

PUCRS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

CRISTIANE BARTUNEK SINHORELLI

**GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE SOBRE O FAZER DO GESTOR NO COTIDIANO
ESCOLAR**

Porto Alegre
2013

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE SOBRE O FAZER DO GESTOR NO
COTIDIANO ESCOLAR**

CRISTIANE BARTUNEK SINHORELLI

ORIENTADORA: Professora Doutora Marta Luz Sisson de Castro

Porto Alegre, 2013

CRISTIANE BARTUNEK SINHORELLI

**GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE SOBRE O FAZER DO GESTOR NO
COTIDIANO ESCOLAR**

**Dissertação de Mestrado em Educação para a
obtenção do título de Mestre em Educação pela
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande
do Sul, Faculdade de Educação, Programa de
Pós- Graduação.**

S617g Sinhorelli, Cristiane Bartunek
Gestão escolar : uma análise sobre o fazer do gestor no cotidiano escolar / Cristiane Bartunek Sinhorelli. – Porto Alegre, 2013.
85 f. : il. color. ; 27 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Educação.
Orientadora: Profa. Dra. Marta Luz Sisson de Castro.

1. Educação. 2. Gestão escolar. I. Título.

CDU 37.07

Catálogo na publicação: Natascha Helena Franz Hoppen – CRB 10/2150

PORTO ALEGRE, 2013
FICHA DE APROVAÇÃO

Aprovado em _____/_____/_____

Banca Examinadora

Professora Dra. Marta Luz Sisson de Castro (Orientadora- PUCRS)

Professora Dra. Flávia Obino Corrêa Werle (UNISINOS)

Professor Dr. Marcos Villela Pereira (PUCRS)

Dedico este estudo à pessoa
que possibilitou e me incentivou
desde o início desta caminhada,
meu marido Fernando Severo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus e a Nossa Senhora Desatadora dos Nós, pois o que seria de mim, sem a fé que tenho neles.

A minha mãe Beatriz que cuidou do Tink, meu amado filho canino, nos momentos em que estive ausente e queme incentivou a buscar meu sonho.

Ao meu pai, Antonio, que infelizmente não está aqui para ver esse momento tão especial em minha vida. Obrigada pai, por sempre me proporcionar estudar em escolas de qualidade, isso foi fundamental para eu estar onde estou.

Ao meu esposo Fernando Severo, que acreditou e confiou no meu potencial, quando nem eu mesma mais acreditava. Muito obrigado por tudo!

A todos os professores e funcionários da PUCRS que contribuíram para essa conquista.

Aos meus amigos e ex-colegas da FLIGHT Escola de Aviação, que durante o período em que estive cursando as disciplinas do Mestrado, me apoiaram e me incentivaram. Obrigada!

A todos meus amigos e familiares que estiveram comigo nessa jornada.

Em especial, a minha orientadora Professora Dra. Marta Luz Sisson de Castro, por seu incentivo e apoio.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nivel Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 (This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001).

“Pessoas pequenas em lugares pequenos,
fazendo coisas pequenas,
transformam o mundo.”
(Autor Desconhecido)

RESUMO

Pensar na gestão escolar, como algo intrínseco das atividades cotidianas na escola, é refletir sobre as mudanças dos paradigmas escolares. O presente estudo trata da atuação do Gestor Escolar no cotidiano das instituições de ensino no município de Porto Alegre. Tem como objetivo analisar o perfil do Gestor Escolar da atualidade, através de uma pequena explanação histórica do desenvolvimento do papel do Gestor dentro das escolas. Para a realização da pesquisa, foi utilizada a metodologia qualitativa e observações *in loco* do cotidiano dos gestores escolhidos para a realização da mesma. Foram desenvolvidas considerações a partir da análise de observações, adotando-se categorias de análise: formação do gestor escolar, atuação do gestor escolar, diversidades da gestão escolar conforme a esfera de ensino que a escola está inserida. A pesquisa foi realizada nas escolas Colégio Vicente Palotti, Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha e Escola Municipal João Belchior Marques Goulart. A escolha foi realizada através dos resultados do IDEB de cada escola e também pela disponibilidade dos gestores. A fundamentação teórica está fundamentada nas análises de Luck, Colombo, Andreotti e Seco. Os resultados obtidos expressam a maneira como ocorrem os processos pedagógicos e administrativos da Gestão Escolar nas escolas analisadas. A busca constante por resultados e informações sobre o papel do Gestor Escolar está exposta ao longo do texto, bem como os resultados da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão. Gestor escolar. Histórico da gestão escolar.

ABSTRACT

Thinking in school management, as intrinsic daily activities in school, is to reflect on the changes of paradigms school. This study deals with the role of Manager in the daily school education institutions in the city of Porto Alegre. Aims to analyze the profile of the School Manager today, through a short historical explanation of the development of the role of Manager within schools. For the research, a qualitative methodology was used and in situ observations of everyday life managers chosen to perform the same. Considerations were developed from an analysis of observations, adopting categories of analysis: the training school manager, operations manager of the school, diversity of school management as the sphere of education that the school is located. The survey was conducted in schools Palotti Vincent College, Municipal School of Education Bácia Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha and Municipal School Belchior John Marques Goulart. The choice was made through the results of IDEB each school and also the availability of managers. The theoretical framework is based on analyzes of Luck, Colombo, Andreotti and Seco. The results express how occur pedagogical and administrative processes of the School Management in schools analyzed. The constant search for results and information about the role of the School Manager is exposed throughout the text, as well as search results.

Keywords: Management. School management. School management history.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Reunião ANPED 2010	43
Gráfico 2 - Reunião ANPED 2011	44
Gráfico 3 - Reunião ANPED 2012	45
Gráfico 4 - Reunião ANPAE 2009	48
Gráfico 5 - Reunião ANPAE 2011	49
Gráfico 6 - Evolução IDEB EMEF Presidente João Bechior Marques Goulart.....	72
Gráfico 7 - Evolução IDEB EMEB Dr. Liberato Salzano Vieira Cunha.....	73
Gráfico 8 - Evolução IDEB: Doutor Liberato Salzano Vieira da Cunha	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferença entre Teses e Dissertações publicadas na CAPES	51
--	----

LISTA DE SIGLAS

ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
ANPED	Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Educação
APEJERGS	Associação dos Peritos Judiciais do Estado do Rio Grande do Sul
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior
CONAE	Conferência Nacional de Educação
EAD	Educação a Distância
ENEM	Exame Nacionl do Ensino Médio
FAPA	Faculdades Porto Alegrense de Educação, Ciências e Letras
FUNDESCOLA	Fundo de Desenvolvimento da Escola
GPPERJ	Grupo de Pesquisa em Perícia Especial Juridica
GT	Grupo de Estudo
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PROGESTÃO	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
SAERS	Sistema de Avaliação do Sistema Escolar do Rio Grande do Sul
UNESCO	Orgnização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 ORIGENS DO ESTUDO	19
2.1 Eventos que me constituíram professora/pesquisadora.....	20
2.2 Os novos caminhos que se apontam.....	21
3 METODOLOGIA	24
3.1 A questão metodológica	24
3.2 Participantes da pesquisa e coleta de informações	25
3.3 Métodos e técnicas utilizados	27
4 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR: UM APANHANDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO NO BRASIL	29
4.1 O início da Gestão Escolar no Brasil	30
4.2 A chegada da família real no Brasil e a nova estruturação das escolas	32
4.3 A Primeira República e as Reformas Educacionais.....	33
4.4 A Administração Escolar na Era Vargas.....	34
4.5 A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a Gestão Escolar.....	35
4.6 As Décadas de 80 e 90 na relação da Gestão Escolar com o cenário político do Brasil	38
5 ESTADO DE CONHECIMENTO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DE ARTIGOS PUBLICADOS NA ANPAE E ANPED.....	41
5.1 O tema Gestão Escolar no cenário acadêmico.....	41
5.2 A busca dos dados no banco de consulta da ANPED	42
5.3 O banco de dados da ANPAE.....	48
5.4 Anped x anpae: uma análise comparativa	50
5.5 A relevância da pesquisa acadêmica para o desenvolvimento dos processos escolares	51
5.6 A gestão escolar na atualidade: reflexões, vivências e pesquisas.....	53
5.7 A formação do Gestor Escolar.....	55
5.8 O papel do Gestor Escolar no cenário atual	58
5.9 As Políticas Públicas na Gestão Escolar	61
5.10 Gestão Democrática: avanços ou retrocessos para a Educação Brasileira?	64
6 CENÁRIOS DA PESQUISA	70
6.1 O momento da observação	75

CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	88

1 INTRODUÇÃO

Pesquisar a Gestão Escolar é algo que sempre me despertou muito interesse, desde o início da minha carreira profissional e principalmente na atualidade, pois desempenho uma função de Gestão dentro de uma instituição educacional. A busca incessante por atualizações, novas teorias, métodos de trabalho e principalmente informações sobre habilidades e competências necessárias para que o Gestor Escolar desempenhe suas funções, começaram a fazer parte do meu cotidiano.

O interesse pelo assunto Gestão Escolar teve início após uma entrevista realizada pela pesquisadora com uma gestora de uma escola pública no final do ano de 2010, quando esta gestora ao responder uma das perguntas de uma determinada entrevista, relata que ela não era uma gestora, apenas ocupava momentaneamente o cargo de gestão desta escola. A partir deste momento, inquietações, anseios e até mesmo angústias começaram a instigar e motivar cada vez mais a pesquisadora em estudar e analisar a figura do Gestor Escolar e de que maneira a formação do Gestor Escolar está sendo tratada atualmente.

Analisar a formação do Gestor Escolar, investigar sua formação acadêmica ou complementar, de que maneira é realizada a formação continuada destes profissionais, investigar a visão que os atuais gestores possuem sobre os processos de Gestão Escolar, apontar habilidades e competências para o exercício da profissão do Gestor Escolar são algumas das perguntas de pesquisa pretendidas pela pesquisadora para a construção de uma Dissertação para obtenção do título de Mestre.

Pesquisar a formação do Gestor Escolar é um assunto pouco difundido nos estudos brasileiros, o que acaba por instigar ainda mais esse tópico da Gestão. Muitas pesquisas que tratam da Gestão Escolar têm seu enfoque nos processos propriamente ditos da gestão, mas poucos tratam do Gestor Escolar e menos ainda sobre a formação deste Gestor. Falar sobre a formação do Gestor Escolar nos remete ao desenvolvimento da Gestão Escolar no Brasil, uma vez que os assuntos estão atrelados. A literatura sobre o tipo de formação disponibilizado aos Gestores ainda está pouco difundida entre os principais estudiosos e autores.

Um dos referenciais pesquisados ao longo deste projeto de pesquisa é a figura do Gestor Escolar dentro das Instituições de Ensino públicas e privadas no Município de Porto Alegre.

A escolha para abordar o tema do Gestor Escolar em uma única instância de ensino seria pouco benéfico à pesquisadora, uma vez que se pressupõe um contraste no cotidiano de suas atividades. Foram escolhidas escolas Municipais e Privadas dentro do Município de Porto Alegre. A escolha destas escolas ocorreu, através de pesquisas sobre o índice atingido, por estar no IDEB e também pela indicação de um trabalho bem sucedido realizado por uma gestora em uma escola considerada por muitas pessoas como “acabada”.

Ser integrante de uma equipe diretiva, para muitas pessoas não é considerada uma tarefa fácil, por ter muitas atividades e fatos acontecendo ao mesmo tempo no cenário escolar. Por esse motivo, a escolha por aplicar o método de observação, foi considerada a mais viável pela pesquisadora, uma vez que, desta forma a análise das informações relevantes seriam adquiridas não provocariam interferência no andamento do processo escolar.

De acordo com Severino (2007, p.39) “[...] a escolha e a utilização de determinadas metodologias de pesquisa são tributárias dessas referências epistemológicas, ou seja, de uma determinada concepção da relação sujeito/objeto no proceder do conhecimento”.

O objeto deste texto está centrado no papel do Gestor Escolar desde a chegada dos Jesuítas no Brasil aos dias atuais, o perfil do Gestor Escolar, a formação destes gestores, bem como os processos de Gestão Escolar nas instituições de ensino atuais.

Elementos importantes desta dissertação estão citados nas análises do cotidiano de gestores de escolas municipais e privadas do Município de Porto Alegre. As intenções na produção deste trabalho estão concentradas na busca pelas respostas àquelas questões que implicam em diversas tarefas. Este trabalho foi dividido em seis capítulos com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento dos leitores.

O segundo capítulo, **Origens do Estudo**, apresenta o início da minha caminhada escolar. Como tudo teve início, a busca por escolas de excelência, essa, aliás, era uma das premissas do meu pai, a escolha pelo curso de Magistério, o ingresso no vestibular, aos eventos que me constituíram professora/ pesquisadora, bem como a escolha pela Especialização e a busca pelo Mestrado estão apontados no decorrer do capítulo.

O terceiro capítulo, **Metodologia**, diz respeito à questão metodológica utilizada por mim, para a realização desta pesquisa. A questão metodológica, quem são

os pesquisadores, o que é a pesquisa, temas necessários para a realização de uma pesquisa, o motivo da escolha em pesquisar o Gestor Escolar, os métodos, as técnicas, os participantes da pesquisa, enfim, são alguns dos tópicos abordados ao longo do capítulo.

O quarto capítulo, **Revisão Bibliográfica**, apresenta uma síntese dos principais tópicos sobre o assunto Gestão Escolar. Dentre os tópicos descritos, destaco um apanhado histórico sobre o tema Gestão Escolar no Brasil, a promulgação da LDB e os avanços nas escolas brasileiras. Faz-se necessário também, identificar a formação acadêmica dos gestores, pois a base sólida de formação é elemento primordial para o desenvolvimento das políticas educacionais.

O quinto capítulo, **Gestão Escolar na Atualidade**, descreve um mapeamento da produção acadêmica atual no campo da Gestão Escolar no Brasil, utilizando como base de estudos o banco de dados da ANPAE e da ANPED, construindo ideias e concepções que embasam o campo ao longo do século XX, com o intuito de conhecer as origens e os caminhos percorridos pelos teóricos na busca pela construção de uma base sólida de conhecimentos.

O sexto capítulo, **Resultados da pesquisa**, apresenta os cenários de pesquisa, quais foram às escolas escolhidas para a realização da presente pesquisa, os gestores observados, a forma que cada observação transcorreu, os resultados e análises desta pesquisa.

A última parte desta Dissertação apresenta as Considerações Finais sobre o tema proposto e pesquisado ao longo deste projeto. Muitos dos meus argumentos foram revisados, as principais ideias de cada capítulo foram novamente analisadas com o propósito de oferecer novos elementos e condições para explanação do assunto.

2 ORIGENS DO ESTUDO

Durante a minha vida escolar sempre estudei na mesma escola, uma escola confessional, com padrões de conduta rígidos e com uma formação mais inclinada ao magistério para as meninas. Quando tinha quatro anos, meus pais me matricularam nessa escola no Maternal I e permaneci lá até os dezesseis anos quando concluí à época o segundo grau, hoje ensino médio, no Magistério. A opção pelo Magistério foi uma escolha muito fácil da minha parte, pois desde minha infância a minha brincadeira predileta era “brincar de ser professora” tendo às minhas bonecas como alunas. Quadro-negro, giz, livros, cadernos eram os meus brinquedos preferidos; sempre tive muita vontade e interesse em ser professora, ter alunos, falar, ensinar, interagir neste meio. Vontade esta que pude desenvolver melhor, ter um bom conhecimento e colocá-lo realmente em prática, quando optei pela formação no Magistério e ingressei nesta carreira. Ali pude perceber realmente que as minhas brincadeiras não eram somente isto, mas algo que já estava intrínseco ao meu desenvolvimento e interesse. Durante o curso tive a certeza de que a minha escolha estava correta, anseios e angústias estavam sendo sanados e um encorajamento por algo novo, um complemento estava surgindo na minha formação.

Com o término do estágio no curso de Magistério, chega o momento tão difícil na vida de todo o adolescente: o vestibular. No meu caso, foi uma escolha rápida e fácil, queria continuar estudando e descobrindo mais sobre Educação, então, logo fiz a opção por Pedagogia, Habilitação em Orientação Educacional. Durante o curso, algumas dúvidas surgiram: Conseguirei alcançar os objetivos e metas desta profissão? Como farei para sanar os problemas dos alunos? Serei capaz? Somente com o desenrolar do curso fui descobrindo as respostas; contudo, novas perguntas foram surgindo, tais como: Como posso fazer para modificar a relação ensino-aprendizagem? Como tornar a escola mais criativa? Como despertar o interesse do aluno diariamente? Investir na formação continuada? Enfim, novos desafios foram surgindo e aguçando ainda mais o meu interesse pela educação.

2.1 Eventos que me constituíram professora/pesquisadora

Com a conclusão do curso de Pedagogia tive a oportunidade de desenvolver projetos de pesquisas em um grupo de pesquisa denominado GPPERJ (Grupo de Pesquisa Aplicada em Perícia Judicial). Esta na verdade era uma oportunidade em uma área nova para mim, um desafio instigador e que foi o início e a descoberta do real interesse na pesquisa e seus meandros. Juntamente com pesquisas sobre diversos assuntos na área pericial judicial, elaborei manuais de pesquisa, de orientações gerais para os usuários (pesquisadores), catalogação de impressos por área de interesse, entre outras atividades na área, como auxílio na elaboração de proposta e ementas de dois cursos de MBA. Esse pode ser considerado um grande desafio pelo qual passei, pois além de ser uma área que ainda não tinha muito contato, a atualização de conhecimentos tinha que ser constante e é claro, estar aliada às Tecnologias de Informação.

Concomitantemente com as atividades no GPPERJ, passei a desenvolver na APEJERGS (Associação de Peritos Judiciais do Estado do Rio Grande do Sul) e também na empresa Severo Peritos, ambas com sede em Porto Alegre, atividades de coordenação de projetos para cursos presenciais e em EAD, atividades de pesquisa e extensão, elaboração de apostilas para os cursos e palestras, organização de grade curricular e atividades afins à área de interesse e estudos sobre perícias no estado do Rio Grande do Sul. Naquele momento, pude perceber que na faculdade, o embasamento teórico foi importante, sendo que o mais útil foram os conhecimentos relacionados às atividades práticas e de didática, permitindo que eu pudesse de forma correta e aplicada desenvolver estes cursos e atividades citadas anteriormente.

Com estes novos desafios, o meu interesse pela pesquisa aumentou sensivelmente, tornando-se assim, objeto incentivador para adquirir novos conhecimentos, principalmente por se tratar de uma área que para mim era até então desconhecida, mas que com o passar do tempo fui entendendo, aliando à minha prática educacional para a elaboração dos cursos, dos diversos materiais utilizados, coordenação, atividades de pesquisa e extensão entre outras peculiaridades que este desafio impôs à minha rotina. Como a própria Lei de Diretrizes e Bases nº9394/96 descreve no seu artigo nº43 da inter-relação entre ensino, pesquisa e extensão, tomei isto como princípio e aliei a minha formação uma nova área de conhecimentos para aprofundar ainda mais meus interesses pela educação, possibilitando assim, operacionalizar a relação dialética entre a teoria e a prática.

Assim, ainda na busca de maiores aprofundamentos na área de pesquisa, no início do ano de 2009, comecei a trabalhar com orientação para discentes em período de investigação do curso de Doutorado em Administração, mais precisamente de um dos membros do GPPERJ, como forma de aliar os conhecimentos com o verdadeiro domínio dos instrumentos na qual a profissão se expressa. Este assessoramento foi realizado na forma de pesquisas (qualitativa e quantitativa), entrevistas, leituras e aprofundamento teórico sobre o assunto estudado pelo autor.

No início do ano de 2010, aceitei um novo desafio: instituir um Setor Pedagógico dentro de uma Escola de Aviação. O começo foi muito complicado, pois a diretora da escola acreditava que tudo que era realizado, não era necessário e gerava custos para a escola. Fazê-la entender que o Setor Pedagógico é o coração da escola, foi uma tarefa muito difícil, porém não impossível. Após um ano de árduo trabalho, tive minhas recompensas: a escola passou por uma Auditoria e nada foi constatado de errado. Após esse dia da Auditoria, seu pensamento mudou e o Setor Pedagógico é o setor que mais recebe incentivo em termos de capacitação e retorno da direção. Realmente, foi uma grande conquista para mim.

Após essa conquista, um novo desafio surgiu: ser Analista de Educação de uma grande instituição privada. No primeiro momento, senti que não seria capaz diante de tantas obrigações que o cargo exigia. Com o passar do tempo e o apoio de amigos, familiares e colegas, a angústia e o medo do novo foram cedendo espaços para conquistas e reconhecimentos. A ideia de que estou no rumo certo contribui diariamente para a busca de novos resultados e conquistas.

2.2 Os novos caminhos que se apontam

Decorridas estas experiências, ao final do ano de 2009, refleti sobre a necessidade de uma formação continuada, um embasamento maior sobre a questão da formação do professor, do pesquisador e também do gestor de ensino, momento em que decidi inscrever-me no curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão das Instituições de Ensino, na Faculdade Porto-Alegrense/FAPA. A escolha do curso e da Instituição se deu por dois motivos, sendo que: o primeiro atenta para o fato de acreditar em projetos de continuidade (desde que consistentes), e por ter realizado a Graduação na mesma

instituição (FAPA), obtendo inclusive conceito “A” na avaliação do MEC na época, o que me pareceu ser prudente consolidar a formação ora obtida com uma especialização dentro dos mesmos padrões da graduação; o segundo motivo refere-se ao conteúdo programático que apontava para os rumos que pretendia estudar na sequência de minha formação, dando base para bem desenvolver e articular as idéias, agora em nível *Stricto Senso*. O curso de especialização em Gestão das Instituições de Ensino forneceu embasamentos teóricos e práticos e me fez pensar sobre a formação do professor e do gestor no sistema escolar. Formação esta que, se bem feita, oferece inúmeras vantagens tanto aos alunos quanto à escola, sob a forma de maior conhecimento da área em que atuam, tanto em sala de aula quanto na gestão escolar propriamente dita. Pude observar que, quando iniciei o curso, tinha uma linha de pensamento sobre o assunto e agora, após ter concluído o mesmo, as ideias e interesses evoluíram, fazendo refletir e pensar desde a primeira formação até o presente momento, na formação continuada, não apenas do professor, mas também do gestor, de modo que a escola em que está atuando torne-se sistêmica, na qual todos possuam um pensamento alinhado, direcionado e colaborador, proporcionando assim o sucesso da aprendizagem dos alunos.

A escolha pelo Mestrado em Educação na linha de pesquisa “Formação, Política e Práticas na Educação” é fruto deste acentuado interesse sobre a formação do gestor escolar e a aplicabilidade de seus conhecimentos no cotidiano da instituição. Acredito que ter competência profissional dentro da escola é oferecer condição fundamental para a qualidade do ensino como um todo, principalmente dos alunos, sendo o professor um dos elementos norteadores desta aprendizagem e o aluno parte fundamental para o sucesso da mesma, devendo o gestor escolar ser o elo, a intersecção entre alunos, professores, funcionários e comunidade escolar.

O desenvolvimento da pesquisa sobre a formação do gestor escolar propiciará respostas para algumas perguntas, tais como: Em que circunstâncias de espaço este gestor foi formado? Qual seu objetivo? Que métodos e técnicas utilizar na escola? Quem são os beneficiários de sua ação na escola? Enfim, pesquisar como é a formação deste gestor, quais são seus princípios norteadores para o desenvolvimento de suas atividades, se possui formação continuada, se há um envolvimento com todo o corpo docente da escola, equipe de coordenação, equipe diretiva, quem faz realmente a gestão dentro das escolas, são dúvidas que pretendo com esta pesquisa elucidar. Conforme Luck (2009, p. 43): “O gestor escolar é o coordenador e o orientador da vida

da escola, com a equipe pedagógica, planeja o sucesso na aprendizagem dos alunos e zela pela escola como um todo”.

Hoje, atuo como Analista de Educação em uma Instituição renomada no Estado do Rio Grande do Sul. Por questões colocadas no Código de Ética da Instituição, não posso revelar o nome da mesma, mas afirmo que é uma responsabilidade muito grande desenvolver essa atividade numa Instituição do porte desta. Basicamente, o cargo de Analista de Educação é de Gestão. Processos pedagógicos, alunos, professores, rotina diária de uma escola, compras, financeiro, tudo o que é necessário para o desenvolvimento das atividades educacionais é de minha responsabilidade e faz parte das atribuições do cargo que ocupo atualmente. Só mesmo estando nessa posição, consigo identificar a verdadeira necessidade de uma formação inicial e continuada para qualquer gestor escolar.

A busca constante por novos conhecimentos perpassa a ideia de buscar a especialização ao nível de *Stricto Sensu* – Doutorado – a partir do término desta Dissertação de Mestrado, pois o meu desenvolvimento profissional e a minha atuação hoje, me aguça nessa busca incessante.

3 METODOLOGIA

3.1 A questão metodológica

A pesquisa acadêmica requer uma ampla revisão de literatura ao campo em que se pretende pesquisar. Buscar autores, referenciais, livros, sujeitos de pesquisa é um exercício constante por parte do pesquisador, o que exige um determinado tempo de disponibilidade e até mesmo recursos financeiros para a execução da pesquisa.

Pesquisar e refletir problemas da educação requer um alto comprometimento do pesquisador, pois envolve alunos, professores, gestores, funcionários, comunidade escolar e a escola como um todo. Pensar em fragmentos da escola é algo que requer um amplo conhecimento sobre o assunto, num momento em que diferentes teorias educacionais mostram a escola como um todo, na qual todos que fazem parte dela são responsáveis por sua totalidade e integridade.

A maneira como o pesquisador atua durante o desenvolvimento da pesquisa, requer uma postura neutra perante os fatos analisados e observados, para que suas influências pessoais sobre o assunto não interfiram desde a coleta de dados, até o momento da real escrita sobre o assunto. Separar emoções das ciências é algo irreal, na visão de Latour (2004, p.161), pois “ninguém, nem pesquisadores, educadores, filósofos e críticos conseguem fazer essa separação”.

Conforme Kaplan (1969, p. 25), “métodos são técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas”. Para Markoni e Lakatos (1990, p. 57), “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”.

O tipo de pesquisa utilizado foi a Pesquisa Descritiva, na qual os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados, porém, sem a interferência do pesquisador sobre eles. Esse tipo de metodologia escolhida me propiciou um amplo reconhecimento dos cenários de pesquisa, uma vez que pude observar e entender o cotidiano dos gestores no ambiente escolar.

Muitas dúvidas surgiram no momento da escolha do tipo de metodologia que seria utilizada por mim, para a realização da pesquisa. No começo da realização da pesquisa, pensei em utilizar a técnica de entrevista, porém em conversa e aconselhamento com minha orientadora, decidimos que a entrevista iria estreitar muito

os pensamentos e observações relatados pelos entrevistados. O receio que os entrevistados respondessem somente o que foi perguntado e não ampliassem o rumo da entrevista, foi um dos fatores predominantes para a exclusão desta técnica no desenvolvimento da pesquisa. A escolha por utilizar o método de observação para a realização da pesquisa ocorreu devido ao grande acúmulo nas funções dos Gestores pesquisados, o que se realizado de outra forma, acarretaria uma grande perda de situações a serem observadas. Severino (2007, p. 41) evidencia que “a educação não constitui um campo epistemológico próprio, como ocorre na maioria das ciências, ou seja, não tem um objeto monolítico, em relação unívoca com o sujeito a ser pesquisado”.

A análise das observações foi realizada com o objetivo de analisar e compreender o cenário pesquisado, bem como suas dinâmicas de interação, suas práticas pedagógicas e opções metodológicas explícitas no processo educativo.

3.2 Participantes da pesquisa e coleta de informações

Os participantes da pesquisa foram escolhidos dentre as escolas situadas no Município de Porto Alegre. A escolha por utilizar sujeitos de pesquisa somente deste Município, ocorreu devido ao fato de comparar a forma como os processos de Gestão Escolar ocorrem na mesma localidade, pois muitas vezes, projetos e programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional em alguma Prefeitura ou Entidade Educacional, poderiam alterar o resultado esperado para a pesquisa.

A escolha por esse município ocorreu após a constatação do município possuir bons projetos na área da Gestão Escolar, identificados após divulgação na imprensa local. A delimitação dos sujeitos de pesquisa foi auxiliada e orientada pela professora orientadora do projeto, na qual foi delimitado em três participantes. O objetivo desta diferenciação será o de comparar como ocorre o processo de Gestão Escolar nos diferentes âmbitos e realidades entre escolas públicas e privadas.

A escolha dos gestores participantes foi realizada conforme a disponibilidade e interesse em participar da pesquisa e também que estejam inseridas nas escolas que apresentam um bom índice no IDEB e possuam projetos e práticas positivas e inovadoras de Gestão nas escolas que atuam.

A ideia em realizar uma observação para comparar as instâncias escolares, surgiu após uma conversa com a minha orientadora em um dos nossos encontros no decorrer do ano. Para que essa ideia se concretizasse, busquei entre as escolas com maior índice de IDEB ou que tivesse práticas de Gestão inovadoras, a disponibilidade em participar da pesquisa. Para minha surpresa, muitas barreiras foram impostas por alguns gestores para não participar da pesquisa. Barreiras estas, explícitas em falas como “não tenho tempo para atendimento”, “a escola é muito tumultuada”, além de marcar dia e horário para eu ir até a escola e na hora em que eu chegava, a pessoa havia acabado de entrar em uma reunião. No primeiro momento, me senti desestimulada, cheguei a pensar que não conseguiria realizar a pesquisa, até que mudei minha estratégia, pesquisava a escola previamente e chegava no local sem avisar, ou seja, os gestores, não tinham tempo em dar desculpas. Apresentava minha proposta e sinalizava a importância da sua participação, já que eu havia pesquisado previamente o tipo de gestão que a escola apresentava. Esta pesquisa das escolas, foi realizada através do site do MEC, mídia local, como jornal Zero Hora e também por indicações de conhecidos e colegas de profissão.

Muitas dificuldades foram encontradas por mim para a efetivação da pesquisa, uma vez que a disponibilidade e o interesse dos pesquisados, interferiam diretamente nos resultados esperados na pesquisa. Acredito que essas barreiras são impostas muitas vezes de forma involuntária pelos pesquisados, pois sabemos que ter alguém que observe, análise e até critique nosso trabalho, para muitos torna-se uma sensação desagradável. O medo do novo e a angústia por novas descobertas, acaba por muitas vezes interferindo na aceitação de participar de uma pesquisa. Os gestores escolhidos num primeiro momento por mim, foram categóricos em expressar sua não-conformidade em participar da pesquisa, pois acabaria por interferir na sua rotina de trabalho e para um deles, até mesmo no seu próprio trabalho, ou seja, na sua forma de fazer gestão. Percebi isso, na seguinte fala: *“Para que me observar, se não vou mudar o meu jeito de conduzir essa escola.”*

Após muita insistência, consegui a participação de gestores de escolas Municipais e gestores de escola Privada, sendo uma delas Confessional. A observação ocorreu durante um turno na escola, na qual estive presente em reuniões, atividades rotineiras dos gestores e até mesmo num Ciclo de Palestras que estava acontecendo em uma escola à época da realização da pesquisa.

Para minha surpresa, o fato de não conseguir facilmente a participação dos gestores para minha pesquisa, ocorreu. Na minha concepção, se eles desenvolvem um bom trabalho nas suas escolas, por que não queriam socializar este trabalho? Confesso que fiquei surpresa com isso, não imaginei em nenhum momento que isso aconteceria.

Porém, após trocar a “tática” para falar e apresentar minha pesquisa aos gestores, obtive êxito nas duas primeiras escolas que visitei. Cabe salientar aqui, que uma das gestoras demonstrou interesse no resultados da pesquisa e solicitou que após concluir à mesma, eu voltasse na escola para dar uma espécie de feedback à ela. Considero interessante esta posição da gestora, pois muitas vezes, trabalhamos no “automático” como a própria me disse e não paramos para refletir sobre nossa atuação. *“A reflexão sobre nosso cotidiano e trabalho desenvolvido na escola é de fundamental importância para mudarmos e evolirmos nos processos de ensino e aprendizagem”*, concluiu a gestora.

A seguir, apresentarei os métodos e as técnicas que utilizei para a realização da pesquisa.

3.3 Métodos e técnicas utilizados

Para o desenvolvimento da pesquisa, o método de revisão bibliográfica, através da análise de artigos, ensaios, revistas e livros foram utilizados como forma de aprofundar os conhecimentos da pesquisadora sobre o assunto Gestão Escolar.

A escolha pela técnica da observação semiestruturada ocorreu, devido à rotina que os gestores escolares vivenciam diariamente. Diversas são suas atividades, reuniões, atendimentos aos pais e alunos, planejamento escolar, aconselhamento para docentes, enfim, acredita-se que o método da observação foi de grande valia para a coleta dos dados, uma vez que não interferiu no andamento da escola e supriu as inquietudes e indagações por parte da pesquisadora. A observação semiestruturada, proporciona a realização de análise qualitativa das respostas dos participantes servindo também para agrupar as perguntas em eixos temáticos, tais como: formação profissional, habilidades e competências e o fazer do gestor escolar.

A coleta de dados para a construção da dissertação foi realizada no município de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A escolha por esse

município ocorreu após a constatação do município possuir bons projetos na área da Gestão Escolar, identificados após divulgação na imprensa local. A delimitação dos sujeitos de pesquisa foi auxiliada e orientada pela professora orientadora do projeto, na qual foi delimitado em três (3) participantes. Pretende-se diferenciar os participantes em escola pública e privada. O objetivo desta diferenciação será o de comparar a maneira como ocorre o processo de Gestão Escolar nos diferentes âmbitos e realidades entre escolas públicas e privadas. O propósito da diferenciação será no sentido de formação inicial e continuada, habilidades e competências, atividades do cotidiano e principalmente o entendimento por Gestão Democrática.

Além do método de observação, utilizarei a revisão bibliográfica para explanar melhor a maneira como a Gestão Escolar vem sendo estudada e trabalhada em no Brasil. Através desta revisão, pude compreender melhor alguns aspectos da Gestão, bem como esclarecer algumas dúvidas sobre o início dos processos de Gestão Escolar nas instituições de ensino.

Conforme Luna (2007,p.86) [...] revisões históricas tem como principal objetivo a recuperação da evolução de um conceito, área ou tema e a inserção dessa evolução dentro de um quadro de referência que explique os fatores determinantes e as implicações das mudanças. Exatamente esse objetivo de recuperar a evolução da Gestão Escolar que pretendo contemplar com a revisão literária. Para a escolha dos autores analisados e estudados, contei com o auxílio e indicações da minha orientadora, além de pesquisas de publicações recentes sobre o assunto, bem como em banco de dados como CAPES e ANPED.

4 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR: UM APANHANDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO NO BRASIL

Etimologicamente, a palavra gestão deriva-se das palavras gregas *gerere*, que significa trazer, produzir, criar, executar, administrar e de *gestare*, que nos indica a ideia de levar, buscar.

No Brasil, a primeira organização de educação tanto administrativa quanto pedagógica, baseou-se no *Ratio Studiorum* ou Plano de Estudos da Companhia de Jesus, documento publicado no ano de 1599 e que deu origem e direcionou as formas de organização e administração, currículos e métodos para os estabelecimentos de ensino em que os jesuítas tinham atuação. Este pode ser considerado o primeiro documento sobre Administração Escolar no Brasil, pois continha regras, processos didáticos para garantir um funcionamento de qualidade nas escolas jesuítas, ou melhor, métodos de ensino para adequar os alunos aos interesses da Igreja.

Segundo Andreotti (2010, p. 34), “esse código de ensino ou estatuto pedagógico era composto por um conjunto de regras, que envolvia desde a organização, administração escolar e a pedagogia, até a observância estrita da doutrina católica”.

Na ordem dos jesuítas a figura do Reitor, autoridade máxima do colégio, era subordinada ao provincial, na qual este reitor era principalmente dedicado a atividades burocráticas e administrativas. A atividade propriamente dita de relação com o ensino e a aprendizagem não era desenvolvida por este Reitor. O papel do vice-reitor era desenvolvido pelo Prefeito de Estudos, na ordem da hierarquização da ordem jesuítica. Este prefeito de estudos poderia ser considerado o “braço direito” do reitor nas questões pedagógicas das escolas. Portanto, na ordem dos jesuítas, o Reitor dedicava-se a atividades burocráticas e administrativas e o Prefeito de Estudos com atividades pedagógicas. Um modelo de organograma pode ser descrito nas escolas jesuítas: Reitor, Prefeito de Estudos, Prefeito de disciplina, Decurião e Alunos. Os alunos não estavam nessa posição por ser de menor valor na hierarquia, mas por prestarem dever e obediência aos seus superiores nas escolas. Conforme Ribeiro (2003, p.23), “[...] em 1548, o primeiro esboço de uma política educacional para a nascente Colônia. Os Colégios Jesuíticos foram os primeiros espaços de formação regular da elite colonial, até meados do século XVIII”.

Um fator interessante na chegada dos jesuítas no Brasil foi a associação dos seus ideais à realidade dos indígenas e, principalmente a flexibilização a língua materna

dos indígenas. Observa-se que a adequação à realidade dos alunos é um fator que ocorre desde os primórdios da escola, a importância em adequar o currículo, sendo este sempre flexível, torna-se fundamental para o bom desenvolvimento e relacionamento entre educador e educando. Para os jesuítas, a Gestão eficiente deveria ser centrada na busca de seus ideais, da Igreja e de sua ordem. Hoje, ainda encontramos este tipo de Gestão em algumas localidades brasileiras, onde o que importa na escola são os interesses de governos e de governantes.

Observa-se nos escritos produzidos por Andreotti (2010), que os jesuítas empreenderam no Brasil uma significativa obra missionária e evangelizadora, especialmente fazendo uso de novas metodologias de ensino, das quais esse tipo de educação foi considerada a mais eficiente e eficaz no período histórico citado anteriormente. Um dos maiores destaques para a educação jesuítica no Brasil deve-se a preocupação na adequação da linguagem para a dos nativos brasileiros, pois não seria possível alfabetizar com diferenças na linguagem. A preocupação em adaptar a escola à realidade dos alunos já era uma evidência desde essa época.

Um dos grandes objetivos e princípios da Educação Jesuítica podem ser evidenciados na ideia de Gestão eficiente na busca de seus ideais, pois desde os primórdios da educação, a preocupação com a instrução dos alunos, a nível profissionalizante, já era expressa nos planos de estudo da Organização Jesuítica.

4.1 O início da Gestão Escolar no Brasil

No ano de 1759, constituiu-se no Brasil o Alvará Régio, documento que passou a organizar a educação, criando o cargo de Diretor Geral de Estudos, na qual dentre suas atribuições, destacavam-se: levantamento de professores, condições da escola, fiscalização e controle do ensino ministrado pelos professores. No ano de 1807 com a chegada da família real no Brasil, surge a estrutura de ensino imperial, composta por três níveis: primário, secundário e superior. Nos níveis primário e secundário, as escolas eram organizadas, fiscalizadas e controladas pelo Diretor Geral de Estudos. Já no nível superior, os diretores eram os próprios professores que se submetiam às ordens do governo, nesse caso, o Imperador.

Conforme Seco (2006, p.92), “o cargo de diretor relacionava-se à necessidade de existência na escola de alguém para organizar, fiscalizar e coordenar o ensino, nos termos da reforma educacional criada pelos republicanos”.

No período Pombalino, o ensino passa a ser regido pelo Estado e não mais pela Igreja. Inicia-se nesse período um novo modelo de educação, com a instauração das Aulas Régias, ou seja, não havia mais currículo, todas as disciplinas eram ministradas por um único professor e não era estipulada a duração mínima para os cursos. Com esse novo sistema de aulas, modificações na estrutura educacional no Brasil Colônia foram percebidas, porém esse método ficou restrito às elites locais. Ainda nos dias de hoje, encontramos determinados métodos de ensino restrito a alguma classe da sociedade, como por exemplo: é notório a “superioridade” de algumas escolas de Ensino Médio privadas, que já no primeiro ano do ensino, ministram suas aulas e preparam seus currículos com um foco determinado: a aprovação no vestibular, em relação às escolas da Rede Pública de ensino, tendo como consequência a maior aprovação no vestibular dos alunos das instituições privadas do que os da rede pública. Nesse mesmo período da história, realiza-se o primeiro Concurso Público para o provimento do cargo de professor, no ano de 1760 e as aulas tiveram início em 1774, na cidade do Rio de Janeiro, com as disciplinas de Filosofia Racional e Moral.

Com a expulsão dos jesuítas do Brasil, é instituído o Alvará Régio em 1759, que extinguiu os colégios sob a responsabilidade dos padres da Ordem Jesuítica e criou Aulas Régias nas disciplinas de Latim, Grego, Filosofia e Retórica e nesse mesmo ano é criado o cargo de Diretor Geral de Estudos, substituindo o cargo de Reitor. Porém, ainda com esta nova nomenclatura, o Diretor Geral de Estudos, ainda ocupava-se mais com os problemas administrativos e burocráticos do que com os pedagógicos.

Destaco em Andreotti (2010, p.46) o seguinte comentário:

A instituição do Alvará Régio em de 28 de Junho de 1759 foi uma tentativa do Estado Português em dar continuidade ao trabalho no campo da educação a cargo dos Jesuítas, até então. O Alvara, ao expulsar os Jesuítas de Portugal e de todas as suas colônias, extinguiu os Colégios sob a responsabilidade dos Padres da ordem Jesuítica e criou as Aulas Régias avulsas de Latim, Grego, Filosofia e Retórica, como forma de suprir as disciplinas antes oferecidas nos extintos colégios jesuítas, além disso, criou o cargo de Diretor Geral de Estudos.

Com a criação da figura do Diretor Geral de Estudos, a centralização do poder dentro das escolas, ficou ao seu cargo. Dentre suas atribuições destaca-se: autorizações para ensinar, nomeações de professores e aberturas de escolas.

4.2 A chegada da família real no Brasil e a nova estruturação das escolas

No ano de 1808, com a chegada da família real no Brasil, surge a estrutura de ensino imperial, composta por três níveis: primário, secundário e superior. Nos níveis primário e secundário, as escolas eram organizadas, fiscalizadas e controladas pelo Diretor Geral de Estudos. Já no nível superior, os diretores eram os próprios professores que se submetiam às ordens do governo, nesse caso, o Imperador. Nesse período, diversas instituições foram fundadas no Brasil: Imprensa Régia (1808), Biblioteca Nacional (1810), Jardim Botânico (1810), Museu Nacional (1818), Academia Real da Marinha (1808) e Academia Real Militar (1810), o que algum tempo depois, originou os cursos de Medicina, Engenharia, Economia, Química e Agricultura.

A primeira lei da Educação Brasileira é criada em 1827, a Lei Geral no Período Imperial, com a instituição de uma organização mínima para a existência das escolas. Percebe-se aqui, a importância da Educação em nosso país, pois antes de ser promulgada a Constituição Brasileira em 1834, já havia sido criada a Lei do Ensino.

Conforme Andreotti (2010, p. 56):

A Lei Geral apresentava uma organização mínima para a existência das escolas das primeiras letras, propunha, inicialmente, a criação de escolas e determinava as matérias e os métodos de ensino, Monitorial ou Mutuo¹, que nelas deveriam ser utilizados, estabelecia os salários dos professores, as gratificações as obrigatoriedades de concurso público para provimento do cargo de professores, além da criação da escola para meninas.

A relevância do assunto Educação já é uma preocupação entre nossos educadores e governantes, porém pouco tem sido realizado para aprimoramento destes profissionais. A divisão de responsabilidades com a educação por parte de órgãos governamentais, já era uma premissa desde o Império, como ocorre até os dias atuais,

¹ Método de ensino sistematizado na Inglaterra no século XVIII por Bell e Lancaster. Baseava-se na difusão da instrução primária na qual havia o aprendizado de muitos alunos por um único professor. Para isso, utilizavam-se de alunos mais adiantados, como monitores, para lecionarem para os demais.

entre Federação, Estados e Municípios. Nota-se que atualmente, ocorre um “jogo de empurra-empurra” entre governantes sobre a responsabilidade, com o oferecimento da educação em estados e municípios, o que, provavelmente, acaba por fragilizar a educação e a torna deficitária. A gratuidade do ensino é um direito estabelecido na Constituição, porém em algumas localidades torna-se inacessível para muitos, devido à falta de vagas nas escolas ou por ter a escola muito distante de suas residências, o que dificulta o acesso dos estudantes à escola. Verifica-se que neste período da história do Brasil, a Educação tem uma significativa ruptura política e sociocultural, pois a relação com os Estados modificará a instrução pública e primária no país.

Andreotti (2010, p. 59) descreve que nessa época, não existia o cargo de diretor, para as escolas das primeiras letras. Os responsáveis diretos pelas escolas eram os próprios professores que eram subordinados ao Presidente da Província. Por esse motivo, a grande preocupação desse período foi a de criar uma estrutura que fiscalizasse o trabalho destes docentes, considerando o número de alunos que frequentasse essas escolas.

4.3 A Primeira República e as Reformas Educacionais

No período da Primeira República, várias reformas educacionais ocorrem em nosso país. A maior parte destas reformas ocorre no Estado de São Paulo, com as reformas da Escola Normal em 1890 e com a Reforma da Instrução Pública Paulista em 1892. Esta reforma de 1892 defendia que para o ensino primário ser bem-sucedido, os professores deveriam ter uma formação específica e também ser formados pela Escola Normal, o que acarretava uma seleção entre os profissionais. Dissipar a visão maternal dos professores requer um aprimoramento constante e uma sólida formação inicial dos mesmos, o que possibilita um melhor aproveitamento dos alunos no processo de ensino e aprendizagem. Neste período, o responsável pela administração das escolas era o chamado professor-diretor e tinha como principal função na escola, as questões pedagógicas em maior relevância em relação às administrativas. Estas preocupações ainda podem ser verificadas nas escolas atuais com os Gestores Escolares, que se preocupam e trabalham com a escola na visão do todo e não em fragmentos, como ocorreu em alguns períodos de nossa história. O Diretor de Grupo Escolar, em 1898, já era visto como figura central na escola, não como autoritário, mas com um papel central

na parte pedagógica, capaz de garantir a transformação da antiga escola das primeiras letras em escola primária. A figura do Diretor do Grupo Escolar era obrigatoriamente masculina, o que para o governo da época, impunha maior autoridade. Porém, mesmo o Diretor já a partir daquele momento, começa a ter uma participação maior na parte pedagógica das escolas, ainda era subordinado às ordens do governo, ou seja, a principal competência da escola naquele momento era formar alunos dedicados e preparados para servir ao Estado.

De acordo com Andreotti (2010, p. 78):

O responsável pela administração escolar nessa época era o professor-diretor e suas atribuições se referiam, primordialmente à coordenação pedagógica da escola bem mais que a sua administração. O Diretor da Escola Modelo era nomeado pelo governo, dentre os professores, de preferência normalistas ou complementaristas², com pelo menos dois anos de efetivo exercício de magistério normalista.

Com a Reforma de 1915, os Diretores passam a ser propostos pelo Presidente, que os nomeia livremente dentre os professores jubilados e catedráticos. Com isso, verifica-se a importância desde aquela época na formação de professores e diretores, desde a inicial até a continuada. No ano de 1925, ocorre a Reforma Rocha Vaz, que impõe que em cada escola deverá ter obrigatoriamente a figura de um Diretor e de um Vice-Diretor, sendo estes escolhidos pelos professores e no caso de demissão, somente seria realizada pelo Presidente da República. A partir desta reforma, o diretor começa a ter suas tarefas “divididas” com o vice-diretor, possibilitando assim um enfoque maior na parte pedagógica.

4.4 A Administração Escolar na Era Vargas

A Administração Escolar na Era Vargas tem como principal realização a regulamentação da profissão do Administrador Escolar e o Movimento da Escola Nova, quando um estudo de Fernando de Azevedo é publicado no jornal “Estado de São Paulo”, o que a partir daí começam a surgir matrizes para o ensino, como por exemplo: democratização do ensino, necessidade de um sistema educacional articulado e

² Os cursos complementares representavam um aprofundamento e desenvolvimento do programa escolar primário, proporcionando, assim, uma elevação do índice de escolarização.

integração do projeto educacional integrado ao projeto social e político do país. Percebe-se, que as preocupações e anseios dos estudiosos são os mesmos desde a década de 20, ou seja, matrizes que são tão faladas e estudadas hoje, já eram problemas de estudos no início do século passado. Problemas com governo e educação também é um ponto que já vem sendo estudado há muito tempo. No ano de 1930, quando Lourenço Filho assume a gestão da Escola Normal da Praça da República em São Paulo tem como um dos seus primeiros atos como gestor, a exoneração dos professores leigos, criação de um plano de carreira para professores, com acesso exclusivo por concurso público. Iniciou-se nesta escola, um processo em que os professores deveriam apresentar seu plano de ensino que seriam desenvolvidos no ano letivo seguinte, estabelecendo uma pauta de inovações tendo como base a filosofia da Escola Nova.

Conforme Valdemarin (2010, p. 112), “a introdução das ideias da Escola Nova no contexto educacional brasileiro é identificada também pela movimentação (alterada e/ou simultânea) de suas lideranças nos cargos políticos, administrativos, editoriais e docentes, como atestam diferentes estudos”. A partir desse movimento da Escola Nova, movimentos como a democratização do ensino, a necessidade de se trabalhar com um sistema educacional articulado e a integração do projeto educacional ao projeto social do país, começam a ser discutidos e inseridos nos ambientes escolares no Brasil.

Ainda durante o período do governo de Vargas, ocorre o Manifesto dos Pioneiros em 1932, documento que orienta os caminhos das mudanças nacionais, criando um contexto irradiador das novas pretensões educacionais, tendo como objetivo geral a articulação de graus e sistemas de ensino entre si. A Reforma Paulista proporcionou uma maior racionalidade e eficiência à Gestão Escolar, criando em pontos estratégicos do estado, as Delegacias Regionais de Ensino, a qual a centralização do poder das escolas foi disperso entre as Delegacias. Para Andreotti (2010, p. 98), planejamento era a palavra daquele momento, o que permitiria racionalizar, reorganizar e melhor utilizar e aproveitar os serviços do estado.

4.5 A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a Gestão Escolar

Com a criação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1961, o cargo de Diretor Escolar ainda era chamado de Diretor de Grupos,

somente com a reformulação desta lei em 1971 é que oficialmente o cargo de Diretor Escolar é utilizado, tendo exigências e qualificações mais especificadas na lei. Para Sander (2007, p. 21), “começamos a escrever um novo capítulo na administração da educação a partir dos anos 30”.

Percebe-se que desde esse período a preocupação com a continuidade e atualização dos estudos por parte dos gestores era um assunto explorado e debatido entre os teóricos da educação. Na concepção de Miguel Arroyo (2000), a preocupação com os procedimentos administrativos por parte dos gestores das escolas prevalecia aos problemas educacionais enfrentados pelas escolas brasileiras. Havia desta forma, uma concepção mais ampla da organização do estado e da economia voltada à constituição das instituições de ensino que complementavam o sistema de produção da sociedade.

Anísio Teixeira (1900-1971) foi um dos teóricos que muito se preocupou com a problemática da Administração Escolar numa perspectiva diversa de seus contemporâneos. Seu principal enfoque estava baseado na inquietude constante diante dos fatos, acreditando que não existiria uma única verdade absoluta, mas uma constante busca por novos saberes.

Pode-se dizer que Anísio Teixeira foi um dos teóricos da educação pioneiro no assunto sobre a Administração Escolar no Brasil. Conforme Sander (2007, p.14), seus escritos são considerados os primeiros traços conceituais sobre administração escolar no Brasil. Muitas de suas idéias foram baseadas em outro importante teórico da Educação John Dewey (1852-1952), o qual tem uma influência decisiva no pensamento pedagógico do século XX. John Dewey cria a Escola Laboratório na Universidade de Chicago em 1896, onde foi realizada a primeira experiência futuramente denominada Escola Nova no Brasil e nos EUA, como Escola Progressista. A preponderância do conteúdo para Dewey estava em valorizar o esforço de aprendizagem como elemento formativo na qual, o currículo e a criança devem ser conciliados e harmonizados. Para Dewey (1896), a escola deve estar conectada às transformações sociais, que ocorrem em larga escala, em termos objetivos e métodos de aprendizagens. Assim como a sociedade, a escola está em plena mudança, onde novas tecnologias, novos conhecimentos, e novas habilidades são impostas diariamente ao ser humano, o que faz com que a escola também precise acompanhar tais mudanças, tornando a aprendizagem mais instigante e capaz de despertar no aluno o interesse em buscar cada vez mais conhecimentos. A escola pode ser considerada uma sociedade em escala menor, onde

regras são estabelecidas ou impostas aos alunos, direitos e deveres da mesma forma, o que faz com que um ideário de sociedade seja criado.

Na visão de Anísio Teixeira (2000), a divulgação de uma nova Pedagogia nas escolas, sugere a adoção da expressão Educação Progressista, pois assim, salienta e aprimora aquisições de atitudes por parte dos alunos; ideias e valores como a transformação da escola são discutidos a partir desse momento entre educadores e pesquisadores. Conforme Teixeira (2000, p. 24), para a Escola Progressiva as matérias são a própria vida, distribuídas por “centros de interesses ou de projetos”. Anísio Teixeira, expressa a ideia de que ensinar é guiar o aluno na sua atividade e dar-lhe os recursos que a experiência humana já obteve para lhe facilitar e economizar esforços. Observa-se que novos conceitos de aprendizagem e a visão que se começa a ter do aluno com a Escola Nova, iniciam um novo período de transformação nas escolas.

No início da década de 80, surgem as primeiras eleições diretas para dirigentes de ensino, como também a criação de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com a ideia de democratizar a gestão na escola. A partir da década de 90, o termo administração, direção escolar foi substituído pelo termo Gestão Escolar. Segundo Luck (2000, p.34): “O novo contexto de gestão, ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola”.

Já na década de 90, com a nova reformulação da LDB, agora nº 9394/96, os diretores escolares deveriam ingressar nas escolas via concurso público de provas e de provas de títulos, o que qualificaria a gestão da escola. Porém, a LDB não especifica em nenhum dos seus artigos, os critérios para este concurso público, sendo que atualmente este tipo de ingresso ocorre somente no Estado de São Paulo, como descrito no Projeto de Lei nº 811/2005 do Deputado Enio Tatto. O concurso público para Gestor Escolar, não significa uma maior qualificação do profissional, porém, exige uma formação específica mínima e experiência para assumir o cargo, o que possibilita uma melhor habilidade para desenvolver seu papel dentro da escola.

No ano de 1988 com a Constituição Federal, a Gestão Democrática passa a ser assegurada como princípio do ensino público no Brasil. Esta normativa tem como objetivo introduzir nas escolas públicas os princípios de democracia, organização social coletiva e autonomia, contrapondo desta maneira, o que até então vinha sendo aplicado nas escolas como a gestão autoritária e centralizada na figura do gestor.

4.6 As Décadas de 80 e 90 na relação da Gestão Escolar com o cenário político do Brasil

Ao longo da década de 80, aprofundou-se o processo de política da sociedade brasileira e aumentou a pressão para que o diretor revelasse sua face de educador, chegando-se a questionar a coordenação da escola designada a uma só pessoa. Conforme Warde (1992, p. 46), “ao longo desse processo, foi ganhando força a proposta da direção colegiada, formada por representante de todos os membros envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem”.

Na década de 80, a Gestão Escolar retorna à cena política no Brasil no contexto de reforma de Estado, pois se acreditava que com razões distintas as formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas, fortalecendo e consolidando a democracia. Nesta mesma década são apresentadas novas tendências relativas à gestão escolar e as medidas para assegurar a qualidade do ensino nas escolas públicas no Brasil. Com a Constituição Federal de 1988, modificações foram propostas para a Gestão escolar com ideais de imprimir qualidade na educação. No conjunto de modificações, destacam-se os termos: coletivo, democrático, cooperativo, planejamento e descentralização, termos estes que vêm sendo aplicados até os dias atuais nas escolas brasileiras. Ao ser incluída na Assembleia Constituinte, a Gestão Escolar inscreveu-se formalmente na história recente do país, em contraposição aos modelos tecnicistas de gestão.

Conforme Marques e Silva (2004,p.36), os traços da organização hierárquica cedem lugar à horizontalidade do poder e das competências, a percepção fragmentada da realidade é substituída pela visão integral da escola e dos objetivos a realizar, a divisão rígida do trabalho dá lugar à ação solidária e a cooperação em direção ao alcance dos objetivos definidos coletivamente.

Com a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996, em seu artigo 67, ficou determinado que o ingresso de diretores nas escolas deveria ser feito exclusivamente por meio de concurso público e prova de títulos e teria como pré-requisito para o cargo experiência na docência. Com isso, a Gestão Escolar passa a ser vista como o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, promovendo a organização das condições humanas e materiais para a promoção da aprendizagem, devendo adaptar-se às exigências impostas pelo mercado de trabalho e também pela sociedade.

Na década de 90, a educação e a qualidade do ensino brasileiro passaram a figurar o eixo central nos debates políticos, uma vez que para alcançar a produtividade nacional e competir com os demais países, o nível de ensino necessitava ser satisfatório no cenário nacional.

As políticas educacionais brasileiras, estabelecidas a partir da década de 90, alinharam-se à reforma do Estado. A última década do século XX é considerada por muitos pesquisadores, como um marco de grandes transformações econômicas e sociais. Uma das grandes mudanças ocorridas nessa época foi a Reforma do Estado Brasileira, na qual, ocorreu a eclosão dos movimentos sociais em torno dos mais desfavorecidos na sociedade. A escola por sua vez, também acompanhou estas mudanças. A escola passa a evidenciar os resultados de ensino e não mais somente os processos. A gestão passa a ser redefinida, assumindo formas mais colaborativas e flexíveis de trabalho, o que antecede a chamada Reforma da Administração Brasileira.

A Reforma da Administração Brasileira determinou um marco de referência na formação dos gestores escolares, pois os gestores formados à época foram instruídos a dar respostas adequadas às diretrizes da educação, permeadas pela Administração Gerencial da escola. Um marco nas mudanças dos paradigmas educacionais da época na formação dos gestores foi a Conferência Mundial da Educação para Todos, ocorrido na Tailândia em 1990. Esta Conferência foi considerada referência para a reformulação das políticas educacionais. Dessa Conferência resultou a Declaração Mundial da Educação para Todos, da qual foram signatários países populosos de todo mundo, inclusive o nosso país. No Brasil, diretrizes e metas estabelecidas no Documento Orientativo da Conferência, influenciaram diretamente na LDB 9394/96, além de terem influenciado também o Plano Decenal da Educação entre 1993 e 2003. O principal investidor da educação nessa época foi o Banco Mundial. Este estabeleceu que a Educação Básica deveria ser a prioridade para os seus empréstimos no setor. Um dos grandes projetos do Banco Mundial foi o Fundo de Desenvolvimento da Escola (FUNDESCOLA), que abrange as regiões do Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil.

Para o Banco Mundial, nove insumos são importantes para uma boa qualidade no ensino das escolas de nível fundamental, são eles: bibliotecas, tempo de instrução, tarefas de casa, livros didáticos, conhecimentos dos professores, laboratórios de aprendizagem, salário do professor e gestão escolar. Percebe-se que, dentre insumos indicativos do processo de ensino e aprendizagem, a gestão escolar ocupa lugar de relevância. Na concepção do Banco Mundial, a melhoria da eficácia e eficiência dos

sistemas de ensino depende da redução dos gastos e não do seu aumento, por esse motivo a formação de gestores foi atrelada ao sucesso da gestão de uma escola. Para muitos estudiosos do Banco Mundial, o modelo de gestão existente nas escolas da época estava obsoleto, o que acabava por estagnar o bom andamento da escola. Assim, a gestão educacional torna-se improdutiva por não estar associada a elementos importantes para o seu desenvolvimento como a família e a sociedade.

A UNESCO, no ano de 1998, propiciou na Argentina, um fórum para debater e analisar a formação dos recursos humanos das escolas da América Latina, chegando a seguinte conclusão:

[...] estamos assistindo à mudança de paradigmas nos modelos de planejamento e gestão de sistemas educativos. [...] esta mudança de paradigma requer uma alta densidade profissional centrada no desempenho, conceito que pode ser definido como um compromisso responsável e autônomo com a tarefa. Esta autonomia não seria obtida por uma simples retórica, mas por meio de domínio teórico e técnico efetivamente superior e demonstrável (UNESCO, 1998, p.65)

O tema Gestão Escolar passou por muitas mudanças ao longo dos anos. Desde uma administração escolar voltada à burocracia da escola até a gestão com um enfoque mais pedagógico com a efetiva participação do principal agente deste processo: o gestor. Percebe-se assim, a importância do papel do gestor dentro das instituições de ensino, um papel voltado à totalidade e não simplesmente burocrático. O “olhar” do gestor para o todo da escola, propicia que o processo de ensino e aprendizagem transcorra de forma clara e coerente, com o apoio e dedicação de todos que fazem parte deste processo: alunos, professores, equipes diretiva e docente além da comunidade escolar.

5 ESTADO DE CONHECIMENTO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DE ARTIGOS PUBLICADOS NA ANPAE E ANPED

Com o objetivo de explicar mais profundamente o tema formação do Gestor Escolar, foram analisados artigos científicos publicados na 33ª Reunião Anual da ANPED (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação), realizada na cidade de Caxambu, no estado de Minas Gerais, no ano de 2010, na 34ª Reunião Anual da ANPED, realizada na cidade de Natal, no estado do Rio Grande do Norte em 2011 e da 35ª Reunião Anual da ANPED, realizada na cidade de Porto de Galinhas, no estado de Pernambuco, no ano de 2012, bem como no XXIV Simpósio da ANPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação – realizado no estado do Espírito Santo no ano de 2009, nos quais foram identificadas as categorias e palavras-chave previamente estipuladas para que a análise fosse realizada. Na busca por artigos relacionados com o foco desta pesquisa, analisei os Grupos de Trabalhos (GTS), com o objetivo de identificar quais os que mais continham trabalhos e para minha surpresa, dos vinte e três (23) GTS, apenas um (1) o GT 05- Estado e Política Educacional, trata e apresenta trabalhos relacionados aos processos de Gestão Escolar.

A escolha desses artigos foi um processo difícil e lento, pois são poucos os documentos que se referem especificamente ao gestor escolar. Quase em todos os artigos encontrados sobre Gestão Escolar, o foco está na análise da Gestão Democrática. O tema formação do gestor escolar está obscuro ainda nos termos de gestão escolar, uma vez que para poder trabalhar a gestão deve-se pensar e pesquisar a formação do gestor escolar.

5.1 O tema Gestão Escolar no cenário acadêmico

O tema Gestão Escolar vem se configurando historicamente como um desafio aos educadores brasileiros, pois da herança da administração escolar, a organização escolar, reprodução capitalista a esse novo modelo de gestão, um longo caminho foi sendo construído e, ao mesmo tempo, despertando uma problematização no campo da Administração Escolar. Pensar sobre Gestão Escolar hoje, é pensar na formação do gestor para delimitar os caminhos e modelos que sua gestão irá seguir. O compromisso com a escola, professores, funcionários, alunos e comunidade escolar é

um dos desafios que o gestor escolar da atualidade possui em seu cotidiano. Compromisso este de fazer da escola um ambiente de ensino e aprendizagem de excelência e dinamismo para compor um cenário de sucesso educacional.

Para realizar a análise sobre a atuação do gestor escolar nos diversos níveis da Educação, foi realizada uma busca sob a forma de leitura flutuante no banco de dados da ANPED (Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Educação) e na ANPAE (Associação Nacional de Política e Administração da Educação) nos anos de 2009, 2011 e 2012.

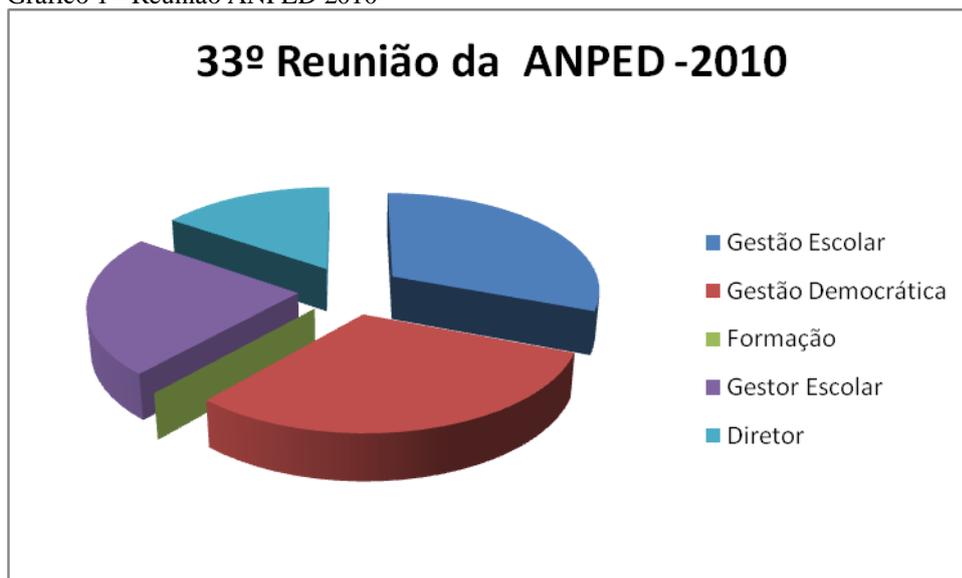
As categorias definidas não foram delimitadas por ordem de maior ou menor importância e sim pela relevância ao tema proposto. O objeto de pesquisa constitui-se da leitura das publicações, as quais compuseram o ponto de partida para a identificação das categorias conceituais a serem analisadas ao longo do texto.

5.2 A busca dos dados no banco de consulta da ANPED

A busca no GT05 - Estado e Política Educacional - por artigos publicados na ANPED, nas 33ª, 34ª e 35ª Reunião Anual, apontou para um número muito restrito de artigos. Somente cinco artigos foram encontrados na 33ª Reunião, três artigos na 34ª Reunião e quatro na 35ª Reunião Anual, sendo que nenhum específico sobre o Gestor Escolar. Todos estes artigos falam da Gestão Escolar como um todo, principalmente a Gestão Democrática e como em determinados municípios brasileiros e como este tipo de gestão escolar foi implantado. A ferramenta de busca no site da ANPED permite o pesquisador explorar o seu banco de dados de várias maneiras: por autor, por ano de publicação, por assunto, por número de trabalho e mesmo com tantas oportunidades pouco foi encontrado no que se refere ao Gestor Escolar.

Algumas categorias para a pesquisa foram determinadas, com o intuito de classificar os artigos ali apresentados, são elas: Gestão Escolar, Gestão Democrática, Diretor Escolar, Formação e Gestor Escolar. Para uma melhor visualização e entendimento para o leitor, foram criados gráficos com as categorias escolhidas para a realização da pesquisa, em que os assuntos Gestão Escolar, Gestão Democrática e Formação apareciam nos artigos analisados na ANPED.

Gráfico 1 - Reunião ANPED 2010



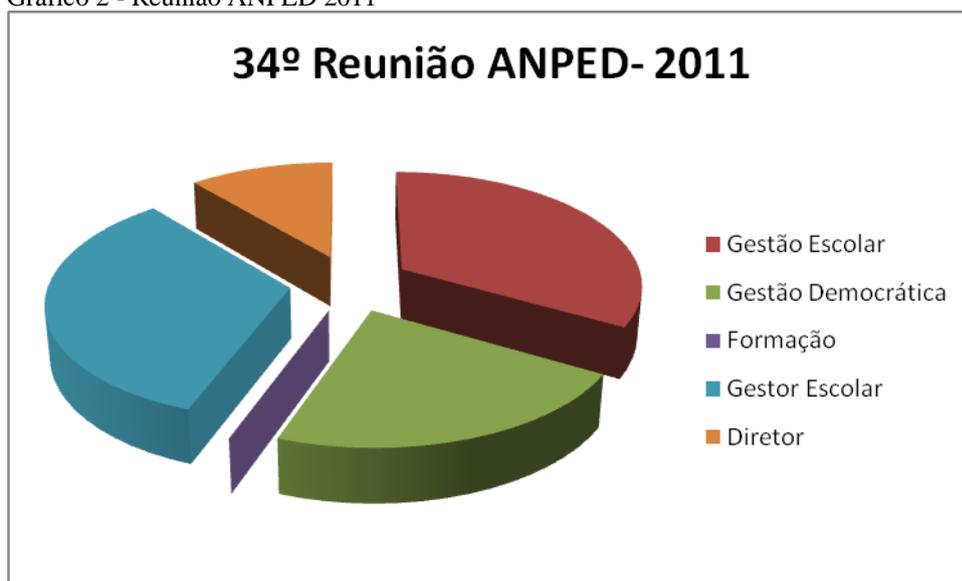
Fonte: www.anped.org.br

A 33ª Reunião Anual da ANPED, foi realizada no ano de 2010, na cidade de Caxambu, no estado de Minas Gerais. Esta reunião teve como tema central a “Educação no Brasil: o balanço de uma década”. Como já foi dito anteriormente somente o GT 05 foi analisado, por se tratar do único GT com artigos sobre o tema Gestão Escolar. No total, vinte (20) artigos foram apresentados nesse GT, porém somente cinco artigos tratavam sobre o tema pesquisado: Gestão Escolar. Os artigos relacionados com a Gestão escolar são: Gestão Escolar Democrática: uma análise dos limites culturais a serem superados em um contexto tradicional; A Gestão Democrática recontextualizada na escola em experiências de democracia participativa; A educação municipal no Brasil a partir dos anos 1980: mudança no campo das ideias, das práticas e da institucionalização; O IDEB e a Prova Brasil na gestão das escolas municipais de Vitória- ES e a Participação do Conselho Escolar na gestão da escola: processo de efetivação da Gestão Democrática das escolas municipais de Salvador. Após analisar esses artigos, precebo que nenhum dos cinco artigos trata especificamente da atuação do Gestor Escolar nas instituições de ensino, apenas retratam a maneira como a Gestão Escolar vem sendo tratada e discutida no Brasil, bem como a forma que as Políticas Educacionais estão sendo discutidas em algumas cidades brasileiras.

No gráfico apresentado acima, fica evidenciado que o eixo temático Gestão Escolar ainda é o mais citado e trabalhado nos artigos analisados desta reunião. Fala-se em Gestão Escolar como um todo, não sendo especificados os campos de atuação desta

gestão. O eixo temático Formação do Gestor Escolar é o menos citado e discutido nos trabalhos apresentados. Saliento que o eixo temático Diretor, apareceu como cargo de liderança nos trabalhos analisados, diferentemente do eixo Gestor Escolar que aparece como ser integrante e participativo de todos os processos escolares.

Gráfico 2 - Reunião ANPED 2011



Fonte: www.anped.org.br

A 34ª Reunião Anual da ANPED, foi realizada no ano de 2011, na cidade de Natal, no estado do Rio Grande do Norte e teve como tema principal, Educação e Justiça Social. Um ponto que foi ressaltado nessa reunião, foi o fato de após dezoito (18) anos sendo realizada na região Sudeste do Brasil, a Reunião Anual tem como objetivo contribuir para o fortalecimento da Pós-Graduação no estado do Rio Grande do Norte.

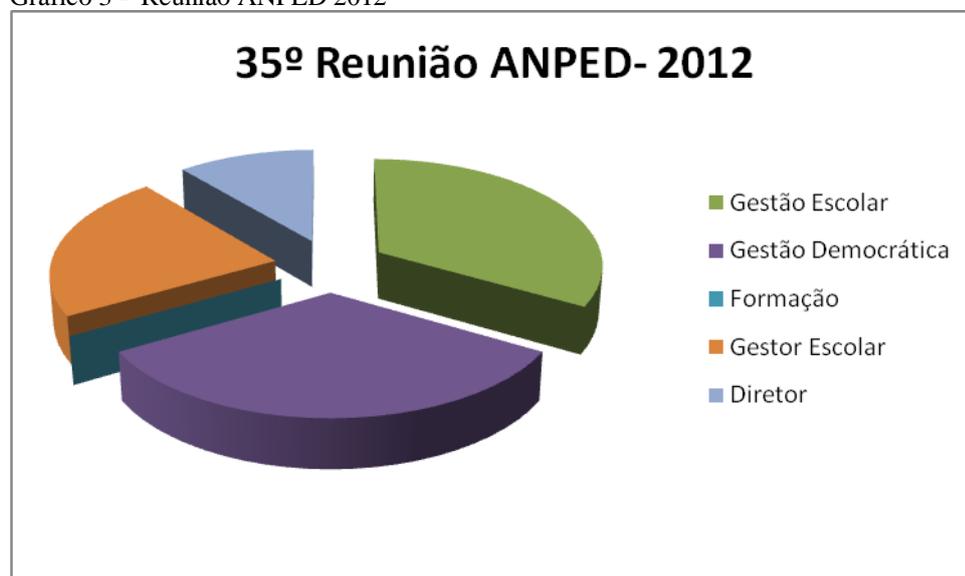
NO GT05, foram apresentados vinte e dois (22) trabalhos, porém, somente três (3) trabalhos tratam diretamente sobre Gestão Escolar, são eles: As interfaces da família na Gestão Escolar; A utilização da metodologia Sense-Making no campo da Gestão Educacional e a Administração da Educação no Brasil: delimitação da área mediante o vocabulário usual (1996-2005). Este último trabalho apresenta de forma clara e precisa, a forma como o vocabulário utilizado na Gestão Escolar está se modificando nas instituições escolares do Brasil. Pode-se observar que juntamente com as mudanças nas práticas de gestão, os termos utilizados também estão se modificando.

Percebe-se que o eixo temático Gestão Democrática também é o mais analisado e discutido nos trabalhos. Mesmo sendo o eixo temático com maior evidência nos trabalhos, identifica-se um decréscimo em relação ao ano anterior. O eixo Formação apresenta uma considerável queda em comparação aos trabalhos apresentados na Reunião do ano anterior. Assim como na Reunião anterior, o termo Diretor, também é tratado como cargo de liderança e não como participativo nos processos escolares. Liderança essa, de forma isolada e não participativa.

O trabalho que se apresenta com o título: A utilização da metodologia Sense-Making no campo da Gestão Educacional, despertou curiosidade em interesse para que eu pudesse pesquisar o que significa essa metodologia: Produção de Significado, ou seja, como os gestores se utilizam das informações nas tomadas de decisões nas instituições de ensino.

Contudo, nota-se que nesta Reunião, o número de trabalhos restringiu uma análise mais comparativa entre os trabalhos nos eixos temáticos previamente estipulados pela pesquisadora.

Gráfico 3 - Reunião ANPED 2012



Fonte: www.anped.org.br

A 35ª Reunião Anual da ANPED, ocorreu no ano de 2012, na cidade de Porto de Galinhas, no estado de Pernambuco. O tema principal desta reunião foi a Educação, Cultura, Pesquisa e Projetos de Desenvolvimento: o Brasil do século XXI. Analisando o GT 05- Estado e Política Educacional, foram encontrados dezenove (19) artigos no total, porém, somente quatro (4) tratavam da Gestão Escolar, sendo eles:

Concepções de Participação nas políticas educacionais fundamentos sócio-históricos; Gestão Escolar no Distrito Federal em 2011: uma análise da gestão compartilhada após cinco anos de sua vigência; Eleição de diretores em pernambuco: autonomia da comunidade escolar ou indução democrática?; Terceiro setor e gestão educacional na era digital-interfaces entre educação e mercado.

Analisando os artigos citados, me deparei com alguns títulos que no início pensei que tratariam da Gestão Escolar de forma mais explícita, como no artigo Terceiro setor e gestão educacional na era digital-interfaces entre educação e mercado. Porém, ao iniciar a leitura, o texto tratava diretamente da história da comunicação no Brasil, como o terceiro setor lida com o poder da comunicação, a Internet como uma rede de possibilidades e em nenhum momento, a Gestão Escolar é citada e discutida. O artigo sobre as concepções de participação, faz o leitor refletir sobre a participação ser utilizada como uma técnica de gestão, já que está diretamente relacionada aos processos locais e ocorre por intermédio de procedimentos operacionais de execução de políticas educacionais. No Distrito Federal foi criada e promulgada a lei 4036/07, conforme o artigo que trata da Gestão Escolar no Distrito Federal. Este artigo faz uma crítica ao processo de gestão utilizado, visto que este não foi capaz de superar a configuração autoritária das escolas e do sistema de ensino e efetivamente transferir poder aos sujeitos da educação. A metodologia utilizada neste artigo, foi a de entrevista com participantes do Conselho Escolar, pois para a autora, estes são os principais sujeitos deste cenário escolar.

O artigo sobre a eleição de diretores em Pernambuco, trata da democratização da Gestão Escolar através da eleição dos gestores para as escolas estaduais. Este artigo também trata da eleição dos gestores através do Projeto Escola Democrática, ou seja, a forma como os gestores são eleitos através da participação da comunidade escolar. O Projeto Escola Democrática também apresenta a capacitação para os gestores através da consolidação das práticas democratizadoras no cotidiano escolar.

Contudo, saliento que o eixo temático formação praticamente não é tratado e discutido nos artigos desta reunião como também os eixos Gestão Democrática e Gestor Escolar são os mais salientados no decorrer dos artigos citados. Mesmo um artigo apresentando a capacitação dos gestores, a formação inicial dos mesmos não é citada, somente a continuada, o que considero um avanço sobre muitos estados.

Percebe-se, que o tema Gestor Escolar não é um tema comum de pesquisa abordado nos artigos publicados, conforme tabela acima. A busca pelo assunto formação do Gestor Escolar está atrelada ao tema Gestão Democrática, como por exemplo, no artigo “Gestão Democrática: uma análise dos limites culturais a serem superados em um contexto tradicional”. Ao iniciar a leitura desse artigo, o autor perpassa a ideia de preocupação com o papel do gestor escolar e sua formação, porém no decorrer da leitura, o foco torna-se a Gestão Democrática como a redenção para o sucesso de uma escola, sendo assim, a formação deste gestor fica atrelada a outro tema.

Na 35ª Reunião Anual da ANPED, três artigos foram analisados, os quais tratavam acerca do Gestor Escolar, são eles: “Gestão Escolar no Distrito Federal: uma análise da gestão compartilhada após cinco anos desde sua vigência.”. Esse artigo trata da Gestão Escolar regulamentada pelo decreto-lei nº 4036/07. Conforme o artigo, o Projeto Político Pedagógico, o Conselho Escolar e a descentralização administrativo-financeira, foram desenvolvidos no Distrito Federal sob o modelo exposto no decreto-lei. A proposta não superou a configuração autoritária nas escolas e no sistema de ensino, conforme o artigo. O papel do gestor escolar não é analisado, nem discutido nesse artigo. O artigo “Eleições dos gestores em Pernambuco: autonomia da comunidade escolar ou indução democrática?”, trata da implantação do Projeto Escola Democrática no estado de Pernambuco, desde o ano de 2001. Foi realizada uma pesquisa com todos os gestores de escolas estaduais deste estado, conforme o artigo, sob a forma de verificar o Projeto Escola Democrática, no que se refere à lacuna de conteúdos referentes à gestão escolar no processo de formação de gestores disponibilizados pelo estado. A avaliação dos gestores foi satisfatória, conforme relatado ao longo do artigo e induziu os pesquisadores ao aprofundamento desta pesquisa posteriormente.

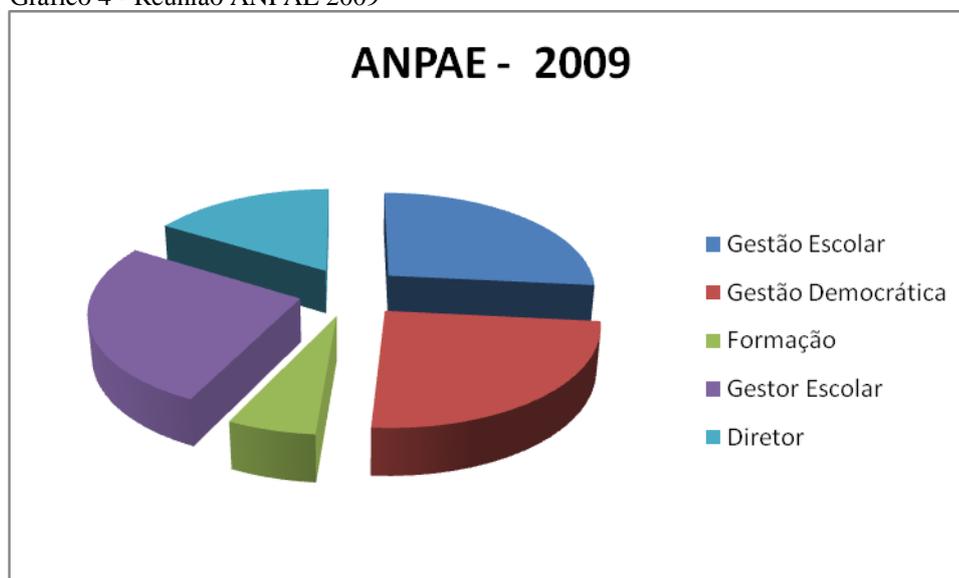
Pensar a gestão escolar como um todo requer uma preocupação pela formação deste gestor: como foi sua formação para desempenhar o cargo, possui formação continuada? Está apto para desenvolver uma atividade de tamanha importância dentro da escola? Todas estas perguntas deveriam fazer parte da investigação e pesquisa sobre Gestão Democrática, pois assim, o gestor escolar pode ser visto como um elo entre professores, funcionários, alunos e comunidade escolar e não somente como uma figura burocrática, resolvendo problemas da escola e deixando de lado o seu verdadeiro papel que é o de articular a construção coletiva de um espaço pedagógico para a aprendizagem.

5.3 O banco de dados da ANPAE

A análise no banco de dados da ANPAE -Associação Nacional de Política em Administração da Educação, foi realizada nos artigos apresentados no XXIV Simpósio, realizado no ano de 2009, na cidade de Vitória- ES. O tema central do Simpósio, foi intitulado como: *Direitos Humanos e Cidadania: desafios para as políticas públicas e a gestão democrática da educação*. A análise do banco de dados foi realizada de forma quantitativa, com o intuito de categorizar os artigos publicados e na forma qualitativa para analisar os mesmos sobre o sujeito do gestor escolar.

Por se tratar de uma Associação Nacional de Política em Administração da Educação, a facilidade em conseguir dados em artigos publicados foi maior do que na ANPED. Mesmo assim, poucos artigos foram encontrados no que diz respeito à formação do gestor escolar. O total de artigos publicados foi de trezentos e oitenta e quatro (384). A busca resultou na seleção de cinquenta e quatro (54) artigos que tinham maior relevância ao tema gestor escolar, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 4 - Reunião ANPAE 2009



Fonte: www.anpae.org.br

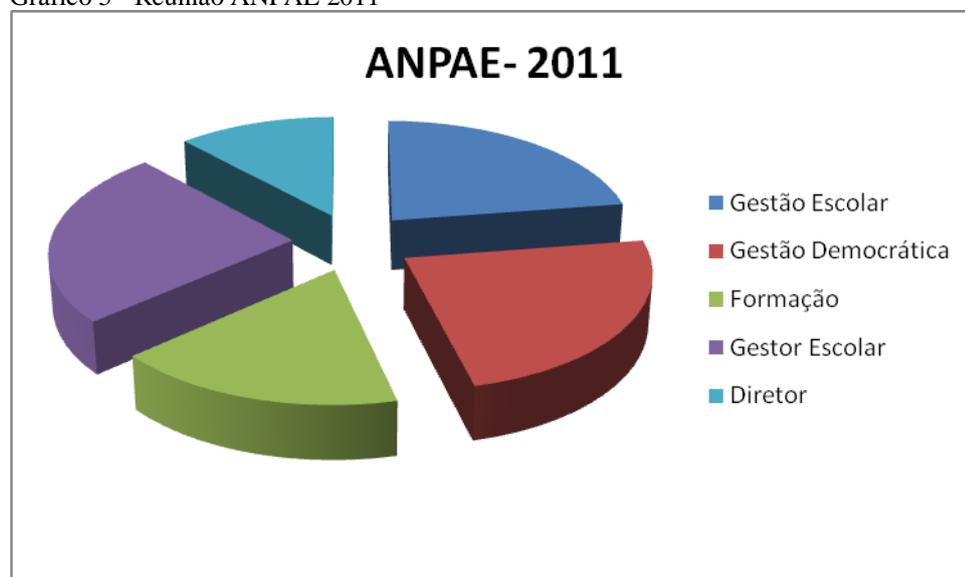
Observa-se o aumento considerável de artigos sobre o gestor escolar frente aos artigos publicados pela ANPED. O aumento expressivo de artigos publicados pela ANPAE demonstra quanto este tema está sendo pesquisado e discutido por educadores no país. Tratar o tema da gestão escolar como algo distante da escola, já não é mais a

realidade das instituições, a gestão escolar está amplamente ligada a questões burocráticas, humanas, sociais e, principalmente, intrínsecas ao processo ensino e aprendizagem.

Dentre os artigos específicos sobre o tema proposto, apenas um descreve a história da formação do gestor escolar desde o tempo em que o gestor era visto como administrador escolar e depois como diretor escolar, apresentando a ideia de burocracia em suas atividades. A preocupação com os papéis a serem desenvolvidos pelos gestores escolares é notório em todos os artigos analisados, a gestão é vista como algo que irá mudar os paradigmas educacionais presentes nos dias atuais.

No ano de 2011, na cidade de São Paulo, foi realizado também pela ANPAE, o Simpósio sobre Políticas Públicas e Gestão da Educação: construção histórica, debates contemporâneos e novas perspectivas. Neste simpósio foram apresentados um total de trezentos e setenta e oito (378) artigos, sendo cem (100) artigos relacionados diretamente à Gestão Escolar e trinta e oito (38) ao Gestor Escolar. Observa-se, um número crescente de artigos relacionados ao Gestor Escolar do último Simpósio realizado no ano de 2009, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 5 - Reunião ANPAE 2011



Fonte: www.anpae.org.br

5.4 Anped x anpae: uma análise comparativa

A perspectiva de trabalho sobre o gestor escolar reflete a possibilidade em contemplar novos paradigmas educacionais, que apostam no desenvolvimento do educando como um todo, sendo este um dos principais argumentos do gestor escolar da atualidade.

Após analisar o banco de dados da ANPAE e também da ANPED, foi verificado que por se tratar de uma Associação específica sobre Administração Escolar, a ANPAE possui um maior número de artigos sobre o tema em relação à ANPED, na qual vários temas estão dispostos em Grupos de Trabalho diversos.

A busca pela formação do Gestor Escolar nos artigos das duas Associações resultou na análise de 16 artigos que tratavam especificamente sobre o tema. Com isto, percebe-se a importância em pesquisar sobre o tema, uma vez que a gestão escolar é vista como uma trama de ações para o gestor escolar desenvolver em todos os setores da escola, junto com a comunidade escolar, equipe pedagógica, professores, alunos e funcionários, porém em nenhum artigo foi indicado o modo em que este tipo de trabalho deve ser realizado.

A análise entre o banco de dados da ANPED e ANPAE permitiu verificar as lacunas ainda presentes na pesquisa sobre gestão escolar, visto a carência de estudos sobre a gestão escolar como um todo e não somente o enfoque democrático como fora tratado nos artigos.

O estudo dos bancos de dados da ANPED e ANPAE possibilitou um maior contato com o tema proposto para análise. A descoberta da falta de pesquisas, artigos e trabalhos publicados nesta área da Educação, faz se repensar o verdadeiro papel deste gestor, suas implicações, suas atividades, sua formação e suscita a reflexão sobre um antagonismo entre a formação/atuação do gestor. A coleta de dados proporcionou uma rica fonte nas diferentes temáticas da Gestão Escolar, isolando o gestor escolar da forma burocrática de atuação e o inserindo em todas as relações que ocorrem dentro da escola.

Uma análise no banco de dados da CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, foi realizada com o objetivo de explanar teses e dissertações que apresentavam os eixos temáticos trabalhados na ANPAE e ANPED. Observa-se um número expressivo de dissertações sobre o assunto Gestão Escolar e também para minha surpresa, sobre a formação do Gestor Escolar. As dissertações sobre Gestão Escolar tratam da gestão na sua totalidade, ou seja, perpassam

todos os níveis e participantes que estão envolvidos na gestão, como por exemplo: professores, alunos, administração, funcionários, pais e comunidade escolar.

O banco de Teses da CAPES, apresenta um número reduzido sobre o tema Gestão Escolar perante ao banco de dissertações, mesmo assim, apresenta um número considerável no eixo temático diretor de escola. Um quadro comparativo entre teses e dissertações foi elaborado, com o intuito de melhorar a visualização dos números.

Tabela 1 - Diferença entre Teses e Dissertações publicadas na CAPES

Categorias	Teses	Dissertações
Gestão Escolar	472	2183
Gestão Democrática	345	1481
Diretor Escolar	300	651
Formação	93	49

Fonte: <http://www.capes.gov.br/>

O eixo temático Gestão Escolar é encontrado no banco de Dissertações em número bem elevado, visto que como dito anteriormente, esse tema é aplicado em qualquer instância da Gestão Escolar. A formação do gestor escolar é apresentada e discutida em noventa e três Teses (93), o que apresenta uma preocupação com a formação inicial e continuada dos gestores. Identifica-se a formação inicial como a mais evidente nessas Teses do banco da CAPES.

5.5 A relevância da pesquisa acadêmica para o desenvolvimento dos processos escolares

A gestão escolar pode garantir um ambiente escolar propício ao ensino e aprendizagem, por intermédio de professores em constante formação, demais funcionários ligados diretamente a esse processo, comunidade escolar integrada nas atividades da escola e principalmente, os alunos engajados no seu processo de ensino. Refletir sobre a formação do gestor escolar em processos de gestão implica pensar a escola como um todo, suas ações e relações, que ocorrem dentro de um determinado espaço físico e principalmente, de um tempo histórico.

Observa-se a importância de Reuniões Anuais e Simpósios realizados pela ANPED e ANPAE, suas publicações, debates e reflexões sobre a educação, de forma a instigar cada vez mais a pesquisa, independente da linha a ser seguida. É importante questionar, debater sobre temas educacionais no contexto atual, pois assim como no mundo em que vivemos ocorrem mudanças, constantemente, na educação estas mudanças estão ocorrendo a todo o momento.

O gestor escolar ainda trabalha na base de erros/acertos, pois o exercício desta atividade exige múltiplas competências por parte deste profissional. Esta diversidade pode ser considerada um desafio para o gestor, exigindo atual e constante formação profissional, integração na comunidade na qual sua escola encontra-se inserida, manter boas relações com demais funcionários da escola e ser um ponto de equilíbrio na escola. A formação continuada torna-se elemento essencial em suas atividades, pois, por ter muitas competências a ser desenvolvidas o gestor precisa passar por várias instâncias na escola: financeira, social, humana, cognitiva entre outras.

O gestor escolar da atualidade tem uma visão de conjunto entre todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, utilizando-se de uma prática integradora e participativa nas atividades da escola. Pensar em participação requer atitude de líder, pois não significa apenas delegar atividades a uma pessoa responsável por um setor da escola, por exemplo. Significa todos participarem de tudo, ou seja, tornar todos os integrantes do projeto de ensino seres atuantes na prática educativa. Cada escola está inserida numa realidade específica, o que exige do Gestor Escolar competências múltiplas e específicas. Ser gestor escolar é pensar e sentir a escola não como algo estático, onde tudo se encontra pré-definido, mas algo em pleno movimento, informações diversas ocorrendo ao mesmo tempo e novos interesses, transformação no próprio cotidiano escolar. Dessa forma, o gestor terá um olhar globalizado de todos os processos que ocorrem no ambiente escolar. Enfim, o gestor deve estar preparado de forma segura e flexível para trabalhar estes novos paradigmas escolares, tornando a escola sistêmica, ou seja, com todos os seus integrantes falando a mesma linguagem e engajados no mesmo projeto de escola e ensino.

Contudo, a gestão escolar poderá buscar garantias e compromisso com um projeto de ensino e aprendizagem coerente com os objetivos e propostas no Projeto Político Pedagógico de cada escola e cumprir algumas finalidades da educação, como a humanização e a inclusão. O gestor que souber com liderança, com atitude, dominar o relacionamento interpessoal, reconhecer valores e possibilidades individuais, reunir

talentos de forma estimuladora, torna-se mais provável que fará uma gestão participativa com o engajamento de todos que fazem parte da escola.

5.6 A gestão escolar na atualidade: reflexões, vivências e pesquisas

A escola existe para formar sujeitos preparados para participar da sociedade. Para isso, precisa das ciências, cultura, artes, ter autonomia, responsabilidade, saber seus direitos e deveres, desenvolver capacidades cognitivas para se apropriar criticamente dos benefícios da ciência e da tecnologia em favor do seu trabalho, da sua vida cotidiana e do seu crescimento pessoal. A Gestão Escolar poderá perpassar alguns princípios para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, como por exemplo: elaborar e executar sua proposta pedagógica em conjunto com todos que fazem parte do cenário escolar, incluindo: alunos, funcionários, docentes e comunidade escolar; administrar os recursos pessoais e financeiros da escola; assegurar o cumprimento dos dias letivos e calendário escolar, zelar pelo cumprimento do plano de carreira dos docentes e demais funcionários da escola e também articular-se com a comunidade escolar na sua totalidade, usufruindo dos recursos que esta dispõe bem.

Percebe-se atualmente, que os princípios da Gestão Democrática ainda não estão claramente definidos e entendidos por muitos gestores, uma vez que para muitos, gestão democrática significa professores e demais colaboradores, pensando e o gestor aprovando ou não suas ideias. Acredito que esse tipo de comportamento, não é gestão democrática e sim uma gestão baseada no autoritarismo, na qual todos pensam e criam e um somente decide e executa. Acredito que esse pensamento decorra da falta de informações mais precisas, ou até mesmo pelo desconhecimento por parte de alguns gestores, sobre os princípios da Gestão Democrática. A articulação do gestor com demais setores, também percebo como um fator ainda distante dentro das atividades de alguns gestores.

Falar em Gestão Escolar significa ter a capacidade de fazer o que precisa ser feito, conduzir a organização para cumprir sua função, o processo ensino-aprendizagem e saber planejar, organizar, dirigir, coordenar, avaliar e também controlar todos os setores da escola em integração, visando o foco nos resultados da aprendizagem. Conforme Paro (1997, p.76), “quando falamos em gestão de escola, não estamos pensando apenas em uma determinada organização e na racionalização do trabalho escolar para alcançar determinados resultados, ou seja, na produção institucional da

escola”. É possível pensarmos na gestão escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o estado e a sociedade civil na escola.

De acordo com Menezes e Santos (2002, p. 32), a Gestão Escolar é definida como a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Pensar no Gestor Escolar para a atualidade é ter um enfoque para a globalidade do ambiente escolar, saber conduzir a organização escolar de modo a cumprir sua função, organizar todos os integrantes da escola em torno de um único objetivo: o sucesso no processo de ensino e aprendizagem. A responsabilidade para com este processo deve ser de todos e para todos e não centrada na figura do Gestor Escolar como responsável tanto pelos sucessos, quanto pelos fracassos escolares.

Conforme apontada por Lück (2000, p. 11), a gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

A escola é um sistema social que resulta da interação de agentes individuais composta por uma rede de grupos culturais diferentes que se interagem de forma sincrônica dentro do espaço e do tempo escolar. Todo indivíduo tem sua cultura independente da vida escolar.

A cultura escolar é construída no dia a dia e na movimentação de todos os integrantes da escola. A cultura escolar é diferente em cada escola, pois cada um cria uma identidade que fortalece as relações internas e podem influenciar o desenvolvimento da comunidade. Essa multiplicidade de culturas exige um trabalho de articulação e integração para que ações individuais contribuam efetivamente na consecução dos objetivos pedagógicos da escola. Além desse trabalho, é importante a integração do aluno-professor, professor-professor, família-comunidade escolar.

A partir da Constituição Federal de 1988, a Gestão Democrática está prevista em lei, bem como no momento em que ela foi reiterada na LDB de 1996. Com o

advento da Gestão Democrática, a eleição de diretores passa a ser uma realidade dentro das escolas públicas no Brasil, padronizando a forma de eleição dos gestores.

A eleição de diretores nas escolas públicas, através da democratização da gestão escolar, conforme Castro e Werle (1991, pg. 13):

Trouxe uma expectativa de sucesso e de progresso, tendo em vista a participação de diversos atores na definição das políticas educacionais. Infelizmente, constatamos ainda que, na prática, a eleição desses dirigentes não conseguiu criar ou oferecer um novo modelo de gestão da educação.

O fato é que a escolha dos diretores através de eleição acaba por instituir, muitas vezes, pessoas não preparadas e habilitadas ao cargo, o que desta forma acaba por influenciar e interferir quase sempre no andamento da escola e, principalmente, nos processos de ensino e aprendizagem. Volto a ressaltar o fato de muitos diretores atuarem como professores e não ter os conhecimentos necessários que a Gestão Escolar necessita para o exercício da profissão. A preocupação com esse fator da pouca ou defasada profissionalização de gestores fez com que diversos programas em nível federal, estadual e municipal, fossem desenvolvidos pelo governo, já que o preparo e o conhecimento destes gestores, tornam-se indispensáveis para o sucesso dos processos de ensino e aprendizagem. Acredito também, que o tempo de vigência do gestor no cargo desde sua eleição é curto, pois quando ele está se apropriando de suas novas competências, já está no momento de deixar o cargo e reiniciar um novo ciclo. Mesmo que o gestor possa ser reeleito, o tempo ainda assim é pequeno, pois sabemos o quanto é ágil e complexo o processo de gestão dentro de uma instituição de ensino. Sabemos que esse fato está atrelado a diversos fatores, como por exemplo: estatuto de algumas escolas, leis municipais, estaduais, porém temos que criar hábitos para que o gestor e qualquer outro membro de sua equipe possa desenvolver seu trabalho de forma coerente e eficaz durante o período que estiver ocupando o cargo de gestão.

5.7 A formação do Gestor Escolar

Falar de gestão de ensino como algo em constante movimento, incita a ideia da formação continuada para os gestores. O aumento da demanda de interesses por parte dos alunos, o mundo evoluindo constantemente, tecnologias de informação ao alcance do aluno a qualquer hora e lugar, a escola como uma extensão da sociedade, a

comunidade interagindo diariamente nos processos escolares, são alguns dos motivos que fazem com que gestores estejam em constante processo de aperfeiçoamento e formação, de modo a suprir às necessidades dos alunos e da escola como um todo.

Conforme García (1999, p.19), “formação pode ser entendida como uma função social de transmissão de saberes, de saber-fazer ou do saber-ser, que se exerce em benefício do sistema socioeconômico, ou da cultura dominante”. Refletir sobre a formação do gestor escolar em processos de gestão implica pensar a escola como um todo, suas ações e relações, que ocorrem dentro de um determinado espaço físico e, principalmente, de um tempo histórico. Percebe-se, a importância da formação inicial e continuada de gestores e professores para os processos de ensino e aprendizagem, uma vez que a transmissão de saberes está elencada aos vários aspectos, tais como: econômico, social e pedagógico.

O processo de formação inicial deve ser considerado a etapa de aquisição de conhecimentos e valores para o desempenho da prática pedagógica e a continuada como um aperfeiçoamento destes conhecimentos em relação às necessidades dos alunos e demandas da escola. Tanto gestores, quanto professores possuem uma bagagem cultural, porém faz-se necessário o aprimoramento destes conhecimentos, para que o processo de ensino e aprendizagem se desenvolva com êxito na escola.

A formação de gestores está atrelada a formação de professores, pois muitos dos gestores atuantes nas escolas de Educação Básica e em Universidades têm como formação inicial o Ensino Normal, antigo Magistério ou o curso superior de Pedagogia; logo não podemos tratar a formação de gestores sem falar na formação de professores.

A escola está passando por um processo, no qual muitas transformações ocorrem ao longo do tempo, devido às evoluções da sociedade como um todo. No período após a II Guerra Mundial, a escola passa a ser vista como uma “miniatura da sociedade”, na qual os professores deviam formar e instruir alunos para servir a mesma, deixando, muitas vezes, a preocupação com a aprendizagem em segundo plano. Nesse mesmo período, a educação passa a ser vista não como consumo, mas como investimento. A partir da década de 30, as questões educacionais tomam um rumo mais governamental e político quando é criado o Ministério da Educação. Com isso, a escola passa a otimizar os processos de ensino e aprendizagem dos alunos e qualificar seus professores com a abertura de várias instituições de Ensino Superior no Brasil. Atualmente, o foco da escola é o aluno e sua aprendizagem, por esse motivo a formação

continuada de professores vem sendo amplamente incentivada por governos e pelas próprias escolas no sentido de qualificação do corpo docente.

Para García (1999, p. 23), “a formação de professores é uma formação de formadores [...]”, logo, a formação é sinônimo de vontade, participação e comprometimento do sujeito em formação, pois se esta formação for de excelência, suas práticas pedagógicas também tendem a ser. A capacitação de professores e gestores deve ser focada somente na realização de cursos, por exemplo. Ela deve ser realizada através das aprendizagens e aquisição de novos conhecimentos dentro do seu ambiente de trabalho. Esta capacitação ocorre de forma pontual, uma vez que se trabalha com o foco em alguma dificuldade ou problema de escola e professores. Pensar em educação continuada é criar mecanismos de melhorias para a escola, práticas pedagógicas e processo de ensino e aprendizagem. Há uma complementariedade entre a capacitação de professores, esta é pontual e o processo formativo, pois este processo é o acompanhamento cotidiano da aquisição de novas aprendizagens com o desenvolvimento de suas atividades na escola. Trabalhar com capacitação de professores e gestores é trabalhar com pessoas que estão formando outros profissionais, logo se deve ter a clareza dos ideais e pressupostos que serão ensinados.

Analisando o banco de dados da última edição da ANPED SUL, realizada no ano de 2012, na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, me deparei com um artigo específico sobre o papel do Gestor Escolar, intitulado “Diretores de escolas públicas brasileiras: quem são esses sujeitos?”. Este artigo apresenta uma pesquisa realizada com diretores de escolas públicas brasileiras, realizada pelo Instituto Anísio Teixeira, com o objetivo de conhecer melhor que são os sujeitos que estão na gestão de nossas escolas. Uma retrospectiva nos avanços da gestão escolar no Brasil é apresentada, bem como a ocupação do cargo de gestão, por maioria de mulheres. A pesquisa realizada para a construção desse artigo, mostra que em 2007, 81,7% dos diretores eram mulheres e apenas 18,3% das escolas tinham homens no cargo de gestão. Embora a mesma pesquisa aponte um crescimento de homens no cargo de gestão, podemos perceber que ainda está baixa em relação às mulheres, mesmo que a entrada da figura masculina na docência esteja em amplo crescimento, conforme Souza (2007,p.32). A relação entre sexo e formação inicial dos gestores está atrelada ao modo de como esses gestores começaram a ocupar estes cargos. As mulheres pelo fato de já estarem na escola, muitas vezes como professoras facilita de certa forma, a ocupação do cargo de gestão. Nesse artigo, pode-se observar que são vários os fatores que estão

relacionados ao cargo de gestor escolar, desde raça, etnia, sexo, idade, tipo de formação e tempo de atuação em cargo de gestão. No que diz respeito à formação do gestor escolar, a pesquisa aponta que a maioria dos diretores das escolas municipais, possuem formação em Pedagogia e que a região Sul do Brasil, possui o maior índice de diretores com formação em outras licenciaturas.

A educação deve ser vista como um processo emancipatório, propiciador da intereza do ser, um processo que se encontra em plena construção. Com isso, professores e gestores devem ser vistos como agentes do processo educacional institucionalizado, atores do processo educativo e, principalmente, colaboradores da cultura e do contexto humano acumulado. Professores, gestores, equipe diretiva e pedagógica devem estar em perfeita sincronia, pensando a educação para o futuro, conforme Morin (2001,p.102), pois serão as partes que formarão o todo, logo, a aprendizagem dos alunos deverá conter saberes temporais, plurais e heterogêneos.

A preocupação em integrar a teoria com a prática nos cursos de formação de professores e gestores torna-se notável nos currículos dos mesmos. Esta integração faz-se necessária e importante diante das escolas da atualidade e, principalmente, das evoluções em nossa sociedade. Ter o conhecimento teórico é importante, porém sem conciliá-lo com a prática o torna precário. Para García (1999, p. 24), “a formação de professores representa uma dimensão privilegiada da Didáctica na medida em que exige a confluência das posições teóricas em propostas de intervenções práticas”.

Além de aprender a aprender, professores e gestores deverão adequar-se à realidade da escola e dos alunos para desenvolver suas práticas pedagógicas. Estar em contato e respeitar as peculiaridades dos alunos é uma prática que deve ser diária nas escolas, pois somente assim, o processo de ensino e aprendizagem poderá obter êxito.

5.8 O papel do Gestor Escolar no cenário atual

O Gestor Democrático é o protagonista do cenário escolar, voltado às práticas educacionais, é alguém que desenvolve uma capacidade de liderar pessoas e busca atuar de forma eficaz em uma escola. O gestor escolar é a pessoa que planeja, organiza, executa, dirige, coordena e avalia as ações pedagógicas e também as administrativas dentro do ambiente escolar. Segundo Luck (2009, p. 96), “o gestor

escolar deve coordenar e orientar a vida escolar, zelando pela escola como um todo”. Isto significa que o gestor é uma pessoa atuante na escola que exerce sua função com autonomia e segurança, promovendo o sentido de unidade para garantir padrões elevados de ensino, norteados em valores éticos que priorizem o respeito à diversidade do grupo componente da escola.

A figura do gestor escolar remete ao indivíduo que irá propagar idéias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas idéias junto à comunidade escolar. O gestor escolar não deve ser visto como um “apagador de incêndios” dentro da escola, mas como alguém que facilita o processo de integração na Instituição, por isso a necessidade de saber quais são as suas atribuições inerentes ao cargo que ocupa, qual o seu real papel na escola e sua razão de ser um gestor democrático.

Conforme Libâneo (2006, p 84):

Para atingir os objetivos da gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de um alto grau de comprometimento de todos. A organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão participativa, em função dos objetivos da escola.

Pensar num Gestor Escolar na atualidade é ter um enfoque para a globalidade do ambiente escolar, saber conduzir a organização escolar de modo a cumprir sua função, organizar todos os integrantes da escola em torno de um único objetivo: o sucesso no processo de ensino e aprendizagem.

Para Lück (2010, p. 22):

A gestão escolar consiste no envolvimento de todos que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional.

A escola tem atualmente como cliente o mercado, pois é para ele que a escola forma seus alunos. A estratégia do gestor escolar deve permear por todos os setores, desde a portaria até a diretoria. A gestão de pessoas é de fundamental importância para a escola, uma vez que esta deve estar sempre associada à comunidade em que está inserida, seja através da Responsabilidade Social ou pelo Marketing Social. O gestor de ensino deve ter um controle administrativo-financeiro tão rigoroso quanto o didático-pedagógico, principalmente se este for de instituição privada, pois a

sobrevivência da escola no mercado está relacionada à competitividade entre os concorrentes. A responsabilidade por toda a movimentação de recursos financeiros em uma instituição deve ser do gestor escolar, por isso, faz-se necessária uma formação específica para a ocupação do cargo de gestor, para o correto uso dos recursos financeiros e de capital humano também.

O gestor escolar atualmente encontra-se na intersecção entre o sistema de ensino, a família e a escola, uma vez que entre suas principais ações estão: planejar, coordenar, dirigir, avaliar, organizar e controlar todo o ideário de ensino, porém não devendo confundir cargo de autoridade com cargo de poder.

Saber planejar é algo que deve ser inerente a um gestor no sentido de ter uma descrição clara e precisa dos resultados que se pretende alcançar. As Instituições de Ensino precisam de atualização constante, agilidade, originalidade e a possibilidade de que estas necessidades sejam transmitidas de forma clara e coesa aos alunos. A formação de professores também vem passando por transformações ao longo dos anos. Competências, interdisciplinaridade, flexibilidade, agora fazem parte do currículo dos cursos de formação de professores, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, incorporando a este currículo, elementos do cotidiano e senso comum. Um currículo flexível e adaptado à realidade do professor e também do aluno propicia um estreitamento dessa relação. Engajados numa matriz curricular de cursos, palestras, seminários, atividades de extensão, oficinas, entre outros, aproximam ainda mais trocas de experiências entre professores, produzindo assim um intercâmbio em diversos contextos. É necessário que o gestor esteja sempre atento ao processo comunicativo desenvolvido na escola.

Todo gestor de qualquer Instituição de Ensino, deveria ter como fundamento para sua prática perguntas como: o que é planejar? Como fazer? Com quem contar? Quanto vou gastar? Enfim, perguntas que permeiam sua rotina de trabalho ao longo do ano letivo. Assim como uma empresa, a escola deve ter claros os seus objetivos, o que pretende realizar ao longo do ano letivo de modo a satisfazer as necessidades de seus alunos e colaboradores. Para que possamos atingir as metas propostas precisamos saber como fazer, quem serão os colaboradores, quais recursos serão necessários para o desenvolvimento do projeto. Para isto, o Planejamento Estratégico torna-se essencial dentro de uma Instituição de Ensino, pois ali estão os objetivos, metas, recursos materiais e humanos, ou seja, todas as informações necessárias para uma boa gestão. O

Planejamento Estratégico, por sua vez, também não pode ser algo pronto, estagnado, deve ser adaptado sempre que surgir a necessidade de mudança. Analisar os pontos fortes e fracos de uma instituição deve ser uma tarefa rotineira e de todos que fazem parte da escola de modo a atingir o êxito nos processos de ensino e aprendizagem.

Para se realizar uma análise completa, o ambiente externo também deverá ser analisado: quem são os concorrentes, como agem frente à comunidade, que estratégias utilizam para conquistar mais alunos, como reagem às deficiências de sua escola.

5.9 As Políticas Públicas na Gestão Escolar

Pensar em analisar os contextos das Políticas Educacionais sem falar em Stephen Ball e Richard Bowe é algo que para Jefferson Mainardes é quase que inviável, pois um assunto está atrelado ao outro no atual contexto da escola.

O tema sobre Políticas Públicas está bem difundido dentro da abordagem do Ciclo de Políticas evidenciado por Mainardes (2006, p.24). A pesquisa no campo das Políticas Educacionais está atrelada a quatro fases durante o seu desenvolvimento, são elas: a identificação do problema, a formulação e a autorização da política pública, a implantação dessas políticas e a finalização ou mudança após a implantação dessas políticas.

A abordagem do ciclo de políticas adota uma orientação pós-estruturalista crítica, ou seja, está baseada nos trabalhos de Ball (1994) e Bowe (1992), pesquisadores ingleses da área de Políticas Educacionais. Estes pesquisadores tentaram caracterizar o processo político, introduzindo a noção de um ciclo contínuo construído por três principais eixos políticos: a política proposta, a política de fato e a política em uso, porém com o passar do tempo, perceberam-se que estes conceitos eram estáticos e contrários ao que pretendiam representar o processo político. Para os pesquisadores, os atuantes do cenário escolar não são totalmente excluídos dos processos de formulação ou de implementação dos processos políticos.

Segundo Mainardes (2006, p. 57), os autores propuseram um ciclo contínuo constituído por três contextos principais: o contexto de influência, o contexto da produção de texto e o contexto da prática.

A Emenda Constitucional nº. 59 dispõe que até o ano de 2016, todos os sistemas de ensino deverão se adequar com o Plano Nacional de Educação e ofertar Educação Básica e gratuita dos 4 aos 17 anos de idade, assegurando, inclusive, sua oferta gratuita para todos os que nela não tiveram acesso na idade própria.

Em recente artigo publicado pelo Jornal Zero Hora ,foi noticiado que se compararmos o Brasil com países da Europa, o investimento em educação do nosso país ainda é considerado baixo, pois no ano de 2009, por exemplo, somente 4,7% do Produto Interno Bruto (PIB), foram utilizados para a educação. Já em países europeus, este número varia entre 7% e 10% da arrecadação ,segundo dados do INEP, a União responde por cerca de 18% dos recursos total da educação, os estados e o Distrito Federal com 42% e os demais municípios com 40% do restante da educação O dinheiro que é destinado a educação, provém de duas principais fontes: impostos municipais e estaduais que correspondem a 80% da totalidade e os 20% restantes do salário-educação que é uma contribuição feita por empresas ao governo no valor de 2,5% da sua folha de pagamento.

Analisando o Documento “Referência construído no CONAE, no ano de 2010”, no Eixo II – “Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação”, o artigo 58, trata da educação com qualidade social e a democratização da gestão, que implicam na garantia do direito à educação para todos, por meio de políticas públicas, materializadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliação da sociedade, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e de gestão dos sistemas e das instituições de ensino. Percebe-se que o compromisso das Políticas Públicas com os participantes do cenário escolar, evidenciando a figura do gestor escolar, encontra-se intrínseco nos processos do cotidiano escolar, principalmente no que se refere às escolas públicas, pois a gestão destas escolas está ligada à democracia e representatividade política, logo quando o governo está favorável ao ensino ou aos professores, neste caso maiores são as condições de aprendizagem.

O Documento “Referência do CONAE/2010” evidencia a fundamentação da Gestão Democrática nas escolas como a constituição de um espaço público de direito, devendo promover e propiciar situações de igualdade, garantir a estrutura ideal de material e recursos para o oferecimento do processo de ensino, bem como possibilitar a inter-relação com a organização política, com a definição dos papéis do poder público, com as teorias do conhecimento, as ciências, as artes e a cultura. Analisando este documento, percebe-se a relação do Contexto da Influência estritamente ligado aos

processos de Gestão das escolas, uma vez que a escola, articulada com outras organizações da sociedade contribuem para a construção do ser humano fundado em justiça social, igualdade e democracia.

Para Mainardes (2006, p.97), “os textos políticos são o resultado de disputas e acordos, pois os grupos que atuam dentro de diferentes lugares da produção de textos competem para controlar as representações da política”. Na ótica da Gestão Democrática, os setores da escola devem desempenhar suas funções específicas, porém sempre interligados entre si, servindo de complemento um para o outro com a supervisão e coordenação do gestor escolar. O trabalho em equipe deve valorizar sempre o desenvolvimento da aprendizagem do aluno, sendo de fundamental importância a integração entre os setores da escola.

O artigo 68 do Documento “Referência da CONAE/2010” apresenta a Gestão Democrática como o espaço de deliberação coletiva (alunos, funcionários, professores, pais e responsáveis), precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidade de educação.

Percebe-se assim, a importância da articulação entre os setores da escola e demais representantes do cenário escolar com a figura do Gestor Escolar, pois a construção de diretrizes educacionais está diretamente relacionada a essa articulação com o principal objetivo que é a excelência na qualidade de ensino.

A preocupação com a Gestão Escolar ultrapassou os muros da escola e chegou até o governo. Com isso, foi criado um projeto nacional para qualificação e formação de Gestores Escolares: o PROGESTÃO (Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares), que vem sendo implantado desde o ano de 2001 em 24 estados brasileiros. Este programa foi desenvolvido a partir das necessidades de um grupo de Secretários de Educação, com o principal objetivo de desenvolver a gestão democrática, visando o êxito na aprendizagem dos alunos. A proposta do programa inclui debates entre os membros dos colegiados escolares, sobre vários temas, como por exemplo: avaliação da instituição de ensino, recursos humanos, área financeira, projeto político pedagógico e índice de frequência dos alunos. Percebe-se com essa iniciativa das instâncias governamentais, a preocupação legítima com a Gestão Escolar, de modo a proporcionar uma formação continuada no assunto.

A implantação de Políticas Públicas nas escolas é algo intrínseco ao papel do Gestor dentro da escola, pois depende de sua disposição e interesse em modificar e aprimorar o segmento da escola. No artigo 70 do Documento “Referência da CONAE/2010”, o processo de construção da Gestão Democrática dispõe de alguns aspectos imprescindíveis, como: a autonomia, a representatividade social e a formação da cidadania, pois se torna necessária a compreensão de que a Gestão Democrática não constitui um fim para si mesma, mas sim um importante instrumento do processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades econômicas e sociais.

5.10 Gestão Democrática: avanços ou retrocessos para a Educação Brasileira?

A gestão democrática/participativa é um princípio definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A gestão democrática das escolas públicas brasileiras está prevista tanto na Constituição Federal de 1988, Art. 206, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), em seu Art.3º, inciso VIII, ao ressaltar que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática. Já o Art. 14 resalta que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades locais e com base nos princípios da participação dos profissionais da educação na produção do projeto pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. Esse tipo de gestão envolve consciência e construção de conjunto na unidade social, a escola, e entende o processo ensino e aprendizagem como um todo, na qual seu principal objetivo é a formação do aluno e sua aprendizagem.

A ideia de participação está pressuposta já no nome do tipo de gestão: democrática/participativa, ou seja, todos os participantes do processo de ensino: alunos, professores, funcionários, comunidade escolar, equipe pedagógica e diretiva, deverão estar envolvidos num mesmo projeto, para que todos da escola estejam em sintonia e esta gestão não fique somente a cargo do gestor escolar. Na gestão democrática, todos os setores da escola deverão trabalhar em conjunto, mas este trabalhar em conjunto significa a real participação em projetos e atividades criadas por eles e o gestor escolar,

na intersecção deste conjunto. Na gestão democrática/participativa os cargos devem ser de liderança e não de poder, na qual o gestor escolar lidera conquistando as pessoas, envolvendo-as de forma que coloquem suas competências técnicas e criativas a serviço de um objetivo comum. Torna-se interessante analisar a evolução ao longo dos anos do conceito de Gestão Escolar, pois nos permite pensar a gestão no sentido de gerir uma instituição escolar, desenvolvendo critérios e estratégias conforme o local em que a escola se encontra inserida.

De acordo com Menezes e Santos (2002, p. 32) a Gestão Escolar é definida como “a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos”.

Com a implementação da gestão democrática/participativa nas escolas, a gestão passa a ser sinônimo de ambiente participativo, implicando num trabalho coletivo e compartilhado por todos aqueles que fazem parte da escola. O papel do gestor numa gestão democrática/participativa é o de articular a construção coletiva de um projeto pedagógico, investir em um plano de formação/desenvolvimento técnico e profissional de professores, funcionários, elaborando a participação efetiva dos mesmos. De modo geral, o termo gestão democrática/participativa, implica a democratização da educação e da escola, na ação propriamente dita dos sujeitos no ambiente escolar.

De acordo com Lück (2010,p. 22):

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto dos sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

A descentralização é um dos princípios da Gestão Democrática, pois promove a mobilização dos indivíduos que atuam na escola, sendo estes responsáveis por todo o processo educacional. Sendo assim, o foco desta gestão democrática é o desenvolvimento da aprendizagem com a participação de todos os componentes da escola. A responsabilidade é compartilhada por todos os setores e profissionais da escola, todos trabalhando em equipe visando os processos e os resultados da aprendizagem, logo o processo de aprendizagem passa a ser dinâmico, contínuo e global. A proposta deste tipo de gestão é o gestor escolar ter uma visão do futuro na

questão da aprendizagem, ou seja, trabalhar durante o processo do aprender, dispendo de ações interligadas e associadas entre si, orientadas por objetivos formadores e avaliações contínuas do trabalho desenvolvido no decorrer do processo.

Conforme aponta Lück (2010), assim como a administração escolar possui alguns princípios e dimensões que a norteiam, a gestão democrática também possui, são elas:

- **Gestão de Resultados Educacionais:** é a relação efetiva que o gestor escolar deve ter com a real aprendizagem do aluno: rendimento, frequência, satisfação dos alunos e pais, avaliação do Projeto Político Pedagógico da escola. A transparência na divulgação destes resultados educacionais deve ser realizada pelo gestor junto com sua equipe diretiva, sob a forma de estimular todos os envolvidos na aprendizagem a melhorar cada vez mais sua prática pedagógica. É também a habilidade de repensar as práticas adotadas em sua escola, usando como base o resultado de avaliações institucionais, como o IDEB e Provinha Brasil, por exemplo. Estes resultados identificam ao gestor o andamento do processo de ensino e aprendizagem em sua instituição, proporcionando assim, melhorias e um repensar sobre a prática pedagógica, se necessário. Pois, somente avaliando é que temos condições de refletir sobre nossa prática e de instigar um novo processo de autocrítica.
- **Gestão Participativa:** abrange processos e práticas que respondam ao princípio da gestão democrática para o ensino público. Ter o apoio da comunidade escolar é um elemento de fundamental importância para o desenvolvimento da Gestão Democrática nas escolas, pois a participação, a união, o empenho de várias pessoas trabalhando para o mesmo fim – a aprendizagem – faz com que o processo ocorra de forma mais rápida e eficaz. A formação e a atuação dos colegiados também é importante para o desenvolvimento de uma gestão democrática, pois são estas pessoas que vivem o cotidiano da comunidade que faz parte da escola. Criar, articular, investigar, socializar são ações cabíveis e possíveis aos colegiados como a participação em reuniões, eventos, trabalho em rede, que além de estimular o apoio da comunidade, auxilia no desenvolvimento do processo escolar.
- **Gestão Pedagógica:** abrange processos e práticas da gestão do trabalho pedagógico em si, orientados para assegurar o sucesso da aprendizagem dos alunos. No momento em que direção, supervisão e orientação começam a

trabalhar junto à equipe de professores, o trabalho torna-se mais eficaz e de fácil compreensão por todos os envolvidos no projeto escolar. Cada setor com suas responsabilidades e habilidades específicas, porém todos trabalhando com um mesmo objetivo: a aprendizagem dos alunos.

- **Gestão de Pessoas:** visa o desenvolvimento e o compromisso das pessoas com o projeto pedagógico da escola. A formação continuada dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem é de fundamental importância para o cumprimento deste compromisso, pois assim como a sociedade evolui em ritmo acelerado, a educação não pode ficar estagnada, comprometendo a aprendizagem dos alunos. A busca constante por novas informações e conhecimentos deve fazer parte do cotidiano do gestor escolar e demais funcionários da escola.

A partir da implantação da Gestão Democrática nas escolas, mudanças positivas começam a ocorrer, como por exemplo: a escola começa a reviver, a autoconfiança dos professores e demais funcionários aumenta, melhora no desempenho dos alunos, sendo que a chave disso tudo está na união do trabalho do gestor participativo com a cooperação de todos que fazem parte da escola.

O Gestor Democrático é o protagonista do cenário escolar, voltado às práticas educacionais, é alguém que desenvolve uma capacidade de liderar pessoas e busca atuar de forma eficaz em uma escola. O gestor escolar é a pessoa que planeja, organiza, executa, dirige, coordena e avalia as ações pedagógicas e também as administrativas dentro do ambiente escolar. Segundo Lück (2009, p. 96), “o gestor escolar deve coordenar e orientar a vida escolar, zelando pela escola como um todo”. Isto significa que o gestor é uma pessoa atuante na escola que exerce sua função com autonomia e segurança, promovendo o sentido de unidade para garantir padrões elevados de ensino, norteados em valores éticos que priorizem o respeito à diversidade do grupo componente da escola.

Com a adoção da gestão democrático/participativa em muitas escolas, o papel do gestor passa a fazer parte do cotidiano escolar em sala de aula, reuniões pedagógicas e em constante comunicação com os pais e a comunidade escolar. Assim, a gestão passa a ser sinônimo de ambiente participativo implicando num trabalho coletivo e compartilhado por todos aqueles que fazem parte da escola.

Buscando maiores informações e embasamentos sobre a Gestão Democrática e as Políticas Educacionais, cito Castro (2009, p. 60), quando ela fala: “O fato é que a seleção democrática dos diretores de escola do estado e do município levou a uma desprofissionalização da função do gestor educacional, já que para assumir o cargo só é necessário ser eleito”.

Percebe-se, que com a implantação deste tipo de Gestão nas escolas atuais, cada vez mais ouvimos gestores falar que não são gestores, estão gestores no momento. Essa fala remete ao despreparo de alguns para o exercício de suas competências no ambiente escolar. O fato de algumas escolas ainda insistir em ter uma diretora que ocupa o cargo por anos, perpassa a ideia de centralização de poder e mesmo com a eleição de diretores, essas pessoas acabam por compor a equipe diretiva, mesmo que em diferentes cargos.

A busca por novos conhecimentos, o preparo e a conscientização da importância da gestão escolar atualmente, faz com que gestores eleitos busquem o aprimoramento em cursos, simpósios e seminários oferecidos, muitas vezes, pelos governos do estado e município. A disposição e o interesse na aquisição de novos conhecimentos é algo intrínseco de cada profissional, porém a ampla divulgação e a gratuidade, em alguns casos faz com que essa busca se torne mais produtiva e seu reflexo no ambiente escolar seja mais satisfatório no desempenho de atividades.

Conforme Libâneo (2003, p.335), “o gestor coordena, mobiliza, lidera, motiva, delega os membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente”.

Na concepção de Souza (2006, p 279), “os diretores, na condução dos processos de gestão, demonstram construir consensos, tanto com os pares, quanto com a comunidade escolar e com o estado”. Essa demonstração citada por Souza, perpassa a ideia de uma gestão compartilhada nas escolas, a busca pela disseminação da informação e das atividades desenvolvidas pelos gestores nas instâncias escolares. Porém, para alguns gestores esse ainda é um trabalho de conscientização entre os participantes da escola, desde professores até pais e comunidade escolar. Pois, descentralizar o papel de autoritarismo e passar para colaborador, é um caminho difícil a ser trilhado e que exige constante aperfeiçoamento e ajustes por parte dos gestores.

Diversos estudos vêm sendo apresentados e desenvolvidos nos últimos tempos, sobre Gestão Escolar, principalmente em eventos como a ANPED SUL, por

exemplos. A busca por informações e artigos nos bancos de dados destes eventos, é de grande valia no momento da pesquisa de um determinado assunto. Porém, estudos, artigos, dissertações e teses sobre um tema específico, a formação do Gestor Escolar, ainda está pouco difundido entre pesquisadores e estudiosos.

A Gestão Escolar deve ser compreendida e compartilhada por todos, não só para instituir na escola a participação na gestão e sim a gestão participativa, para que desta forma desde o porteiro da escola até o Gestor Escolar tenham o mesmo objetivo e estejam em sincronia, possibilitando assim o desenvolvimento da aprendizagem de forma clara e objetiva, assim a formação de gestores escolares também deve ser pensada e estudada de forma a contribuir e melhorar a relação entre professores e alunos, pois o gestor escolar deve ter o seu enfoque sobre o todo (alunos, professores, comunidade escolar, equipes diretiva e pedagógica) e sua efetividade global.

6 CENÁRIOS DA PESQUISA

Considero interessante descrever alguns pontos das escolas, na qual os gestores foram os sujeitos desta pesquisa.

Início apresentando a Escola Municipal João Belchior Marques Goulart. Ela está localizada no bairro Sarandí, na zona norte de Porto Alegre. Sua fundação ocorreu no mês de Março do ano de 1988. Durante os primeiros meses, as aulas eram ministradas no Centro Comunitário do bairro Vila Elizabeth, pois a construção da escola levou um tempo para ser totalmente concluída. Atualmente, a escola atende a 800 alunos, desde a Educação Infantil até o 9º ano do Ensino Fundamental, além das turmas do Serviço de Educação para Jovens e Adultos, o SEJA. A escola hoje conta com o apoio de vinte funcionários, sendo sete concursados e treze tercerizados.

A escola tem como Missão: Ser uma Instituição de Ensino que promova a inclusão social da comunidade em que está inserida, através de uma educação de qualidade, que vise o desenvolvimento integral da qualidade, fazendo do aluno um sujeito atuante e crítico, capaz de realizar as transformações necessárias para a construção de uma sociedade mais justa.

A Visão da escola é a de elevar o índice da escola nas avaliações externas em pelo menos um ponto acima da média projetada nos próximos cinco anos, através da ampliação e qualificação dos espaços e atendimentos regulares existentes e da busca com parceiros da iniciativa privada.

Um diferencial da escola perante as demais desta localidade é o atendimento a alunos com necessidades especiais em classes regulares. Os professores destas classes foram capacitados pela Prefeitura de Porto Alegre no ano de 2008, para atuarem com todas as conformidades contidas na LDB e também, para garantir o bem estar e a aprendizagem adequada a esses alunos.

A escola possui Conselho Escolar atuante em todos os segmentos. Este Conselho Escolar é formado pelos pais dos alunos e também por membros da comunidade no entorno da escola e sua eleição ocorre a cada três anos. Ela dispõe também do Serviço de Orientação Educacional (SOE) em todos os turnos atendendo os alunos em sua integralidade. O Conselho de Pais e Mestres (CPM) demonstra-se ser bem atuante na escola contribuindo sempre que solicitado de forma eficaz. Outro serviço oferecido aos alunos pela escola é Coordenação Cultural, com oficinas de Música, Teatro, Danças Típicas e Banda Marcial, além do Laboratório de Informática,

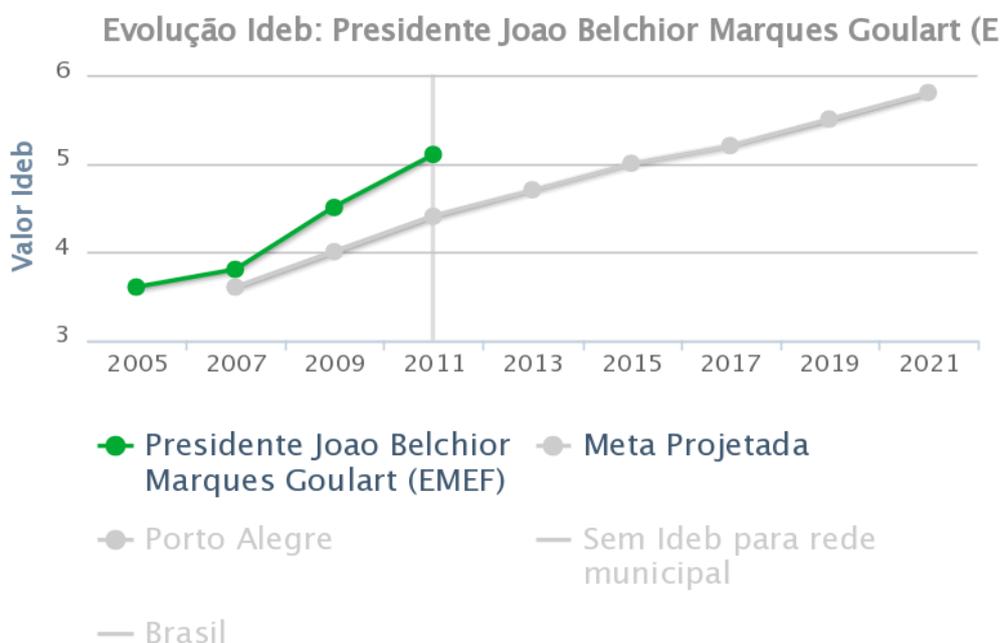
uma sala planejada para a inclusão dos alunos no mundo digital de forma integrada as atividades pedagógicas desenvolvidas em sala de aula.

O Laboratório de Aprendizagem, tem como objetivo investigar o processo de construção do conhecimento do educando, criando estratégias pedagógicas complementares para atendimento em pequenos grupos e integrado ao trabalho da turma de referência. A Sala de Integração e Recursos, a SIR, é um espaço que atende alunos com necessidades especiais, no turno inverso ao da aula. Estes alunos são atendidos em pequenos grupos. Também são atendidos pais e professores dos alunos, assim como encontros de orientações com supervisores e orientadores escolares e o Laboratório de Robótica, sendo este um espaço, onde são realizadas atividades com aplicação de conhecimentos das diferentes áreas das ciências, possibilitando a interação com novas tecnologias da informação e comunicação, também são disponibilizadas aos alunos, sempre com a orientação de um profissional capacitado para ali estar. A escola oferece projetos e oficinas permanentes aos alunos, como por exemplo: Oficinas de Educação Ambiental, Programa Escola Aberta, Oficina de Educação Tecnológica e Turno Integral, através do Programa Mais Educação do Governo Federal.

A escola destacou-se nos índices de desempenho escolar tanto no SAERS com índice considerado Alto com média de 229,07 e no IDEB nos anos iniciais está sempre no mínimo um décimo a frente do projetado. No ano de 2005 obteve a média 4,6 (projetada 4,5), no ano de 2007 alcançou 4,8 quando o projetado era 4,7 e no ano de 2009 obteve como média, a nota 5,1; sendo o projetado 5,0. Os resultados do ano de 2011, apontam a média da escola para o número de 5,1; tendo crescido em relação ao ano de 2007º equivalente a 16% da média. Já nos anos finais não foram obtidos os resultados pelo fato da escola não ter realizados os exames necessários para obtenção da média.

Os dados foram obtidos no próprio site do IDEB-INEP, conforme o que aponta o gráfico abaixo, também extraído do site. Estes dados apontados no gráfico, são relativos aos anos iniciais do Ensino Fundamental.

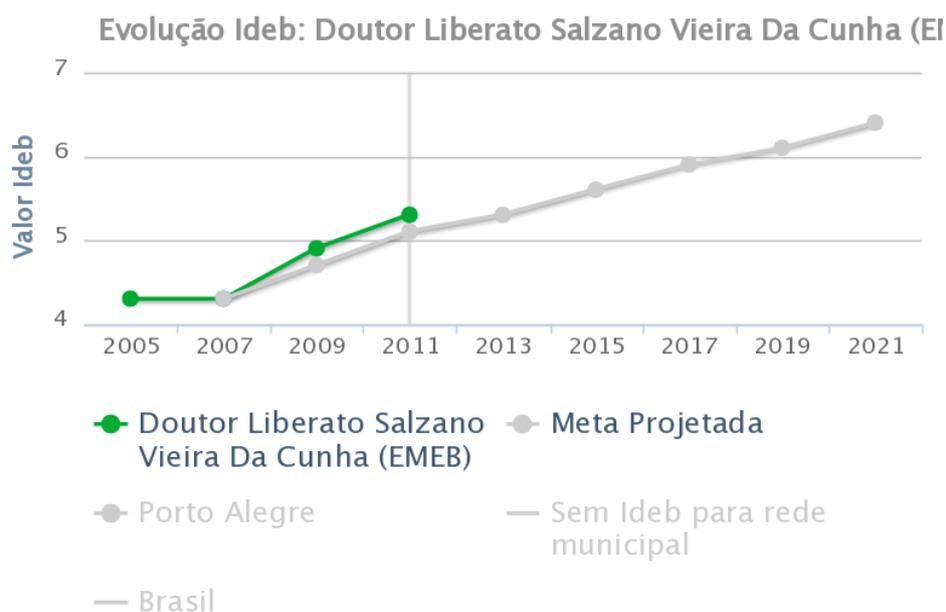
Gráfico 6 - Evolução IDEB EMEF Presidente João Bechior Marques Goulart



Fonte: Ideb 2011 - INEP
portalideb.com.br

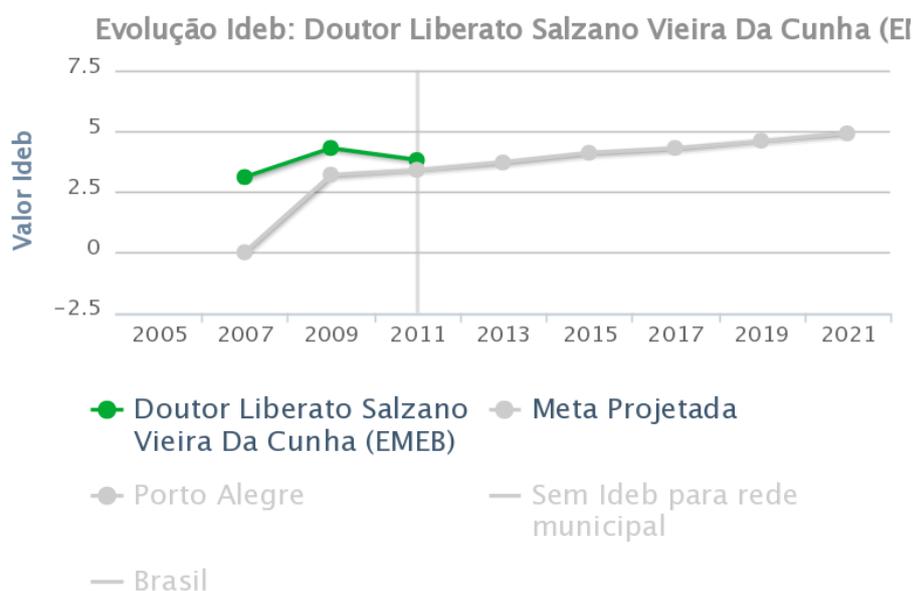
Outra escola em que o seu gestor foi sujeito desta pesquisa, foi a Escola Municipal de Educação Básica Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha. Esta escola possui como diferencial em comparação às demais escolas da região, pois propicia anualmente a Semana da Formação Continuada aos seus professores, equipes pedagógica e diretiva também. Esta formação é realizada anualmente com a participação do Professor Celso Antunes como o centro da formação e das palestras. A escola intitula-se o *Polo Cultural da Zona Norte*, pelo fato de participar do Campeonato Nacional de Robótica e obter bons resultados; possui em média 2.600 alunos distribuídos desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, incluindo Educação Profissional em diferentes áreas e Formação de Professores. Quanto os índices escolares no IDEB e SAERS, a escola sempre alcançou as metas projetadas tanto nos anos iniciais, quanto nos finais. A escola obteve com média no último IDEB, a média de 5,3%, ou seja, está 4% acima da média estipulada de 5,1% para os anos iniciais do Ensino Fundamental. O gráfico abaixo mostra o notável crescimento da escola, nas avaliações do IDEB, para os anos iniciais do Ensino Fundamental.

Gráfico 7 - Evolução IDEB EMEB Dr. Liberato Salzano Vieira Cunha



Nos anos finais do Ensino Fundamental, a escola apresenta em 2011, um declínio em relação à última avaliação. A escola obteve um decréscimo de 0.5% pontos em referência ao ano de 2009. O gráfico abaixo oferece uma melhor visualização do decréscimo da escola:

Gráfico 8 - Evolução IDEB: Doutor Liberato Salzano Vieira da Cunha



Pelo motivo da escola ofertar o Ensino Médio, muitos dos alunos já buscam suas vagas no Ensino Fundamental de modo a garantir vaga posteriormente. Outro motivo que garante o alto índice de alunos em busca de vagas para essa escola é o fato dela se intitular *Polo Cultural de Zona Norte*, despertando o interesse dos pais e dos alunos também em participar de campeonatos e obter bons índices em avaliações.

O Instituto Vicente Palotti, mais conhecido como Colégio Palotti, também foi visitado e analisado durante a realização desta pesquisa. Pelo fato do gestor da escola ser meu colega de Especialização durante dois anos, fez com que meu interesse em conhecer a instituição fosse aguçado, principalmente em decorrência de suas falas sobre a escola durante o curso em que fomos colegas.

O Colégio Vicente Palotti, é uma das mais antigas Instituições de Ensino de Porto Alegre, pois foi fundada no ano de 1953. Sua fundação ocorreu pelo fato de a região em que ela está situada, não oferecer na época uma escola privada e, principalmente, confessional, o que despertou o interesse da Mantenedora em fundar nesta região uma escola. O Colégio Palotti é mantido e dirigido pelos Palotinos e sua Missão consiste em promover uma formação integral, focando o lado humano, espiritual, comunitário e intelectual de seus alunos, pais, colaboradores e comunidade escolar. O Colégio tem como lema, desde a sua fundação “Reavivar a fé e reascender a caridade”. Por ser uma escola confessional, tanto o lema quanto a missão são voltados ao aspecto religioso e espiritual.

O Colégio Vicente Palotti está focado em três eixos centrais para o cumprimento dos seus objetivos, são eles: a **dimensão comunitária**, na qual a vivência comunitária de família e do trabalho em equipe é de necessidade fundamental para realizar o objetivo de conviver proposto pelo carisma e espiritualidade palotino, bem como com o compromisso para a geração de uma cultura de justiça e paz como expressão concreta da confiança, da liberdade e da caridade; a **formação continuada e integral**, através de uma esforço constante de conversão e renovação, crescimento na formação humana, no seguimento a Cristo e na fidelidade criativa segundo São Vicente Pallotti; e **Inovação e Empreendedorismo**, propiciando a oportunidade do trabalho em equipe, abertura aos novos tempos e empreendedorismo, para seus alunos e colaboradores.

A equipe de gestores do Colégio Palotti é formada pelos padres Palotinos e são indicados pela Mantenedora. A indicação ocorre através da análise do desempenho

de cada indicado no desenvolvimento de atividades dentro das Instituições que fazem parte da Congregação dos Irmãos Palottinos. A gestão que está no Colégio atualmente iniciou suas atividades no início do ano de 2011 e conforme relatos de alguns de seus membros, já “colhe resultados” de algumas mudanças implementadas por eles.

O Colégio Palotti oferece os serviços de Orientação Educacional, Supervisão Escolar, Pastoral Escolar através de um espaço que oportuniza o desenvolvimento da dimensão espiritual da comunidade escolar, sendo presença dinamizadora constante, para que os valores evangélicos e a identidade palotina marquem o ser dos que estão neste ambiente educativo, o Setor do Serviço Social que atende as famílias e os alunos que recebem auxílio educacional na escola, além de realizar visitas domiciliares dessas famílias, organizar a documentação e lançar os dados dos alunos bolsistas no sistema, acompanha o GAPP (Grupo de Apoio dos Pais Palotinos). Também promove reuniões, palestras, missas e eventos beneficentes, bem como faz o controle - em relatório - da arrecadação. Acompanha o Projeto Geração de Renda, organiza os cursos e feiras das mães participantes, ajuda na realização do troca-troca de livros e uniformes, também gera relatórios de filantropia oferecida pela escola para esfera municipal, estadual e federal. O Setor da Disciplina, otimiza condições para o bom funcionamento da rotina escolar, criando condições para que o aluno sinta um clima acolhedor e permeado pelos valores palotinos.

Com a apresentação das escolas já realizada, a seguir, descrevo o que foi observado e analisado durante o período em que estive com os gestores destas escolas.

6.1 O momento da observação

De posse de inquietações e incertezas sobre o que iria encontrar nas observações, fui até às escolas para conviver com os gestores durante um dia letivo. Contemplando as observações realizadas, busquei analisar o cotidiano dos gestores dentro das instituições de ensino, tendo como questões norteadoras: qual a formação, tempo de atuação na gestão, trajetória profissional, principais atividades desenvolvidas no cotidiano escolar, se possui uma formação continuada, relacionamento com demais setores, projetos desenvolvidos na sua gestão para a escola e comunidade escolar. A opção por ter essas questões ocorreu, pelo fato de não ter a certeza do que encontraria

nas observações realizadas, desta forma, um comparativo poderia ser traçado entre as escolas observadas.

Início o relato das observações com uma das Escolas Municipais. Ao chegar na escola, fui indagada pelo guarda da escola, sobre quais as minhas intenções em conversar com a diretora e o motivo por eu estar ali. No primeiro momento estranhei sua reação, depois conversando com a gestora, ela me falou que sua figura na comunidade escolar é de muito respeito e cuidados por todos, pois a comunidade é considerada perigosa pela Brigada Militar, então, a postura do guarda, era uma maneira de proteger e zelar pela diretora. Após esta primeira barreira, cheguei na sala da gestora para iniciarmos as combinações de como seria realizada a observação. Mal eu acabo de me sentar, a secretária da escola bate a porta informando que a reunião já estava por iniciar. Naquele dia, a reunião de fechamento do 1º semestre iria acontecer com a presença de todos os professores, colaboradores, representantes dos alunos e membros da comunidade escolar. Na chegada, fui apresentada pela gestora como “a moça que quer conhecer meu trabalho e a nossa escola”. Nesse momento, percebi o orgulho da escola nas palavras da gestora.

A reunião durou cerca de três horas. Nela foram discutidos assuntos de cunho burocrático e também acadêmico. Um ponto que chama a atenção na gestão é o de a gestora nunca utilizar expressões, como por exemplo: “eu fiz; eu disse; eu sabia [...]”. Em todas as suas falas ela utiliza o pronome NÓS: “nós fizemos, nós falamos, nós sabíamos”. E realmente pelo o que pude analisar, o uso do “nós”, realmente ocorre, não somente na fala, mas também na prática. Todos os presentes estão engajados no mesmo projeto: o deixar e transformar a escola numa referência de ensino para a cidade de Porto Alegre.

Durante a fala da gestora, ela ressaltou: *“O IDEB serve principalmente para desconfortar as pessoas, serve para fazer a escola acontecer, pois não é somente realizando uma prova que se consegue avaliar os alunos”*.

Neste momento, o orgulho das professoras era visível, a troca de olhares entre elas, indicava que naquela escola foi o que ocorreu. Após a divulgação dos resultados do IDEB, alguns professores acomodados ainda, começaram um processo de mudança, com o objetivo de equiparar suas turmas ao nível da escola.

A formação desta gestora é em Licenciatura em História, com Especialização em História do Brasil e, desde que assumiu a gestão, está em busca constante por cursos e especializações em Gestão Escolar, visto que no mês de

Julho/2012, concluiu a Especialização em Gestão de Instituições de Ensino. Além de trabalhar na Rede Municipal de Ensino, também trabalha na Rede Estadual e, em cargo de gestão, por isso a necessidade de constante aperfeiçoamento.

Dentre as atividades que pude observar no decorrer do tempo em que estive com ela, atividades burocráticas fazem parte do seu cotidiano, como por exemplo: a gestora estava redigindo um relatório que seria entregue no início do mês de agosto para o Tribunal de Contas do Estado, contendo todos os gastos realizados na sua gestão até o momento. Saliento sua preocupação com esse relatório através da fala: *“As professoras acham que é fácil ser diretora, mas vai administrar uma escola como essa, com poucos recursos, o que sobra é minha força de vontade apenas, por que dinheiro, sempre falta. Tenho que apresentar tudo o que eu gastei, comprei; não é fácil, prestar contas de tudo, por isso, que tudo o que é adquirido aqui para a escola, faço uma espécie de prego, para conseguir o mais barato, senão o dinheiro não chega”*.

Neste momento, as atividades burocráticas da gestão escolar são sinalizadas pela gestora. Durante nossa conversa, a gestora relata que *“todo o dia tenho que apagar incêndios básicos aqui dentro”*. Utilizando-se desta metáfora de apagar incêndios, ela relata que tudo o que ocorre na escola, desde um aluno que caiu no pátio durante o recreio até uma lâmpada que queimou, é repassado para ela, o que muitas vezes, poderia ser resolvido por outros profissionais atuantes na escola, mas por se preocupar em garantir a qualidade do ensino e uma escola de qualidade, tudo acaba passando por ela. A gestora relata que quando assumiu a escola, nem Regimento esta possuía. O Regimento atual foi construído durante reuniões realizadas sempre nas quintas-feiras, após o término das aulas, para que professores, alunos e representantes da comunidade escolas pudessem participar. O Projeto Político Pedagógico da escola, também foi construído desta forma, pois o que havia na escola não estava de acordo com sua realidade, uma vez que foi criado e estruturado por uma pessoa que nem fazia parte da escola, conforme afirma a gestora: *“o PPP antigo foi encomendado e pago para não dar trabalho a ninguém”*.

As melhorias nas questões pedagógicas são alvo de constante preocupação da gestora, pois em uma das suas atividades do dia em que estive na escola, ela chamou os professores das séries iniciais para junto com eles organizarem o planejamento do segundo semestre. Esta organização se relacionava com os conteúdos programáticos, atividades extra-classe, projetos desenvolvidos, reuniões com os pais e avaliações. Durante esse encontro, a gestora apenas orientou o início dos trabalhos e após

acompanhou e sempre que solicitada auxiliava no que era necessário. Após o término desse encontro, ela me disse que *“eu deixo os professores trabalhando sozinhos, eles têm autonomia para decidirem o que é melhor aos alunos, pois ninguém melhor que eles para saber o que ocorre dentro da sala de aula e de nada adianta eu querer impor minhas ideias, se não estou nesta situação”*.

Entre uma conversa e outra, a gestora relata que regras de convivência foram estipuladas na escola, pois a comunidade em seu entorno, apresenta risco de vulnerabilidade social, o que conseqüentemente é observado entre os alunos, já que a grande maioria deles são oriundos do entorno da mesma. Todas as regras foram criadas e planejadas em concordância entre alunos, funcionários, professores, membros da comunidade escolar e Brigada Militar. Falando em Brigada Militar, me chamou atenção o fato de que em diversas situações esta instituição se faz presente nas dependências da escola. Perguntei o motivo desta presença para a gestora, e ela me relatou que *“a Associação de Moradores solicitou à Secretaria da Segurança um apoio especial nas dependências da escola, já que próximo daqui foi construído um Batalhão Comunitário para a Brigada Militar com verbas da comunidade. Este tipo de apoio é realizado através de palestras sobre segurança, prevenção ao uso de drogas, ronda escolar e ações em eventuais situações extremas dentro do pátio da escola”*.

Na sala que é ocupada pela gestora, um mural com o calendário de reuniões está fixado e o que me chamou atenção foi o fato de todas as terças-feiras, todos os professores se reúnem para a Jornada Semanal Pedagógica, na qual discutem, projetam, elaboram e avaliam suas práticas pedagógicas e seu desenvolvimento profissional. Perguntei à gestora de quem foi a ideia de implantar esse tipo de atividade e se influenciava na carga horária anual e obtive como resposta: *“devido a inúmeros pedidos dos próprios professores em não ter reuniões somente administrativas e sim para tratar dos processos de ensino e aprendizagem, lancei a ideia de que se reunissem semanalmente só para tratar deste assuntos, tão logo falei sobre a ideia, esta foi aceita por unanimidade entre todos. E podemos observar e verificar a melhoria do ensino após a implantação destas reuniões. Com certeza passamos das oitocentas horas estipuladas pela LDB, mas ninguém reclama, já que foram eles (professores) que pediram”*. Além dos encontros da Jornada Semanal Pedagógica, na escola também são realizadas mensalmente reuniões com os representantes do Conselho Escolar, sob a forma de aproximar cada vez mais a comunidade com a escola e envolver os pais nas

questões escolares. Isto fez com que a escola passasse a ser um lugar de comprometimento e participação de todos, segundo a gestora.

Ao término do dia de observação, perguntei à gestora o que era Gestão Escolar no seu entendimento e ela rapidamente me salientou que *“a Gestão de uma escola é a articulação entre os diferentes segmentos da escola e sempre tentando viabilizar tudo para que as ações se concretizem”*.

Cabe ressaltar o ânimo, a dedicação, os esforços desta gestora em fazer de uma escola desacreditada por todos, uma escola exemplo e com prestígio entre as demais que fazem parte da mesma região da cidade. Observa-se que a formação em nível de especialização em Gestão Escolar fez toda a diferença neste caso, pois a desenvoltura para tratar de assuntos burocráticos e pedagógicos ao mesmo tempo, segundo a própria gestora, só foi adquirida após a realização deste curso.

O Gestor Escolar ainda desprende de muito tempo de suas atividades para ser um “apagador de incêndios”, porém esta não deveria ser uma prática constante nas escolas e sim algo emergencial. Podemos observar o gestor atual como alguém que facilita o processo de integração na Instituição, por isso a necessidade de saber quais são as suas atribuições inerentes ao cargo que ocupa, qual o seu real papel na escola e sua razão de ser um gestor democrático.

A segunda observação foi realizada Colégio da Rede Privada de Ensino. Chegando ao Colégio, fui recepcionada pelo antigo vice-diretor que foi com quem combinei minha visita e observação. Fui muito bem recepcionada por todos os colaboradores. Tive a oportunidade de conhecer todos os setores do colégio, bem como toda a equipe pedagógica e administrativa do mesmo. O que me chamou a atenção foi o fato de que todos nas suas falas citam a Filosofia Palottina. Ocorre uma concordância de valores e falas entre todos.

O gestor do Colégio assumiu recentemente o cargo aqui na cidade de Porto Alegre, anteriormente era gestor em Santa Maria.

Iniciamos a observação com uma conversa sobre a escola, sua formação profissional e suas principais atividades no cotidiano da escola. No que se refere a sua formação profissional, concluiu a Graduação em Filosofia, fez Especialização em Educação na área de Gestão Escolar e, atualmente, está planejando para o futuro um Mestrado também na área da Educação. Na sua visão, professor, gestor, colaborador, enfim, qualquer pessoa que trabalhe com Educação, deve estar em constante atualização, pois a Educação está em plena mudança de paradigmas e de atitudes. “A

Especialização em Gestão Escolar propiciou um novo olhar sobre a escola, não focada somente nos assuntos administrativos como contas a pagar, recebimento de mensalidades, impostos, diversas tarifas, enfim, tudo o que se refere ao lado burocrático e sim, ao cunho pedagógico, como formação continuada para os professores, novas metodologias, a questão da avaliação, um novo olhar foi descoberto com a realização do curso”.

Pude observar que o gestor tem um bom relacionamento com os alunos, pois na hora do recreio fomos caminhar pelo pátio do colégio e vários alunos se dirigiam a ele para conversar, contar algo e pedir aconselhamentos. Pelo fato de ser jovem, considera isso como um ponto positivo perante os alunos, pois está mais envolvido com assuntos atuais e também facilita a aproximação com os mesmos.

Dentre as atividades observadas destaca-se as aulas de Filosofia que ministra para o Ensino Médio, o aconselhamento espiritual aos alunos e o atendimento sempre que necessário, aos pais.

Em relação a sua visão sobre a instituição, o gestor destaca que o Colégio quer contribuir com sua parcela no acolhimento e educação das crianças e jovens no limiar do novo milênio, com o trabalho de programação teórica e prática, e com toda a riqueza do carisma e espiritualidade herdada de São Vicente Pallotti. Para tal, contam com o envolvimento e dedicação de toda a Comunidade Escolar Palotina: padres, irmãos, professores, pais, alunos, direção pedagógica, orientação educacional, supervisão, serviço social, setor disciplina e estagiários, bem como parceria com as atividades extracurriculares e a sociedade em geral, cada qual, dedicando-se conforme seus dons, função e profissão. Tudo o que é pensado e trabalhado na escola está vinculado com as questões Palottinas, dentro do princípio de gestão estipulado pela Mantenedora. Observa-se aqui uma espécie de padronização das atividades em todas as instituições da Mantenedora. Esta observação foi realizada através da seguinte fala do gestor: *“Tudo o que queremos trabalhar aqui no Colégio, temos que ter a aprovação da nossa Mantenedora”.*

A busca pela promoção da formação integral dos alunos é algo citado diversas vezes pelo gestor durante o período em que estive na escola. Diferentemente da outra escola observada, nesta não pude ter muito tempo para observação, estruturei minha visita relacionada aos pontos citados anteriormente que pretendia observar. Basicamente foi uma conversa e não uma observação propriamente dita, pois durante o

tempo em que fiquei ali, o gestor atendeu alguns telefonemas, assinou documentos, atendeu a alunos sobre aconselhamentos para o vestibular.

Uma das atividades salientadas pelo gestor foi o dia da Família na Praça. Esta é uma iniciativa da Gestão da Escola para promover a aproximação dos pais com a equipe diretiva, professores, funcionários, colaboradores e alunos. Como no entorno do Colégio existe uma ampla praça com área verde, brinquedos, quadras poliesportivas e local para brincar, foi sugerido que a atividade ocorresse nesta praça, também com o objetivo de aproximar a comunidade com o colégio. Esta atividade é realizada anualmente, e, segundo relato do gestor, é esperada ansiosamente pelos alunos. Diversas atividades, jogos, conversas, contação de histórias são realizadas durante o evento.

Ao término da conversa também perguntei a esse gestor o que ele entendia por Gestão Escolar e ele me forneceu a seguinte resposta: *“Para mim, gestão escolar é o todo da escola. É a união entre todos que dela fazem parte. Não fazemos gestão sozinhos, trancados numa sala, precisamos desde o servente até o diretor para que a gestão seja contemplada na escola. Pois de nada adianta o gestor pensar e querer fazer algo, se os demais não estão de acordo. Por isso, sempre digo que quem participa de algo, participa sempre. E gestão para mim é isto, participar”*.

Por ser uma escola confessional, valores como a participação, união e o envolvimento estão expressos nas falas sobre diferentes assuntos deste gestor. A comunhão entre todos é algo bem valorizado nesta escola.

A última escola em que realizei a observação das atividades da gestora, também era municipal. Na entrada da escola, o muro da frente já impressiona qualquer pessoa que lá chegue. Nele estão pintadas frases de diversos educadores como Paulo Freire, Emília Ferreiro, Celso Vasconcellos, entre outros. Todas essas frases estão relacionadas com a boa qualidade de ensino e o que fazer para promovê-la.

Segundo relato da gestora, ao assumir o cargo, a primeira atitude que tomou foi reunir toda a equipe da escola para traçar quais eram as providências mais emergenciais que deveria tomar em relação à escola. Por unanimidade, todos relataram que o muro da entrada da escola precisava de reformas urgentes, pois estava todo danificado pela ação do tempo, o que acabava causando uma sensação de descuido pelos que ali passavam. Sem recursos para a reforma disponível em caixa, a diretora comprou, com dinheiro do seu salário, as tintas e pediu apoio aos professores e funcionários para pintar o muro. No final de semana seguinte que assumiu o cargo, lá estavam mais de trinta pessoas para ajudar a pintar um muro de mais ou menos vinte

metros de comprimento. A partir deste dia, a gestora relata que teve a certeza que o que faltava naquela escola era dedicação e cooperação entre todos que fazem parte da escola.

Iniciei a observação acompanhando a gestora em uma reunião com os alunos que iriam prestar a prova do ENEM. O objetivo da reunião era combinar os dias e horários em que seriam ministradas as aulas de reforço para a prova. A gestora mostrou-se solícita em atender a todas as reivindicações dos alunos. Percebe-se aqui a disposição da gestora em se aproximar dos alunos, visto que esse era um fato que não ocorria na gestão anterior, conforme relato da mesma. Havia um distanciamento e uma hierarquia entre alunos e equipe diretiva na escola.

Após esse encontro, fomos realizar uma visita a todas as dependências da escola. A gestora, ao longo da visita, foi realizando atendimentos burocráticos e pedagógicos também sempre que solicitada. Ao encontrar a merendeira da escola, a mesma salienta que as frutas que a escola está recebendo, estão muito maduras e os alunos não estão comendo. A gestora sugere que quando acontecer isso novamente, essas frutas sejam transformadas em flans, geléias, doces em compotas para a sobremesa das refeições, desta forma nada será perdido. Nesse instante, a gestora relata: *“problemas como este, também tenho que resolver, e isso ocupa tempo que poderia ser utilizado para tratar de outros assuntos, o que faz com que a divisão de responsabilidades seja de grande utilidade dentro de uma escola como parte desta”*.

Durante todo o tempo em que estive na escola, somente durante o período de uma hora, a gestora permaneceu em sua sala envolvida com questões pedagógicas propriamente ditas. O restante do período estava circulando pela escola, resolvendo questões de cunho administrativo. Em determinado momento, a gestora relata: *“Se eu não tivesse que me preocupar tanto com esses problemas (referindo-se à merenda), eu poderia até trabalhar mais com os professores [...]”*.

Observa-se, nessa escola, a descentralização de papéis e tarefas, o que acaba por sobrecarregar a Gestora e desvirtuar sua verdadeira prática que deveria ser o processo de ensino e aprendizagem na sua globalidade, a relação com a comunidade escolar e, principalmente, as relações interpessoais que ocorrem neste ambiente escolar. Percebe-se, a quantidade e diversidade de atividades que a gestora desempenha durante seu turno de trabalho, as preocupações com o bem-estar de alunos e professores, a criação de um bom ambiente dentro da escola, enfim, múltiplas e diferentes tarefas dentro de um contexto muito burocrático e pouco pedagógico. O cuidado com questões

administrativas da escola é evidenciado durante o período em que estive na escola; contudo, preocupações e o desejo de ressaltar a boa qualidade do ensino na escola estão presentes em suas falas durante a conversa que tivemos ao longo da observação.

Criar um ambiente escolar propício para a aprendizagem é algo que faz com que os conhecimentos sejam mais desafiadores e motivadores para os alunos. Nada melhor que instigar a aprendizagem do aluno em um ambiente agradável e interessante, principalmente se o aluno for criança, despertando a vontade de adquirir novos conhecimentos a todo o instante. Acredito que esse é um dos motivos que faz com que essa gestora se preocupe mais com transformar a escola num ambiente agradável e acaba por deixar em segundo plano a prática pedagógica. Penso, que se a normatização de tarefas ou até mesmo a delegação das mesmas a outros funcionários da escola, traria a essa gestora uma melhor visão do processo de ensino e aprendizagem em sua totalidade.

Contudo, percebo que indiferente da esfera em que a escola se encontre, a centralização de tarefas e responsabilidades da escola, ainda estão canalizadas ao gestor. O envolvimento com questões administrativas da escola, ainda fazem parte da rotina de gestores, seja ele de escola privada, estadual ou municipal. A constante atividade dos gestores relatados acima, nos faz refletir até que ponto a Gestão Democrática é participativa nas escolas, visto que a centralização ainda está embasada na figura do gestor escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de algum tempo estudando, pesquisando, analisando o assunto Gestão Escolar, uma dúvida ainda emerge em meus pensamentos: será que nossos gestores que estão atuando nas nossas escolas, realmente estão capacitados e preparados para desempenharem esse papel de fundamental importância nas escolas?

O tempo de pesquisa, análise de artigos, revisão bibliográfica, observações nas escolas, tudo isso cada vez mais me aguçou a busca por respostas que muitas vezes precisam ser definidas e interpretadas pelos sujeitos que fazem parte desta pesquisa.

As publicações no Brasil sobre Gestão Escolar estão em evidência, para muitos é o tema do momento. Muito se fala sobre o assunto, porém encontrei inúmeras dificuldades em encontrar artigos, periódicos e livros sobre um tópico específico da Gestão Escolar: a formação do Gestor. Isso reforça cada vez mais a premissa que tanto falamos em Gestão e não nos preocupamos e valorizamos a formação destes gestores.

Ao dar continuidade em minhas pesquisas, cito alguns passos que entendo como necessários para conduzirmos à Gestão Escolar nas Instituições de Ensino:

- a) Formação inicial: estudar e apresentar afincado, todas as teorias e correntes pedagógicas que porventura tornam-se necessárias para o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias aos gestores para o desenvolvimento de suas profissões;
- b) Formação continuada: despertar e instigar o interesse dos gestores por cursos de atualização, visto que a Gestão Escolar perpassa por vários âmbitos que estão em constante evolução;
- c) Detalhar as práticas que o Gestor desenvolve dentro das escolas, para que possamos estreitar cada vez mais a relação entre a teoria e a prática;
- d) Manter estudos atualizados sobre o assunto Gestão Escolar, acompanhar as tendências e correntes pedagógicas, sob a forma de estar em constante atualização;
- e) Engajar os Gestores com todos os setores da escola, com o objetivo de realmente fazer acontecer a Gestão Democrática dentro dos ambientes escolares;
- f) Refletir acerca das necessidades de mudanças de paradigmas;
- g) Construir novos referenciais que possam responder às solicitações da realidade atual.

Os tópicos citados acima, traduzem os resultados de um desejo de uma escola realmente democrática/participativa e com um olhar sobre a efetividade dos processos de ensino e aprendizagem, baseados nas premissas da formação de um gestor atuante em diversas instâncias dentro da sociedade em que vivemos.

Neste momento, após a realização desta pesquisa, percebo que ainda temos escolas obsoletas em suas atividades, profissionais da educação com ideias “engessadas” em um padrão já ultrapassado e distante da realidade vivenciada pelos alunos. A busca pela mudança traz desconforto e descontentamento para algumas dessas pessoas, uma vez que, manter-se na forma de atuação, não trará nenhuma mudança e avanço para a formação destes alunos. Conquistar a libertação destes pensamentos, na minha concepção será possível somente com a valorização, formação inicial e continuada destas pessoas. Reforço a ideia de insistirmos na qualificação dos profissionais que estão atuando em nossas escolas, principalmente se estes ocupam ou ocuparam cargos de Gestão.

Parece que a crise vivenciada por muitos gestores, percorre a falta de informações e conhecimentos sobre o que realmente é a Gestão Democrática. Ainda encontramos gestores completamente autoritários em suas atuações, porém com um discurso democrático e muito vago. A necessidade de mudança de pensamento de alguns gestores me parece urgente, pois somente assim, teremos uma escola democrática e participativa. Porém, não posso “culpar” e apontar essas pessoas, pois infelizmente ainda não dispomos de programas de cursos amplos para formar esses profissionais. Decorrer sobre vários assuntos, como por exemplo: Marketing Educacional, Contabilidade, Recursos Humanos, Comunidade Escolar, sem profundidade, não é suficiente para que o Gestor consiga evidenciar a importância do seu papel dentro das instituições de ensino.

A atuação de alguns gestores ainda está atrelada à burocracia imposta por alguns governos, independente da instância, a falta de conhecimento sobre o assunto Gestão Escolar, a falta de qualificação de alguns profissionais que compõem a equipe diretiva da escola, enfim, muitos são os fatores que temos que estar atentos para a efetivação dos mesmos nas escolas.

Mas não são somente exemplos ruins que encontramos nas escolas, muitos exemplos de superação e de busca pela excelência de uma gestão. O fato de o gestor perceber a real função que deve desenvolver dentro da escola já é o início da caminhada de sucesso. Pois, muitas vezes, ao longo da pesquisa escutei a seguinte frase: “*Não sou*

gestor, estou gestor". Cada vez que escutava essa frase, mil ideias despertavam em meus pensamentos, angústias e receios também, porém superados quando me deparava com gestores trabalhando para a construção de uma escola participativa e engajada na busca por formar alunos com a capacidade de colocação de suas ideias na sociedade, bem como fazer a diferença na sociedade que convivem.

Paulo Freire (1992, p34) nos diz que “ensinar exige comprometimento ético, científico e humano”, porém, parar e refletir a formação inicial e continuada dos gestores, indica que a formação inicial não esgota a preparação para o exercício da profissão, pelo contrário, deve incitar a busca por novos conhecimentos e aprendizagens a fim de suprir o interesse dos alunos.

Acredito que precisamos construir propostas pedagógicas que vislumbrem a realidade que realmente vivemos em nossas escolas. Precisamos realmente alinhar a teoria com a prática. Fazer acontecer!

O momento de parar e refletir sobre quem realmente é o gestor que está em nossas escolas, nos faz iniciar uma busca constante por informações, a fim de desvelar esse mito criado sobre a pessoa do “diretor” da escola.

Pensar na gestão escolar implica pensar na escola como um todo, suas ações, relações, que ocorrem dentro de um espaço físico e de tempo histórico. Assim como a sociedade, a escola está em constante evolução, o que leva gestores e demais profissionais da educação a iniciar uma busca contínua pela formação continuada sob forma de estar em constante troca de informações com os alunos e demais agentes da escola.

As escolas vivenciam uma era de descontinuidade, caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, inovação, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia.

Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como reais gestores da instituição de sucesso. Para tanto, é interessante que utilizem processos de gestão mais interativos, que permitam agir de forma analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisão.

Através da pesquisa realizada, conclui-se que as mudanças fazem parte do cotidiano das escolas e conseqüentemente para as pessoas que desenvolvem atividades

nestas instituições. Estas mudanças acabam sendo positivas, a medida em que proporcionam investimento, crescimento, profissionalismo para a instituição.

Com isso, é notável a preocupação dos governos municipais, estaduais e federal nos processos de formação inicial e continuada de professores e gestores escolares, com o objetivo de aprimorar os conhecimentos e transformar os processos de ensino e aprendizagem em processos de excelências em nossas escolas. Ofertas e oportunidades são muitas por parte dos governos, basta o conhecimento dos gestores e professores de como utilizá-las para fazer de nossas escolas locais de aprimoramento.

Portanto, a Gestão Escolar deverá ser compreendida e compartilhada por todos não só para instituir na escola a participação na gestão e sim a gestão na participação, para que desta forma desde o porteiro da escola até o Gestor Escolar tenham o mesmo objetivo e estejam em sincronia, possibilitando assim o desenvolvimento da aprendizagem de forma clara e objetiva e realmente se efetive dentro da instância escola a verdadeira Gestão Democrática.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Ángel San Martín. O método e as decisões sobre os meios didáticos. In: SANCHO, J.M. (Org.). **Para Uma Tecnologia Educacional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

ANDREOTTI, Alzide. LOMBARDI, Claudinei José. MINTO, Watanabe Lalo (org.). **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. São Paulo: Alinea, 2010.

ANPAE, 2012. Banco de Teses e Dissertações. Mídia eletrônica. Disponível em www.anpae.org.br.

ANPED. 2012. Banco de teses e dissertações. Mídia eletrônica. Disponível em: www.anpae.org.br

ANPED SUL. 2012. Banco de teses e dissertações. Mídia eletrônica. Disponível em : www.portalanpedsul.com.br

BALL, Stephen J. **Diretrizes Públicas Globais e Relações Locais em Educação**. Currículo sem Fronteiras., v. 1., nº2, pp 99-116, Jul/ Dez 1994.

BRASIL. Constituição federal de 88. Disponível em: www.planalto.gov.br, acessado em 21/03/2012.

CAPES – Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior. Banco de Teses. Mídia eletrônica *on-line*. <http://www.capes.gov.br> acessado em agosto de 2012.

CASTRO, Marta Luz Sisson de & WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Eleições de diretores: reflexões e questionamento de uma experiência**. *Estudos em Avaliação Educacional*. São Paulo: 3:103-112, jan./jun. 1991.

CASTRO, Marta Luz Sisson. *Escolas Sulistas: limites e possibilidades vivenciadas nos últimos anos*. Salvador: CEAP, 2009.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.

CONAE- Conferência Nacional de Educação, 2010. Disponível em: www.conae.mec.gov.br Mídia Eletrônica. Acessado em Maio de 2012.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática e Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FUNDAÇÃO LEMANN. Site Fundação Lemann. Disponível em: www.fundacaolemann.org.br. Acessado em 24/05/2012.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. São Paulo: Ed, Cortez, 1993.

GARCIA, Carlos Marcelo. **Formação de professores: por uma mudança significativa**. Portugal: Porto Editora, 1999.

KAPLAN. Abraham. **A conduta na pesquisa: Metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: Herder, 1969.

LATOUR, Bruno. **Políticas da natureza: como se faz ciência na democracia**. São Paulo: Edusc, 2004.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: www.planalto.gov.br. Mídia eletrônica. Acessado em Junho 2012.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. In: Em Aberto, n°72, 2000.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Gestão da Cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Diretrizes curriculares da pedagogia: imprecisões teóricas e concepção estreita da formação profissional de educadores**. Educ. Soc., Campinas, v. 27, n. 96, 2006.

LUNA, Sergio de Vasconcellos. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: Editora PUCSP. 2007.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de Políticas: Uma contribuição para a análise de Políticas Educacionais**. Campinas: Educação e Sociedade, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **EMC (Educação Moral e Cívica)" (verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira**. EducaBrasil. São Paulo: Midiamix, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Site do Ministério da Educação. Disponível em: www.mec.gov.br. Acessado em 22/05/2012.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo. 3ª edição. São Paulo: Cortez, 2007.

MEC/INEP. 2007. Microdados SAEB 2007. Mídia eletrônica. Brasília. Disponível em : www.inep.com.br

NÓVOA, Antônio. As ciências da Educação e os processos de mudança. In: PIMENTA, Selma Garrido (org.) **Pedagogia, ciência da Educação?** São Paulo, Cortez, 1996.

OLIVEIRA, Monteiro Auxiliador Maria. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

REVISTA NOVA ESCOLA. Site Revista Nova Escola. Disponível em : www.ne.com.br. Acessado em 24/05/2012

ROMERO, Claudia. **Hacer de una escuela, una buena escuela**. Aique Editora, 2008.

SANTOS, Roberto Clóvis. **A gestão educacional para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

SECO, Ana Paula. Antecedentes da Administração Escolar. In: **Revista Histeder**. Campinas, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STROMQUIST, P. Nelly. **Políticas Públicas de Estado e equidade de gênero.** Revista Brasileira de Educação, 1996.

TEIXEIRA, Anísio. **Pequena introdução à Filosofia da Educação-escola progressiva ou a transformação da escola.** 6ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

UNESCO. Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Mídia Eletrônica. Disponível em: www.unesco.org; Acessado em Novembro 2012.

VALDEMARIM, Teresa Maria. **Histórias dos métodos e materiais de ensino: A Escola Nova e seus modos de uso.** São Paulo: Cortez, 2010.

WARDE, M. Jorge. **Considerações sobre a autonomia da escola.** Revista Idéias: O diretor-articulador do projeto de escola. São Paulo: FDE, 1992.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Estado e a política de eleição de diretores do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.** *Educação e Realidade*. Porto Alegre: 16(2):35-45, jul./dez. 1991.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br