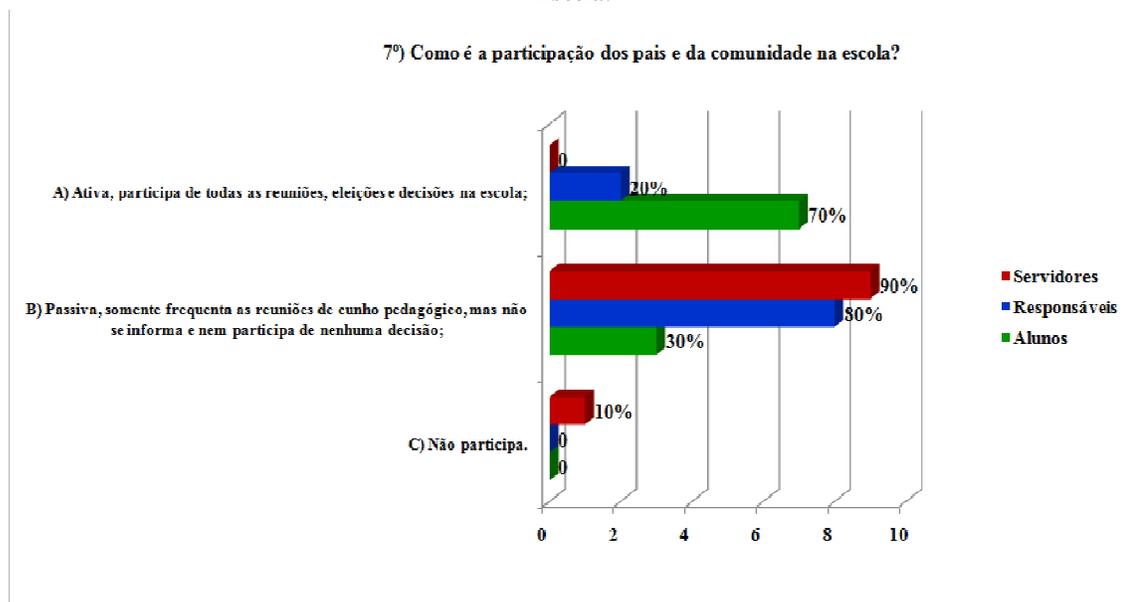
Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

O gráfico 06 aponta sobre as dificuldades que a gestão da escola encontra para desenvolver o seu trabalho. No gráfico é possível observar que 20% dos servidores, 0% dos responsáveis e 10% dos alunos escolheram a opção A, que relata, que a maior dificuldade que a gestão encontra para desenvolver um trabalho de qualidade seria: a falta de formação e experiência profissional por parte da gestão e da equipe. 0% dos servidores, 0% dos responsáveis e 10% dos alunos escolheram a opção B, que diz que: a falta de apoio por parte dos servidores da escola é o que mais dificulta o processo de gestão, a opção B também foi escolhida pela Gestora da escola campo de pesquisa. 60% dos servidores, 50% dos responsáveis, 30% dos alunos escolheram a opção C, que contém a seguinte afirmativa: falta de participação da família na escola/comunidade escolar. 10% dos servidores, 10% dos responsáveis e 50% dos alunos escolheram a opção D, que afirma que a gestão possui como dificuldade: a falta de

apoio da Secretaria de Educação do Município. E para finalizar 10% dos servidores, 40% dos responsáveis e 0% dos alunos optaram pela opção E, que afirma que “outros” elementos não identificados no questionário poderiam dificultar a gestão de exercer as suas funções, como por exemplo: falta de verbas, carência financeira da comunidade atendida, estrutura física danificada, falta de recursos pedagógicos, falta de recursos tecnológicos, falta de servidores e etc. A gestora da escola campo de pesquisa afirmou que o que mais dificulta o desenvolvimento de suas atividades é a falta de apoio por parte dos servidores da escola, que muitas vezes, segundo relato da própria gestora não querem participar das decisões, das ações e projetos; não querem participar do Conselho Escolar, que é um órgão de apoio importante para auxiliar nas atividades da gestão.

É evidente, que as escolas públicas municipais de todo o país, passam por dificuldades, sejam elas no que se refere à estrutura, falta de elementos pedagógicos, falta de recursos financeiros, falta de formação e valorização dos profissionais, falta de participação das famílias, falta de parcerias de órgãos importantes como o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres, o Grêmio Estudantil e etc. No entanto, estes aspectos não podem impedir a gestão de exercer o seu trabalho de conduzir os processos na escola de forma comprometida, democrática e participativa, garantindo resultados positivos em relação à aprendizagem dos alunos e melhores resultados nas avaliações bimestrais e nas avaliações externas como a Prova Brasil.

Gráfico 07 - Concepções da Comunidade Escolar em relação à participação dos Pais e da Comunidade na Escola:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

A participação da família e da comunidade proporciona a conquista efetiva da democracia na escola e é uma condição primordial para o avanço dos alunos. Em relação à participação da família e da comunidade, o gráfico 07 demonstra que: 0% dos servidores, 20% dos responsáveis e 70% dos alunos escolheram a alternativa A, que diz que a participação dos pais e da comunidade é realizada de forma ativa e que os mesmos participam de todas as reuniões, eleições e decisões na escola. 90% dos servidores, 80% dos responsáveis e 30% dos alunos optaram pela letra B, que diz que a participação da família e da comunidade é realizada de forma passiva, somente frequenta as reuniões de cunho pedagógico, mas não se informa e nem participa de nenhuma decisão. 10% dos servidores, 0% dos responsáveis e 0% dos alunos escolheram a alternativa C, que afirma que os pais e a comunidade não participam dos processos da escola.

A partir das afirmativas dos participantes, reveladas no gráfico acima, e pelas observações do campo de pesquisa, foi possível constatar que a participação da comunidade e dos pais ainda é de forma reduzida e passiva, consiste em conversas informais com os professores, assinatura de boletins, configura-se, na verdade, em uma participação superficial. As pessoas não se envolvem com as questões da escola, não se comprometem e não participam formalmente, através de órgãos como o Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e etc. Durante o processo de observação foi possível participar de 02 (duas) reuniões de pais e mestres e poucos pais compareceram, comprovando a grande dificuldade de conscientizar sobre a importância de participar da escola e da vida escolar dos alunos.

Quanto mais as famílias se envolvem com a educação dos filhos e participam ativamente da vida escolar, melhores são os resultados de aprendizagem dos alunos. [...]. A maior participação dos pais resulta em melhores notas, como demonstra relatório divulgado em fevereiro de 2016 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a partir de resultados do PISA (exame internacional da entidade). Tem também impactos positivos na melhoria do clima escolar e redução da indisciplina. [...]. Uma revisão de estudos sobre o tema divulgada em 2002 nos Estados Unidos sob encomenda do Centro Nacional para Conexão entre Família, Comunidades e Escolas mostrou também que os impactos são positivos independentemente da origem social dos estudantes. Ou seja, qualquer família tem muito a contribuir. (Instituto Unibanco, 2016).

A participação da família nas escolas brasileiras está assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, precisamente no artigo 12 (incisos VI e VII), que contempla as incumbências dos estabelecimentos de ensino:

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Ressalta-se que a escola e a família são indissolúveis, as mesmas devem se completar, trabalhar unidas em prol da aprendizagem significativa e da construção de uma comunidade melhor para se viver. Silva (2008) destaca a importância da parceria escola-família, afirmando que:

A escola é uma instituição que complementa a família e juntas tornam-se lugares agradáveis para a convivência de nossos filhos e alunos. A escola não deveria viver sem a família e nem a família deveria viver sem a escola. Uma depende da outra na tentativa de alcançar o maior objetivo, qual seja, o melhor futuro para o filho e educando e, automaticamente, para toda a sociedade.

O Projeto Político Pedagógico da escola campo de pesquisa enfatiza a importância da participação da família e o estabelecimento da real democracia, mediante os seguintes objetivos:

- * Consolidar a democracia na gestão escolar e no processo de ensino-aprendizagem;
- * Promover o estreitamento do relacionamento entre família e escola mediante o aprimoramento da participação no âmbito da comunidade escolar. (PPP - Escola Campo de Pesquisa, 2017).

Para vencer esta cultura ou o paradigma da não participação da família e da comunidade em torno; a escola campo de pesquisa tem promovido as seguintes ações:

Quadro 08 - Ações para a Participação e Comunicação dos Pais e da Comunidade realizadas pela Escola campo de pesquisa:

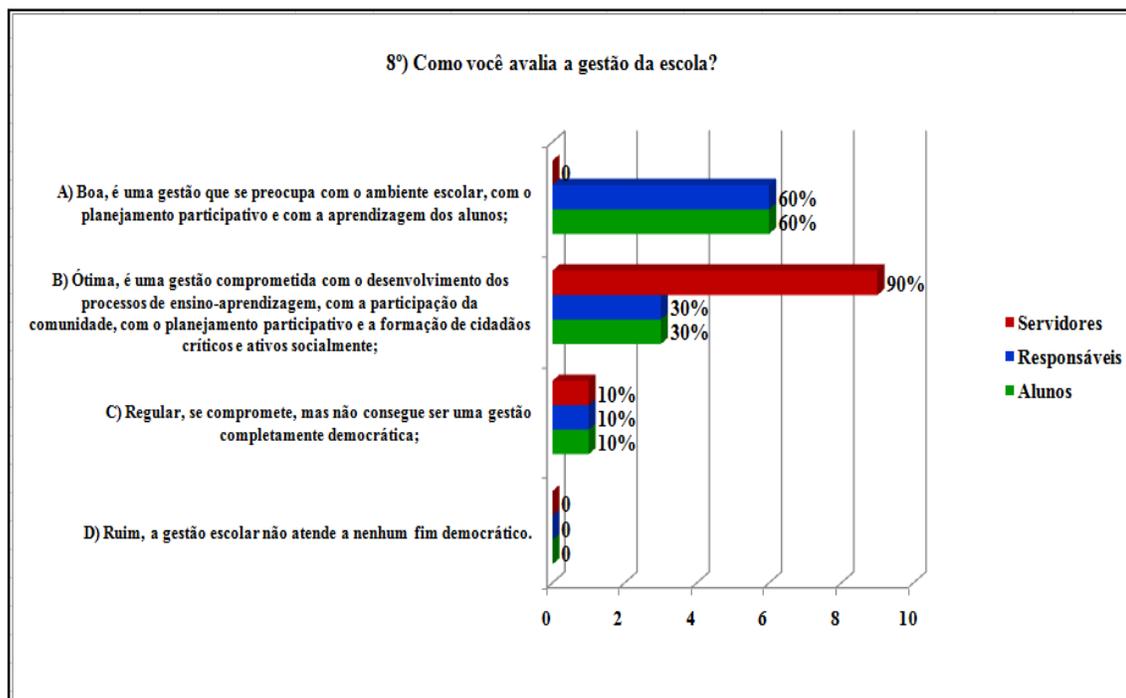
- Arrecadação de roupas e alimentos para doação a famílias carentes – Projeto Valores;
- Caminhada e panfletagem do “Projeto Todos contra a Dengue”;
- Criação de Grupos de Pais, através de aplicativo de Celular para facilitar a comunicação;
- Criação e manutenção de Páginas na Web para divulgação dos eventos realizados na escola;
- Realização de Mostra Científica;
- Palestras com as Famílias sobre temas atuais e relevantes para o ensino;
- Realização de eventos como Feijoadas, Festivais de Sorvetes e Festas Juninas;
- Reunião de Pais e Mestres – Bimestralmente (Plantões Pedagógicos);
- Comemoração do Dia Internacional da Mulher com o Projeto “Mulheres de Bem com a Vida”;
- Comemoração do Dia das Mães com jantar e sorteio de brindes.

Fonte: Arquivos da Escola Campo de Pesquisa, 2017.

Vale destacar que os alunos que possuem um acompanhamento maior em relação ao seu desenvolvimento escolar, além de alcançarem melhores resultados na aprendizagem, nas avaliações internas e externas; possuem a devida disciplina, se sentem mais valorizados, respeitados e até mesmo mais amados por seus familiares. Portanto, é fundamental que as escolas, através do gestor e de sua respectiva equipe administrativo-pedagógica, criem estratégias de aproximação da família e da comunidade na escola; é primordial também que a administração pública crie políticas de maior participação da família e da comunidade na escola; promova formações, palestras; distribua cartilhas educativas; é ideal que o Governo também faça a divulgação e conscientização ampla nas emissoras de rádio e televisão e na rede mundial de computadores.

Para que a participação da família se torne realmente positiva e significativa na escola, é necessário antes de tudo uma mudança de atitude por parte de todos. É comum pais acharem que cabe à escola tomar a iniciativa de procurá-los, enquanto a escola, por sua vez, coloca toda a responsabilidade sobre os pais. Em muitas delas, famílias só são chamadas para falar sobre os filhos quando ocorre algum problema. Quando os pais ou responsáveis tomam a iniciativa de procurar a escola, esta nem sempre se mostra preparada para acolhê-los. E o inverso também ocorre: diretores que tentam atrair as famílias, mas não conseguem. O desafio é romper essa inércia e criar uma agenda positiva, que busque estratégias de aproximação em todos os momentos. Esse deve ser um compromisso tanto dos gestores e formuladores de políticas públicas quanto de diretores, professores, funcionários e pais ou responsáveis no cotidiano. (Instituto Unibanco, 2016).

Gráfico 08 - Concepções da Comunidade Escolar em relação à avaliação da Gestão da Escola:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

A avaliação é um ponto primordial para avançar em qualquer instituição ou procedimento. A avaliação é um processo intrínseco ao ambiente escolar e deve ser realizada de forma ininterrupta, controlada e fidedigna; e conforme Libâneo, Oliveira & Toschi (2008) “O acompanhamento e o controle comprovam os resultados do trabalho, evidenciam os erros, as dificuldades, os êxitos e os fracassos relativos ao que foi planejado”. O gráfico 08 aponta os seguintes resultados em relação à avaliação da gestão da escola campo de pesquisa: 0% dos servidores, 60% dos responsáveis e 60% dos alunos escolheram a opção A, que avalia a gestão da seguinte forma: boa, é uma gestão que se preocupa com o ambiente escolar, com o planejamento participativo e com a aprendizagem dos alunos. 90% dos servidores, 30% dos responsáveis e 30% dos alunos escolheram a opção B, que avalia a gestão como: ótima, é uma gestão comprometida com o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, com a participação da comunidade, com o planejamento participativo e a formação de cidadãos críticos e ativos socialmente. 10% dos servidores, 10% dos responsáveis e 10% dos alunos escolheram, por sua vez, a opção C, que avalia a gestão como: regular, se compromete, mas não consegue ser uma gestão completamente democrática. E para finalizar 0% dos participantes da pesquisa escolheu a opção D.

A partir das opções escolhidas pelos participantes da pesquisa, foi possível constatar, que a maioria avaliou a gestão, da escola pesquisada, como sendo boa ou ótima, demonstrando satisfação em relação ao trabalho que está sendo desenvolvido. A gestora, da escola campo de pesquisa, por sua vez, avalia a sua gestão de forma contrária aos demais participantes da pesquisa; a mesma avaliou a sua atuação como regular, afirmando que se compromete, no entanto, não consegue exercer sua função de forma completamente democrática. A autoavaliação que a gestora faz de seu trabalho, evidencia a execução de uma democracia superficial ou pseudodemocracia, que adota alguns elementos democráticos e participativos, no entanto, os elementos tradicionais e burocráticos circundam o trabalho e as decisões, prejudicando o andamento de algumas atividades e até mesmo o desenvolvimento de relações interpessoais híidas na escola. Acredita-se que a partir da reflexão que a gestora fez de seu trabalho, durante esta pesquisa, a mesma reestruture sua forma de planejar e executar o trabalho; melhorando a sua gestão e conseqüentemente a sua autoavaliação e também a sua avaliação frente à comunidade escolar.

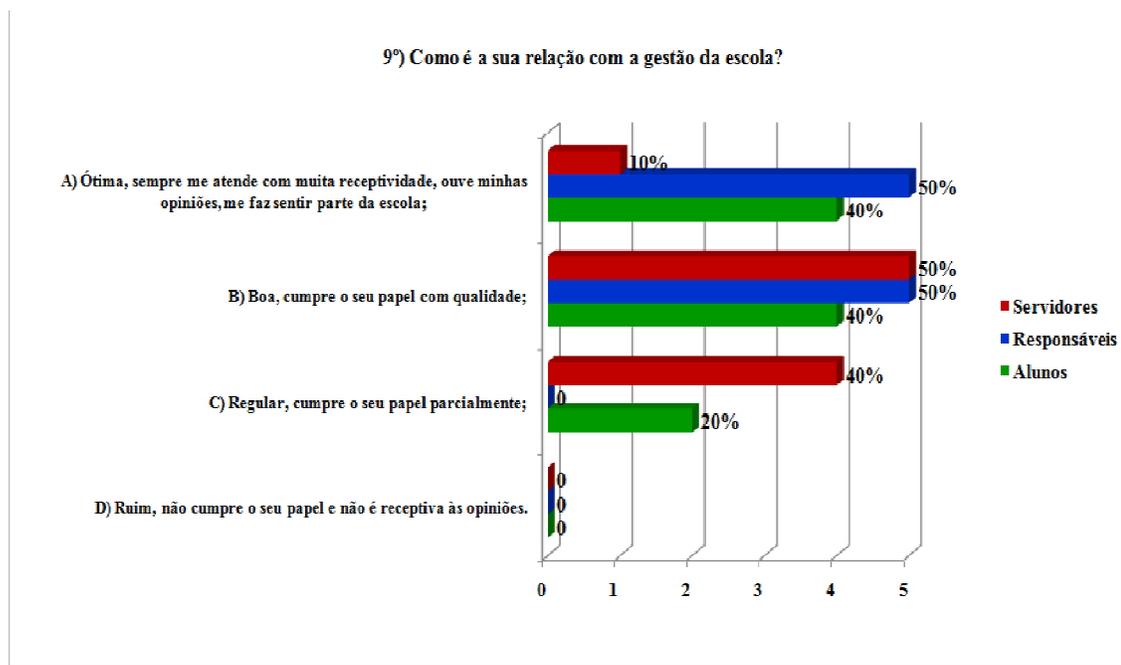
[...] A avaliação das atividades implica a análise coletiva dos resultados alcançados e a tomada de decisões sobre as medidas necessárias para solucionar as deficiências encontradas (Libâneo, Oliveira

& Toschi, 2008).

Avaliar, de forma consciente e acompanhar cada processo, proporciona à comunidade escolar, uma ampla visão de como o trabalho está sendo desenvolvido; evidencia pontos positivos e negativos; revela onde a escola precisa se transformar para avançar e conquistar melhores resultados nas avaliações internas e externas. É importante destacar que uma gestão de qualidade prioriza todos os aspectos da escola: administrativo, pedagógico, financeiro, estrutural, entre outros.

Uma gestão de qualidade e caracterizada como positiva no ambiente escolar, deve se preocupar com os processos de ensino-aprendizagem dos alunos, com a participação efetiva da família e da comunidade na escola, com o diálogo respeitoso, com a formação de professores e o planejamento participativo; com a construção e avaliação do Projeto Político Pedagógico da escola; com a implantação e sustentação de órgãos que auxiliam na gestão como, por exemplo, o Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil. Uma gestão de qualidade deve também se preocupar com temas do cotidiano escolar como calendário, regimento, evasão, infrequência, violência escolar, distorção idade-série; e com a formação de cidadãos críticos e ativos socialmente e etc.

Gráfico 09 - Concepções da Comunidade Escolar no que se refere à relação com a Gestão da Escola:



Fonte: Resultados da Pesquisa, 2017.

A escola é um ambiente que precisa de relações saudáveis e horizontais, onde todos possam ter direitos iguais, vez, voz e voto. Sobre a relação da comunidade escolar com a gestão da escola, o gráfico 09 aponta que: 10% dos servidores, 50% dos responsáveis e 40% dos alunos escolheram a opção A, que avalia a relação com a gestão como: ótima, sempre me atende com muita receptividade, ouve minhas opiniões, me faz sentir parte da escola. 50% dos servidores, 50% dos responsáveis e 40% dos alunos optaram pela opção B, que avalia a relação como: boa, cumpre o seu papel com qualidade. 40% dos servidores, 0% dos responsáveis e 20% dos alunos optaram pela opção C, que revela uma avaliação: regular, cumpre o seu papel parcialmente. Nenhum dos participantes escolheu a opção D, que define a avaliação da gestão como: ruim, não cumpre o seu papel e não é receptiva a opiniões. A gestora, por sua vez, classificou a sua relação com a comunidade como ótima, ou seja, a mesma escolheu a alternativa A, considerando, portanto, a importância de uma relação horizontal e com diálogo aberto; uma relação receptiva e de respeito para que o trabalho se desenvolva com resultados positivos.

Uma escola com espaço coletivo de construção e vivência de direitos e deveres, a partir de estabelecimento de uma relação democrática fundamentada no diálogo, na justiça e na igualdade. Com o espaço de comunicação, reconstrução crítica do conhecimento e comprometida com a formação de cidadãos conscientes, proporcionando a aquisição de postura, hábitos, atitudes, valores e comportamento. (PPP – Escola Campo de Pesquisa, 2017).

Como é possível observar no gráfico 09, os participantes da pesquisa afirmam que a relação com a gestão na escola é definida como boa ou ótima. No entanto, vale destacar que uma grande parcela de servidores (40%) afirmaram que a relação com a gestão é regular, revelando uma possível insatisfação referente ao relacionamento interpessoal.

As relações interpessoais no ambiente escolar precisam ser estabelecidas e cultivadas de forma respeitosa, democrática, participativa, saudável e horizontal, afinal, a forma como os segmentos da escola se relacionam e trocam experiências, podem influenciar de maneira direta no fortalecimento ou no enfraquecimento das atividades desenvolvidas na escola, causando reflexos positivos ou negativos nos processos de ensino-aprendizagem.

Em relação às relações interpessoais, Souza (2010), afirma que:

[...]. Quanto mais elaboradas, conscientes e respeitadas elas sejam maior será a extensão das conquistas em estruturas de pensamento. Indivíduos que dispõem de conhecimentos específicos e não se permitem submetê-los a trocas, a equivalências e a prova mediante interações pessoais e grupais deixam de receber contribuições que, muitas vezes, não integram seu particular campo

perceptual e de conhecimentos.

Portanto, as relações interpessoais precisam ocorrer no ambiente escolar, de forma respeitosa, consciente e com negação às relações verticais, tradicionais e burocráticas. As relações interpessoais sadias proporcionam a devida interação entre a equipe escolar, fortalecendo e orientando o processo educativo, afinal, a escola é um verdadeiro centro de relações. A interação, o fazer coletivo, a participação efetiva, as contradições, o diálogo, os questionamentos, as regras entre outros elementos, alimentam o ambiente escolar; que por sua vez, através de uma vertente democrática deve valorizar cada indivíduo, cada peça do quebra cabeça; deve valorizar a parceria, a cooperação, favorecer um clima organizacional harmônico. O líder escolar precisa conhecer a sua equipe e estabelecer um relacionamento dinâmico, aberto, dando e recebendo *feedback*, abrindo a escola para o novo e para as tomadas de decisão de forma coletiva.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos. Ao fazê-lo, no entanto, cabe-lhes estar atentos a resistências e saber trabalhar com elas. Daí porque uma importante dimensão da gestão participativa seja o trabalho com comportamento de resistência, tensões e conflitos, que demandam do dirigente o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicos. (Luck, 2013).

5 CONCLUSÃO

O estilo de gestão praticado em um contexto escolar possui impacto direto na qualidade da educação ofertada, por isso, este elemento se tornou objeto de constantes pesquisas de especialistas, graduandos, instituições e diversos Órgãos que reconhecem a importância de uma gestão preparada, preocupada com as relações horizontais, com a participação da comunidade, com as avaliações internas e externas, com temas rotineiros; com o administrativo, o pedagógico, o financeiro, o estrutural, em fim, com uma série de fatores que influenciam no ambiente escolar e no desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem.

Para se gerir um espaço complexo e ativo como a escola pública, é necessário um estilo de gestão adequado; um perfil de liderança forte e comprometido; que estabeleça relações igualitárias e estimule a participação da comunidade nas tomadas de decisão inerentes ao espaço escolar. No Brasil, a partir dos anos 80 e 90, com as exigências das camadas populares, Órgãos Nacionais e Internacionais (ex. UNESCO, BM, UNICEF), as escolas passaram a contar com o direito à participação da comunidade, através da efetivação da gestão democrática, que foi assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, no Plano Nacional de Educação, nos Planos Estaduais e Municipais e demais Leis e Referenciais que definem metas para a educação brasileira.

Acredita-se que, a partir do referencial teórico-metodológico (leis, livros de autores renomados/aplicação de questionários e etc.), utilizado para a conclusão desta pesquisa, foi possível contribuir para um maior conhecimento e atualização em relação ao contexto de espaço escolar e aos estilos de gestão que podem estar presentes, norteando os trabalhos desenvolvidos: o estilo burocrático-tradicional, o liberal ou *laissez-faire* que não condizem com a realidade e com o alcance dos fins da educação; e por último o estilo democrático que se apresenta com uma maior receptividade e com melhores resultados, no momento em que a comunidade participa dos processos da escola.

A escola pública, de forma geral, vem passando por inúmeras transformações, produzidas por fenômenos sociais, culturais, econômicos, tecnológicos, entre outros elementos contemporâneos. Nesse sentido, a gestão democrático-participativa, que possui uma base coletiva, contrária a limitações, relações verticais e educação tradicional; atenderá melhor, as exigências desta nova escola e conseqüentemente gerar uma mudança significativa para o

desenvolvimento e qualidade da educação.

Considerando-se os procedimentos metodológicos aplicados no campo de pesquisa, destaca-se que não foi possível identificar um estilo de gestão predominante no contexto escolar investigado, uma vez que os resultados da pesquisa explanam a utilização de meios democráticos para se atingir os objetivos almejados pela escola; no entanto, há a presença de fortes elementos centralizadores e burocráticos. A própria gestora da escola afirmou que não consegue exercer um trabalho completamente democrático; o que pode acarretar problemas para a participação e comunicação com a equipe escolar e com a comunidade, insatisfação dos servidores, desorganização administrativa e pedagógica, falta de transparência na gestão dos recursos financeiros, falta de motivação e estímulos para o desenvolvimento das atividades e do progresso dos processos de ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, caracteriza-se a gestão que está sendo desenvolvida no contexto escolar pesquisado como pseudodemocrática ou como estilo de gestão parcialmente democrática; revelando-se a presença de um perfil de liderança técnico, autoritário, que não cumpre o estabelecido em Lei, sendo alimentadas relações verticais e a desfragmentação do conhecimento. A escola campo de pesquisa possui ações de cunho democrático como: reuniões de pais e mestres, planejamento com os professores, realização de eventos e palestras educativas, realização de mostras científicas, criação de grupos de pais para comunicação através de aplicativo, entre outras ações. No entanto, é necessário uma participação e vertente mais democrática e até mesmo formal como: tornar o Conselho Escolar mais atuante, conhecido e um forte elemento de democratização da escola, convidar a comunidade para participar da reelaboração do Projeto Político Pedagógico e do Planejamento de Ações; conscientizar a comunidade sobre a participação em eleições para gestores e para os conselheiros escolares; conscientizar a todos os segmentos da importância de órgãos colegiados como o Grêmio Escolar e Associação de Pais e Mestres, além do Conselho Escolar.

A escola campo de pesquisa precisa se abrir para o mundo democrático, levar as famílias para acompanhar a vida escolar dos filhos, tornar o ambiente escolar mais saudável e atrativo. A gestão democrática e participativa proporciona maior autonomia financeira, pedagógica e administrativa; valoriza as pessoas, fortalece e organiza o trabalho, além de melhorar os resultados em relação aos processos de ensino-aprendizagem. Desenvolver um estilo de gestão democrática e participativa é rescindir com décadas de uma gestão tradicional,

autoritária e burocrática. É recusar a alimentação de uma educação bancária, é buscar o cumprimento da função plena da escola que é de ensinar com qualidade, e desenvolver o aluno de forma integral. A implantação de uma gestão democrática, na escola, supera as contradições presentes na mesma, proporciona a construção de uma sociedade melhor e garante resultados surpreendentes em relação à aprendizagem.

Abaixo seguem algumas propostas e recomendações que podem ser aplicadas no contexto escolar para a melhoria na qualidade da gestão e conseqüentemente dos resultados na escola:

- a) Criar um ambiente de efetiva parceria e horizontalidade com a equipe de servidores e com a comunidade;
- b) Criar estratégias para equilibrar a gestão administrativa e a gestão pedagógica;
- c) Criar estratégias para a efetivação da gestão democrático-participativa;
- d) Promover palestras educativas e rodas de conversas sobre a importância da gestão democrática e a participação da família no processo escolar dos alunos;
- e) Incentivar a equipe de servidores a participar dos procedimentos de gestão;
- f) Exigir o cumprimento das orientações e ações contidas no PPP e no Plano de Ação da escola campo de pesquisa;
- g) Organizar o trabalho do Conselho Escolar e torná-lo atuante e conhecido pela comunidade;
- h) Abrir a escola para a comunidade, promovendo eventos e ações inclusivas;
- i) Conscientizar a todos sobre a importância da participação da comunidade escolar no Planejamento, e traçar metas e estratégias de melhorias nos processos de ensino-aprendizagem;
- j) Incentivar e criar condições para a criação e manutenção de demais órgãos colegiados como Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil;
- k) Administrar os recursos financeiros juntamente com o Conselho Escolar e realizar as devidas prestações de contas com a comunidade e com os órgãos competentes.

Ressalta-se, que as propostas citadas acima, não devem ser consideradas como solução definitiva para as problemáticas apontadas na pesquisa. No entanto, as suas práticas, poderão contribuir para uma mudança positiva em relação ao estilo de gestão, a participação da comunidade escolar, garantindo melhores resultados referente aos processos de ensino-aprendizagem e do desenvolvimento do trabalho como um todo. Esta pesquisa poderá

colaborar para novas investigações, no que se refere aos estilos de gestão que são desenvolvidos na escola; a gestão democrática; revelando novos resultados, novas possibilidades, com a prioridade de melhoria na qualidade da educação e no desenvolvimento de uma sociedade mais inclusiva, democrática e cidadã.

- **SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS:**

A construção de uma Dissertação abre caminhos para novas pesquisas, novos conhecimentos e possibilidades. Por isso, seguem abaixo, algumas sugestões para investigações futuras, que poderão ser realizadas por pesquisadores que se interessem pelas temáticas, ou até mesmo, pela própria autora desta Dissertação, na continuação de seus estudos acadêmicos:

1. Qual o estilo de Gestão praticado nas escolas municipais que compõem o pólo centro, na cidade de Imperatriz - MA?
2. Por que a Gestão Democrática é uma forte aliada na qualidade da educação de uma determinada escola municipal, localizada no bairro Santa Rita, em Imperatriz - MA?
3. A participação da família, na escola, é um fator determinante na aprendizagem dos alunos das escolas públicas municipais, que compõem o pólo centro, na cidade de Imperatriz - MA?
4. A participação da comunidade escolar, através do Conselho Escolar, da Associação de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil influencia na qualidade da educação ofertada, em uma determinada escola, localizada no bairro centro, na cidade de Imperatriz - MA?
5. A participação da comunidade escolar, na construção do Projeto Político Pedagógico, é um fator importante para a qualidade da educação ofertada, em determinada escola municipal, localizada no bairro Bacuri, na cidade de Imperatriz - MA?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbosa, E. F (2008). *Metodologia da pesquisa: instrumentos de coletas de dados em pesquisas educacionais*. Santa Catarina: UFSC.

Barroso, J. (2013). *O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal*. São Paulo: Cortez.

Bastos, J. B. (2004). *Gestão da Educação*. Rio de Janeiro: UFF.

Bezerra, F. (2014). *Henry Fayol e o Processo Administrativo*. Disponível em:
<http://www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processo-administrativo.html>

Bordignon, G., & Gracindo, R.V. (2008). *Gestão da educação: o município e a escola*. São Paulo: Cortez.

Braga, R. A. (2016). *Administração: um breve resumo de sua história e definição do tema*. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/academico/administracao/96734/>

Camilo, C., & Panazzo, S. (2017). Para a democracia não ser apenas de fachada: fortalecer as instâncias da escola é essencial para a “gestão democrática” ser mais do que um jargão. *Nova escola*, 301, 58-61).

Cartaxo, S. R. M. (2011). *Pressupostos da educação infantil*. Curitiba: Ibpex.

Censo Escolar do Brasil de 2016. (2016). Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/censo-escolar>

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasília. Recuperado em 11 junho, 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Cruz, J. M. (2016). *Taylorismo*. Disponível em:
http://www.infoescola.com/administracao_/taylorismo/

Discurso de Abraham Lincoln de 19 de novembro de 1863. (1863). O Portal da História.
Disponível em: <http://www.arqnet.pt/portal/discursos/novembro01.html>

Dublante, C. A. S. (2011). *Gestão escolar: fundamentos e práticas no contexto das escolas públicas*. São Luís, EDUFMA.

Ezpeleta, J., & Rockwell, E. (1986). *Pesquisa participante*. São Paulo: Cortez.

Ferraz, Francisco. (2016). *A origem do conceito de Democracia*. Disponível em:
<http://www.politicaparapoliticos.com.br/index.php/detalhe-noticia/762326/a-origem-do-conceito-de-democracia>

Ferreira, N. S. C. (2013). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.

Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. A. S. (2008). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez.

Fraga, F.R. (2013). *A participação dos pais no processo de escolarização dos filhos*.
Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-escolar/a-participacao-dos-pais-no-processo-de-escolarizacao-dos-filhos>

Gestão Escolar. (2010). *Estilo de gestão: que tipo de líder você é?*. Disponível em:
<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/670/estilo-de-gestao-que-tipo-de-lider-e-voce>

Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Hunter, J. C. (2014). *De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe*. Rio de Janeiro: Sextante.

Instituto Unibanco. (2016). *O que fazer para aproximar a família da escola?*. Disponível em: <http://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/9/>

Lagar, F., Santana, B. B., & Dutra, R. (2013). *Conhecimentos Pedagógicos para Concursos Públicos*. Brasília: Gran Cursos.

Lei n. 1.139, de novembro de 2005. (2005). Regulamenta o processo eleitoral de gestores de escolas municipais e de nomeação de gestores de escolas conveniadas e dá outras providências. Imperatriz. 2005. Recuperado em 12 junho, 2017, de http://www.camaraimperatriz.ma.gov.br/images/leis/Lei_n%C2%BA_1139-05.pdf

Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014 (2014). Aprova o plano nacional de educação – PNE e dá outras providências. Brasília. 2014. Recuperado em 11 abril, 2016, de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm

Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968 (1968). Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília. 1968. Recuperado em 20 julho, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm

Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. (1990). Dispõe sobre o estatuto da criança e do adolescente e dá outras providências. Brasília. 1990. Recuperado em 12 abril, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm

Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. 1996. Recuperado em 11 abril, 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm

Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2008). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.

Lins, M. J. S. C. (2011). *Educação Bancária: uma questão filosófica de aprendizagem*. Rio de Janeiro: UFRJ.

Lück, H. (2006). Avaliação Educacional: novos passos e perspectivas. *Gestão em rede*. Curitiba, v. 69, p. 12-19.

Luck, H. (2013). *A gestão participativa na escola*. Rio de Janeiro: Vozes.

Luck, H. (2013). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Rio de Janeiro: Vozes.

Luck, H. (2014). *Liderança em gestão escolar*. Rio de Janeiro: Vozes.

Luck, H. (2015). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Rio de Janeiro: Vozes.

Manual do Projeto Pedagógico Viver 5S. Recuperado em 25 fevereiro, 2016, de <http://5s.com.br/2/o-que-e-5s.php>

Menezes, R. (2009). *Gestão Educacional – Desafios e Possibilidades*. Disponível em: <http://www.olhardireto.com.br/artigos/exibir.asp?id=837&artigo=gestao-educacional-%97-desafios-e-possibilidades>.

Ministério da Educação. *Conselho Escolar*. Recuperado em 20 julho, 2017, de <http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares>

Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. Recuperado em 20 julho, 2017, de <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cd003167.pdf>

Navarro, N.S. (2011). *Educação na atualidade*. Disponível em: <http://lcienciasdanatureza-lcn.blogspot.com.br/2011/03/influencia-do-taylorismo-na-escola.html>

Paro, V. H. (2015). *Diretor escolar: educador ou gerente?*. São Paulo: Cortez.

Pedrosa, P. *Liderança por poder x Liderança por autoridade*. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-por-poder-x-lideranca-por-autoridade/31037/>

Pena, R. F. A. *Toyotismo*. Disponível em:
<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/toyotismo.htm>

Pensador. *Frases*. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/MzQ2OQ/>

Plano de Ação da Escola Campo de Pesquisa de 2017. (2017).

Plano municipal de educação de Imperatriz de 2014 (2014-2023). Disponível em:
http://www.imperatriz.ma.gov.br/semmed/.../plano_municipal_de_educacao_2014_2023.pdf

Primeiro Negócio. (2016). *Tipos de liderança: liberal, autocrática e democrática*. Disponível em: <http://www.primeironegocio.com/empreendedorismo/tipos-de-lideranca/>

Projeto Político Pedagógico da Escola Campo de Pesquisa de 2016. (2016-2017).

Regimento Escolar: dos estabelecimentos do Sistema Municipal de Ensino de Imperatriz. (2011). Imperatriz: SEMED.

Salla, F. (2017). O jeito do gestor ideal: nem toda forma de gerir favorece a aprendizagem. Descubra se você está no caminho certo. *Nova escola*, 300, 52-57.

Silva, S. G. O. (2008). *A Relação Família-Escola*. Minas Gerais: UFJF.

Souza, M. L. A. F. (2010). *Influências das Relações Interpessoais na Gestão Escolar Democrática Participativa*. Rio de Janeiro: UCM.

APÊNDICES

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO FECHADO 01 – DESTINADO A SERVIDORES, ALUNOS E PAIS (OU RESPONSÁVEIS) DA ESCOLA CAMPO DE PESQUISA, LOCALIZADA EM IMPERATRIZ – MA.

INSTITUIÇÃO: ATLÂNTICA - ESCOLA UNIVERSITÁRIA
NOME DA PESQUISADORA: LUZIA DOS SANTOS OLIVEIRA
NOME DO ORIENTADOR: PAULO MOREIRA



QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES, ALUNOS E PAIS (OU RESPONSÁVEIS) DA ESCOLA CAMPO DE PESQUISA, LOCALIZADA EM IMPERATRIZ – MA.

Observações:

- A sua participação, nesta pesquisa, é muito importante para a atualização e construção de novos conhecimentos em relação à Gestão Escolar;
- Não é necessário se identificar;
- Marque um **X** ao lado da resposta escolhida;
- Em caso de dúvidas ou informações adicionais contatar: Luzia dos Santos Oliveira - luziaoliveira@hotmail.com;
- Obrigada pela participação.

| Perfil dos Participantes da Pesquisa | |
|--|--------------|
| Idade: | Sexo: |
| Nível de Escolaridade/Formação: | |
| Função e Tempo de Serviço na Escola (Servidores): | |
| Tempo de Estudo na Escola (Pais e Alunos): | |

| Questionamentos: | |
|---|---|
| 1. Você sabe como é feita a escolha do gestor na escola? | |
| A | Eleição direta e secreta, com participação de toda a comunidade escolar (professores, supervisores, coordenadores, demais servidores, pais, alunos e etc.); |
| B | Eleição somente com servidores da escola; |
| C | Indicação política; |

| | |
|--|---|
| D | Concurso Público; |
| E | Não sabe a resposta. |
| 2. Você sabe qual o estilo de gestão a escola possui? | |
| A | Autocrática, a gestão toma as decisões sozinha, e repassa somente as informações que acha necessário aos demais membros da comunidade escolar; |
| B | Democrática, a comunidade escolar participa das tomadas de decisão, todos são responsáveis por gerir a escola, e fazem a devida prestação de contas das verbas; |
| C | Liberal, a gestão repassa a responsabilidade para a comunidade escolar e se ausenta frequentemente das decisões; |
| D | Não sabe a resposta. |
| 3. Você considera que o estilo de gestão influencia no desenvolvimento (sucesso/fracasso) dos processos de ensino-aprendizagem na escola? | |
| A | Sim, a forma como a escola é gerida, influencia diretamente nos resultados da escola, principalmente no que se refere ao processo de ensino-aprendizagem; |
| B | Não, os resultados da escola são exclusivamente de responsabilidade dos professores e dos alunos e/ou da família; |
| C | Não sabe a resposta. |
| 4. A escola possui Conselho Escolar? | |
| A | Sim, o mesmo é forte e atuante, atende aos ideais de democracia; toma as decisões de forma consciente e coletiva, e gere o caixa escolar com responsabilidade; |
| B | Sim, no entanto não é atuante, pois não se ouve falar de suas decisões e dinâmica de trabalho; |
| C | Não, a escola ainda não se organizou para a implantação e manutenção do mesmo; |
| D | Não sabe a resposta. |
| 5. A escola possui Projeto Político Pedagógico (PPP)? | |
| A | Sim, o mesmo criou uma identidade para a escola, é um referencial para o desenvolvimento das atividades; é revisado periodicamente; |
| B | Sim, no entanto não é disponibilizado para a comunidade escolar tomar ciência; |

| | |
|--|---|
| C | Está em construção; |
| D | Não possui; |
| E | Não sabe a resposta. |
| 6. Quais as dificuldades que a gestão da escola encontra para desenvolver o seu trabalho? | |
| A | Falta de formação e experiência profissional por parte da gestão e da equipe; |
| B | Falta de apoio por parte dos servidores da escola; |
| C | Falta de participação da família na escola/comunidade escolar; |
| D | Falta de apoio da Secretaria de Educação do Município; |
| E | Outros: |
| 7. Como é a participação dos pais e da comunidade na escola? | |
| A | Ativa, participa de todas as reuniões, eleições e decisões na escola; |
| B | Passiva, somente frequenta as reuniões de conselho pedagógico, mas não se informa e nem participa de nenhuma decisão; |
| C | Não participa. |
| 8. Como você avalia a gestão da escola? | |
| A | Boa, é uma gestão que se preocupa com o ambiente escolar, com o planejamento participativo e com a aprendizagem dos alunos; |
| B | Ótima, é uma gestão comprometida com o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem, com a participação da comunidade, com o planejamento participativo e a formação de cidadãos críticos e ativos socialmente; |
| C | Regular, se compromete, mas não consegue ser uma gestão completamente democrática; |
| D | Ruim, a gestão escolar não atende a nenhum fim democrático. |
| 9. Como é a sua relação com a gestão da escola? | |
| A | Ótima, sempre me atende com muita receptividade, ouve minhas opiniões, me faz sentir parte da escola; |

| | |
|----------|---|
| B | Boa, cumpre o seu papel com qualidade; |
| C | Regular, cumpre o seu papel parcialmente; |
| D | Ruim, não cumpre o seu papel e não é receptiva às opiniões. |

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO FECHADO 02 – DESTINADO A GESTORA DA ESCOLA CAMPO DE PESQUISA, LOCALIZADA EM IMPERATRIZ – MA.

INSTITUIÇÃO: ATLÂNTICA - ESCOLA UNIVERSITÁRIA

NOME DA PESQUISADORA: LUZIA DOS SANTOS OLIVEIRA

NOME DO ORIENTADOR: PAULO MOREIRA



**QUESTIONÁRIO PARA A GESTORA DA ESCOLA CAMPO DE PESQUISA,
LOCALIZADA EM IMPERATRIZ – MA.**

Observações:

- A sua participação, nesta pesquisa, é muito importante para a atualização e construção de novos conhecimentos em relação à Gestão Escolar;
- Não é necessário se identificar;
- Marque um **X** ao lado da resposta escolhida;
- Em caso de dúvidas ou informações adicionais contatar: Luzia dos Santos Oliveira - luziaoliveira@hotmail.com;
- Obrigada pela participação.

| Perfil do (a) Gestor (a) Participante da Pesquisa | |
|--|--------------|
| Idade: | Sexo: |
| Nível de Escolaridade: | |
| Área de Formação/Curso: | |
| Tempo de Serviço na Escola como gestor (a): | |
| Possui Curso na Área de Gestão/Liderança (Qual?): | |

| Questionamentos: | |
|---|---|
| 1. Como é feita a escolha do gestor na escola? | |
| A | Eleição direta e secreta, com participação de toda a comunidade escolar (professores, supervisores, coordenadores, demais servidores, pais, alunos e etc.); |
| B | Eleição somente com servidores da escola; |

| | |
|--|---|
| C | Indicação política; |
| D | Concurso Público; |
| E | Não sabe a resposta. |
| 2. Qual o estilo de gestão a escola possui? | |
| A | Autocrática, a gestão toma as decisões sozinha, e repassa somente as informações que acha necessário aos demais membros da comunidade escolar; |
| B | Democrática, a comunidade escolar participa das tomadas de decisão, todos são responsáveis por gerir a escola, e fazem a devida prestação de contas das verbas; |
| C | Liberal, a gestão repassa a responsabilidade para a comunidade escolar e se ausenta freqüentemente das decisões; |
| D | Não sabe a resposta. |
| 3. Você considera que o tipo de gestão influencia no desenvolvimento (sucesso/fracasso) dos processos de ensino-aprendizagem na escola? | |
| A | Sim, a forma como a escola é gerida, influencia diretamente nos resultados da escola, principalmente no que se refere aos processos de ensino-aprendizagem; |
| B | Não, os resultados da escola são exclusivamente de responsabilidade dos professores e dos alunos e/ou da família; |
| C | Não sabe a resposta. |
| 4. A escola possui Conselho Escolar? | |
| A | Sim, o mesmo é forte e atuante, atende aos ideais de democracia; toma as decisões de forma consciente e coletiva, e gere o caixa escolar com responsabilidade; |
| B | Sim, no entanto não é atuante, pois não se ouve falar de suas decisões e dinâmica de trabalho; |
| C | Não, a escola ainda não se organizou para a implantação e manutenção do mesmo; |
| D | Não sabe a resposta. |
| 5. A escola possui Projeto Político Pedagógico (PPP)? | |
| A | Sim, o mesmo criou uma identidade para a escola, é um referencial para o desenvolvimento das atividades; é revisado periodicamente; |
| B | Sim, no entanto não é disponibilizado para a comunidade tomar ciência; |

| | |
|--|--|
| C | Está em construção; |
| D | Não possui; |
| E | Não sabe a resposta. |
| 6. Quais as dificuldades que a gestão encontra para desenvolver o seu trabalho? | |
| A | Falta de formação e experiência profissional por parte da gestão e da equipe; |
| B | Falta de apoio por parte dos servidores da escola; |
| C | Falta de participação da família na escola/comunidade escolar; |
| D | Falta de apoio da Secretaria de Educação do Município; |
| E | Outros: |
| 7. Como é a participação dos pais e da comunidade na escola? | |
| A | Ativa, participa de todas as reuniões, eleições e decisões na escola; |
| B | Passiva, somente frequenta as reuniões de cunho pedagógico, mas não se informa e nem participa de nenhuma decisão; |
| C | Não participa. |
| 8. Como você avalia a sua gestão? | |
| A | Ótima, procuro ouvir a todos e agir pensando no coletivo; é uma gestão comprometida com o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, com a participação da comunidade, com o planejamento participativo e a formação de cidadãos críticos e ativos socialmente; |
| B | Boa, preocupo-me com o ambiente escolar, com o planejamento participativo e com a aprendizagem dos alunos; conduzo os processos, conforme a Lei; |
| C | Regular, creio que faltam alguns elementos e apoio para a melhoria da gestão; comprometo-me, no entanto não consigo exercer uma gestão completamente democrática; |
| D | Ruim, não me sinto completamente apta para exercer esta importante função, não atendo a nenhum fim democrático. |
| 9. Como é a sua relação com a comunidade escolar? | |
| A | Ótima, com uma relação horizontal e de respeito; |

Gestão Escolar uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem



| | |
|----------|---|
| B | Boa, trato todos bem e conforme merecem; |
| C | Regular, procuro não me envolver; |
| D | Ruim, não conheço os membros da comunidade. |

APÊNDICE III – FORMULÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

| | |
|--|---|
| INSTITUIÇÃO: ATLÂNTICA - ESCOLA UNIVERSITÁRIA |  |
| NOME DA PESQUISADORA: LUZIA DOS SANTOS OLIVEIRA | |
| NOME DO ORIENTADOR: PAULO MOREIRA | |

FORMULÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA:

| | | | |
|---|------------------|--------------------|-----------------|
| Nome da Escola (Não será divulgado): | | | |
| Nome do (a) Gestor (a) (Não será divulgado): | | | |
| Nome Fantasia da Escola: | | | |
| Fundação/Breve Histórico: | | | |
| Quais os Programas que a Escola participa? | | | |
| Bairro de Localização: | | | |
| Zona: | Urbana: | Rural: | |
| Perfil socioeconômico da comunidade: | | | |
| Séries/Anos de Atendimento/Modalidades: | Matutino: | Vespertino: | Noturno: |
| Quantidade de Alunos: | Matutino: | Vespertino: | Noturno: |

QUADRO DE PESSOAL

| Cargo/Função | Sim/ QTD/ Não | Observações: |
|--|----------------------|---------------------|
| Auxiliar de Serviços de Manutenção e Alimentação: | | |
| Coordenador (a): | | |
| Gestor (a): | | |
| Professores (as): | | |
| Secretário (a) / Auxiliar Administrativo: | | |

| | | |
|---|----------------------|---------------------|
| Supervisor (a): | | |
| Vice - Gestor (a): | | |
| Vigilante/Porteiro: | | |
| ESTRUTURA FÍSICA | | |
| Ambientes/Dependências | Sim/ QTD/ Não | Observações: |
| Auditório: | | |
| Banheiros: | | |
| Biblioteca: | | |
| Brinquedoteca: | | |
| Cozinha: | | |
| Depósito Geral: | | |
| Depósito para Armazenar a Alimentação Escolar: | | |
| Laboratório de Informática: | | |
| Pátio para recreação/atividades: | | |
| Quadra Poliesportiva Coberta: | | |
| Quadra Poliesportiva sem Cobertura: | | |
| Recepção: | | |
| Refeitório: | | |
| Sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE): | | |
| Sala dos Professores: | | |
| Sala para a Gestão: | | |
| Sala para Secretaria: | | |
| Salas de Aula: | | |
| As dependências da Escola estão bem conservadas? | | |
| Observações Gerais: | | |

APÊNDICE IV - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

INSTITUIÇÃO: ATLÂNTICA - ESCOLA UNIVERSITÁRIA

NOME DA PESQUISADORA: LUZIA DOS SANTOS OLIVEIRA

NOME DO ORIENTADOR: PAULO MOREIRA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. **LUZIA DOS SANTOS OLIVEIRA** aluna do **MESTRADO EM GESTÃO** do Departamento de Pesquisa e Extensão da **ATLÂNTICA – ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS, SAÚDE, TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**, como Dissertação, sendo orientada e supervisionada pelo Professor Doutor Paulo Moreira.

Seguindo normas éticas, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta Instituição não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, explanamos as informações gerais sobre esta pesquisa, ressaltando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela aluna pesquisadora ou pelo professor orientador. O nome da Instituição será preservado e não constará a identificação da mesma no documento final da pesquisa.

TEMA DA PESQUISA: Gestão Escolar: uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.

OBJETIVO GERAL:

Produzir conhecimento sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Contribuir para o conhecimento e atualização no que diz respeito à evidência científica sobre estilos de gestão;
- b) Descrever o potencial impacto dos estilos de gestão nos processos de ensino aprendizagem em contexto de espaço escolar;

- c) Identificar o estilo de gestão praticado em um espaço escolar imperatrizense, seus impactos e respectivas dificuldades e oportunidades;
- d) Produzir recomendações de estilos de gestão adaptáveis ao contexto escolar Brasileiro.

PROCEDIMENTOS: Para a conclusão da Dissertação, será realizada análise de literaturas e documentos que se manifestam sobre o tema Gestão Escolar Democrática; será realizada pesquisa qualitativa e quantitativa, que terão dados coletados, a partir da observação do campo a ser pesquisado; participação em reunião de pais e mestres e no planejamento com os professores, preenchimento do Formulário de Caracterização do Campo de Pesquisa, análise do Projeto Político Pedagógico da escola, aplicação “teste” de questionários utilizados na pesquisa, aplicação de questionário fechado com a gestora, com servidores, alunos entre 15 (quinze) e 16 (dezesesseis) anos, pais e membros da comunidade da escola campo de pesquisa, localizada em Imperatriz – MA.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta Instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para 20/06/2017, será construída uma Dissertação, contendo todos os dados e conclusões, caso possua interesse poderá ser disponibilizada uma cópia para consulta.

Caso haja dúvidas posteriores ou para maiores informações em relação à pesquisa entre em contato pelo e-mail luziaoliveira@hotmail.com.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Imperatriz – MA, ____ de _____ de _____.

Aluna: Luzia dos Santos Oliveira
RG: 026172712003-1 GEJUSP/MA

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional, eu _____ portador do RG n.º _____ responsável pela Instituição _____, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Imperatriz – MA, ____ de _____ de _____.

Assinatura do Responsável pela Instituição a ser Pesquisada

ANEXOS

ANEXO I – LEI ORDINÁRIA Nº 1.139/2005 – REGULAMENTA O PROCESSO ELEITORAL DE GESTORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS E DE NOMEAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLAS CONVENIADAS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS



ESTADO DO MARANHÃO
Prefeitura de Imperatriz
Gabinete do Prefeito

LEI ORDINÁRIA Nº 1.139/2005

REGULAMENTA O PROCESSO ELEITORAL DE GESTORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS E DE NOMEAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLAS CONVENIADAS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

ILDON MARQUES DE SOUZA, PREFEITO MUNICIPAL DE IMPERATRIZ, ESTADO DO MARANHÃO, FAÇO SABER A TODOS OS SEUS HABITANTES QUE A CÂMARA MUNICIPAL APROVOU E EU SANCIONO A SEGUINTE LEI:

Artigo 1º - Os gestores das escolas municipais serão eleitos por voto direto e secreto da comunidade escolar constituída pelos professores, técnicos, servidores, alunos maiores de 15 anos, pais de alunos ou responsáveis legais, para mandato de 02 (dois) anos cujo processo eleitoral e posse serão regulamentados pelo Conselho Municipal de Educação (CME).

Artigo 2º - As eleições para gestores das escolas municipais realizar-se-ão sempre no mês de dezembro dos anos ímpares.

Artigo 3º - Não poderão concorrer às eleições para as funções de gestores das escolas municipais os professores que estiverem na função o tempo equivalente a duração de dois mandatos consecutivos determinados no artigo 1º desta Lei e os que não tenham habilitação em nível superior na área da Educação.

Parágrafo Único – Nas escolas da zona rural, excepcionalmente, poderão concorrer candidatos com a habilitação acima mencionada ou os que tiverem no mínimo o curso médio no âmbito do Magistério.

Artigo 4º - O Chefe do Poder Executivo Municipal nomeará e empossará o gestor eleito com base no parágrafo 1º do artigo 170 da Lei Orgânica do Município em 1º de janeiro do ano subsequente ao da eleição.

Artigo 5º - Os gestores das escolas municipalizadas, conveniadas e filantrópicas serão indicados e nomeados pelo Chefe do Poder Executivo Municipal.

Parágrafo Único – Os gestores nomeados e empossados para o exercício do mandato de Diretor Escolar que descumprirem as normas e diretrizes do Sistema Municipal de Educação poderão perder o mandato após concluído o devido processo legal.

Rua Rui Barbosa, nº 201 Centro - CEP: 65.900-440 - Fone: (99) 3524-9814
(99) 3524-9813 - C.G.C. 06.158.455/0001-16 www.imperatriz.ma.gov.br





ESTADO DO MARANHÃO
Prefeitura de Imperatriz
Gabinete do Prefeito

Artigo 6º - O Conselho Municipal de Educação, com o apoio da Secretaria Municipal de Educação será o responsável pela normatização do processo eleitoral competindo-lhe, dentre outras prerrogativas, a convocação de eleições no período de 30 (trinta) dias antes da data do sufrágio e, através de resoluções, sanar eventuais problemas decorrentes de omissão no processo legal.

Artigo 7º - O Conselho Municipal de Educação instituirá uma comissão em cada escola onde houver eleição, formada por 03 (três) membros do Conselho Escolar, democraticamente escolhidos, em reunião previamente convocada para este fim, visando auxiliar no processo eleitoral.

Artigo 8º - O Conselho Municipal de Educação, a Secretaria Municipal de Educação e a Comissão Permanente de Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Turismo da Câmara Municipal de Imperatriz têm a incumbência de fiscalizar todos os procedimentos decorrentes do processo eleitoral, sendo-lhes facultados o adiamento, a suspensão e a anulação do processo eleitoral, quando quaisquer dos dispositivos desta Lei forem desrespeitados ou quando não forem levados em consideração os princípios elementares da democracia, transparência e seriedade na condução do processo eleitoral.

Parágrafo Único – Nenhum Diretor Escolar poderá contratar com o município bens ou serviços em seu próprio benefício sob pena de demissão do serviço público.

Artigo 9º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

GABINETE DO PREFEITO MUNICIPAL DE IMPERATRIZ, ESTADO DO MARANHÃO, AOS 11 DIAS DO MÊS DE NOVEMBRO DO ANO DE 2005, 184º DA INDEPENDÊNCIA E 117º DA REPÚBLICA.



ILDÓN MARQUES DE SOUZA
Prefeito

ANEXO II – LEI ORDINÁRIA N 1.318/2009 - DÁ NOVA REDAÇÃO AO ARTIGO 2º E INCLUI O PARÁGRAFO ÚNICO AO MESMO ARTIGO E MODIFICA A REDAÇÃO DO ARTIGO 3º DA LEI Nº 1.139/2005, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS



ESTADO DO MARANHÃO
PREFEITURA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ
GABINETE DO PREFEITO

LEI ORDINÁRIA Nº 1.318/2009.

DÁ NOVA REDAÇÃO AO ARTIGO 2º E INCLUI O PARÁGRAFO ÚNICO AO MESMO ARTIGO E MODIFICA A REDAÇÃO DO ARTIGO 3º DA LEI Nº 1.139/2005, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

SEBASTIÃO TORRES MADEIRA, PREFEITO MUNICIPAL DE IMPERATRIZ, ESTADO DO MARANHÃO, FAÇO SABER A TODOS OS SEUS HABITANTES QUE A CÂMARA MUNICIPAL APROVOU E EU SANCIONO A SEGUINTE LEI:

Art. 1.º O Art. 2º da Lei Ordinária nº 1.139/2005 passa a ter a seguinte redação:

“Art. 2º As eleições para os gestores das escolas municipais se realizarão no mês de dezembro do último ano do mandato, permitida a reeleição para os atuais gestores e, a partir de 2014, permitida a reeleição após intervalo de no mínimo 2 (dois) anos entre os mandatos.

Parágrafo único. Os candidatos que pretenderem concorrer ao cargo de Diretor, além dos documentos exigidos pelo Conselho Municipal de Educação, deverão apresentar, no ato da inscrição, uma proposta de gestão escolar para os dois anos de mandato e terem no mínimo 1 (um) ano de serviço prestado como professor ou diretor na escola em que pretendem se candidatar.”

Art. 2.º O Art. 3º da Lei Ordinária nº 1.139/2005 passa a ter a seguir redação:

“Art. 3º Não poderão concorrer às eleições para a função de Diretor das Escolas Municipais os professores que estiverem lotados em outra secretaria que não seja a Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer, aqueles que não tiverem disponibilidade para exercer a função em tempo integral, bem como os que não tenham formação docente em curso de licenciatura plena em instituição de Ensino Superior devidamente credenciada pelo Ministério da Educação e aqueles que estão em estágio probatório.”



Rua Rui Barbosa, 205 – Centro CEP – 65.900-000
www.imperatriz.ma.gov.br

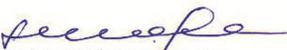




**ESTADO DO MARANHÃO
PREFEITURA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ
GABINETE DO PREFEITO**

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, e será incorporada ao texto original, ficando revogadas as disposições em contrário.

GABINETE DO PREFEITO MUNICIPAL DE IMPERATRIZ, ESTADO DO MARANHÃO, AOS 24 DIAS DO MÊS DE NOVEMBRO DO ANO DE 2009, 188.º DA INDEPENDÊNCIA E 121.º DA REPÚBLICA.


SEBASTIÃO TORRES MADEIRA
PREFEITO MUNICIPAL

ANEXO III – REGIMENTO ESCOLAR DOS ESTABELECIMENTOS DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE IMPERATRIZ – MA/ SEÇÃO II – DAS COMPETÊNCIAS DO DIRETOR/GESTOR ESCOLAR (PÁG. 33-36).

Seção II

Das Competências do Diretor/Gestor Escolar

Art. 83. Ao Diretor/Gestor compete:

- I – participar das discussões dos segmentos da comunidade escolar e local sobre a função social da escola, para definição do Projeto Político-Pedagógico, em seus fins educacionais;
- II – coordenar e participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola submetendo-o a aprovação do Conselho Escolar, promovendo ações contínuas de melhoria do currículo da escola;
- III – zelar pelo cumprimento do calendário escolar, em conjunto com os docentes e equipe pedagógica e Conselho Escolar, de acordo com as normas estabelecidas;
- IV – identificar, para viabilização do Projeto Político-Pedagógico, diversas formas de financiamento e suas fontes coerentes com a gestão pública, e delas fazer uso elaborando planos e projetos, acompanhando-os e avaliando-os, junto ao Conselho Escolar.
- V – promover a valorização do pessoal administrativo e docente, através da formação continuada, comprometida com o Projeto Político-Pedagógico da instituição;
- VI – adotar tecnologias que tornem o funcionamento administrativo e pedagógico da escola eficiente eficaz;
- VII – promover e coordenar reuniões periódicas de avaliação do ensino e aprendizagem dos alunos, objetivando intervenções junto com a equipe pedagógica da escola visando a melhoria do processo educativo.
- VIII – propor medidas de controle, orientação de correção das taxas de reprovação, abandono, infrequência e similares, de modo a formar competências pedagógicas de sucesso do processo ensino e aprendizagem;
- IX – mobilizar a comunidade escolar para fazer avaliação institucional periódica, consoante ao Projeto Político-Pedagógico da escola, com vistas à melhoria contínua da instituição;

- X – proceder à sua autoavaliação e de toda equipe escolar, possibilitando-lhes a reflexão do seu fazer pedagógico, com vistas ao crescimento profissional e à melhoria dos serviços oferecidos à escola;
- XI – promover atividades de integração escola-comunidade, estabelecendo parcerias otimizadoras de cunho educacional;
- XII – promover e participar das reuniões do Conselho Escolar e reuniões escolares;
- XIII – elaborar relatório das atividades de gestor desenvolvidas no estabelecimento de ensino;
- XIV – apoiar a organização de grupos discentes em grêmio, fórum, conselho de classe, com vistas ao exercício da cidadania e ampla melhoria da escola;
- XV – garantir na escola ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades em clima de ordem e respeito;
- XVI – dar exercício aos membros do corpo docente e ao pessoal administrativo, de acordo com a portaria de lotação expedida pela Secretaria Municipal de Educação;
- XVII – despachar, em tempo hábil, os requerimentos sobre matrículas, matrícula, transferências, declarações e outros que lhe competirem;
- XVIII – prorrogar ou antecipar o expediente dos funcionários de acordo com a lei vigente;
- XIX – planejar, controlar, acompanhar e avaliar junto com o Conselho Escolar a administração dos recursos financeiros e deles prestar contas, respeitando os prazos estabelecidos;
- XX – atribuir turmas e carga horária aos professores da escola em conformidade com a legislação em vigor;
- XXI – encaminhar à Secretaria Municipal de Educação requerimentos de férias e licença dos peticionários;
- XXII – representar, oficialmente, o estabelecimento de ensino sempre que se fizer necessário;
- XXIII – solicitar ao setor competente a abertura de sindicâncias para apurar irregularidade de que tenha conhecimento no âmbito do estabelecimento de ensino;
- XXIV – encerrar, em conjunto com o agente administrativo/operacional do estabelecimento de ensino, as atas dos trabalhos realizados durante o ano letivo, encaminhando-as ao setor competente;
- XXV – planejar a utilização das dependências do estabelecimento de ensino;
- XXVI – assinar todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos expedidos pela escola e conferir certificado de conclusão de série/ano;

- XXVII – presidir solenidades e cerimônias cívicas na escola;
- XXVIII – aplicar penalidades de repreensão e suspensão em todos os níveis da escola, ouvindo o Conselho Escolar;
- XXIX – decidir após Conselho de Classe sobre recursos interpostos por alunos ou responsáveis à verificação do rendimento escolar;
- XXX – garantir o funcionamento sistemático dos serviços que integram a escola desde a limpeza, conservação e segurança do patrimônio;
- XXXI – providenciar local e equipamento adequado para guardar, preparar e distribuir a alimentação dos alunos;
- XXXII – assegurar atualização do registro e anotações dos documentos do pessoal docente e discente;
- XXXIII – zelar pela observância deste Regimento, bem como pelas determinações legais emanadas dos Conselhos Nacional e Municipal de Educação e da Secretaria Municipal de Educação.
- Parágrafo único – O Diretor/Gestor de escola, em seus impedimentos, será substituído pelo vice-diretor/gestor, que terá as mesmas atribuições. Onde não houver vice-diretor/gestor, caberá à Secretaria Municipal de Educação tomar as providências cabíveis.