

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
RIO GRANDE DO SUL – *CAMPUS FELIZ*
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

ÂNGELA RIBEIRO LERMEN

GESTÃO ESCOLAR: REPERCUSSÕES NA PRÁTICA DOCENTE

**FELIZ
2018**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL – *CAMPUS FELIZ*
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

ÂNGELA RIBEIRO LERMEN

GESTÃO ESCOLAR: REPERCUSSÕES NA PRÁTICA DOCENTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, campus Feliz, como requisito parcial à aprovação na pós-graduação em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Me. Andreia Veridiana Antich

**FELIZ
2018**

ÂNGELA RIBEIRO LERMEN

GESTÃO ESCOLAR: REPERCUSSÕES NA PRÁTICA DOCENTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, campus Feliz, como requisito parcial à aprovação na pós-graduação em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Me. Andreia Veridiana Antich

Aprovada em 29 de outubro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof.^a Me. Andréia Veridiana Antich (orientadora)

Prof.^a Me. Cristina Ceribola Crespam

Prof.^o Dr. Edson Carpes Camargo

Dedico este trabalho à minha filha Sarah, que, com um sorriso no rosto, esperava a mamãe chegar em casa – após cada noite de aula – para brincar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela sabedoria e pela oportunidade de concluir essa etapa tão importante para a minha vida profissional e pessoal.

Agradeço aos meus pais por me incentivarem a estudar e ir em busca dos meus sonhos.

Agradeço ao meu esposo pela paciência e pelo apoio.

Agradeço à minha filha Sarah pelo carinho e amor, que foram fatores importantes para me fortalecer e me inspirar nessa caminhada.

E agradeço à minha professora orientadora pelo comprometimento e responsabilidade na condução deste trabalho.

“Se tanto a escola quanto a sala de aula são comunidades de aprendizagem, pode-se deduzir que valores e práticas compartilhadas no âmbito da organização escolar exercem efeitos diretos na sala de aula, do mesmo modo que o que ocorre na sala de aula tem efeitos na organização escolar” (LIBÂNEO, 2004, p. 278).

RESUMO

A presente pesquisa se propôs a analisar as repercussões do trabalho do gestor escolar na prática docente e compreender como se efetiva o processo de gestão nas escolas municipais de Ensino Fundamental, da cidade de Feliz/RS. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, sendo que os principais instrumentos para levantamento de dados foram: entrevistas semiestruturadas (com gestoras e professoras), observações em reuniões pedagógicas e o caderno de campo. Os dados coletados foram analisados a partir de princípios da Análise de Conteúdo. O referencial teórico que norteou as reflexões sobre o trabalho do gestor escolar e a gestão escolar democrática, baseou-se em autores como: Ferreira (2007, 2009), Libâneo (2004, 2012), Lück (2000, 2009, 2010), Rios (2005 e 2010), Teixeira (2008), sem detrimento de outras contribuições. A pesquisa possibilitou identificar os aspectos relacionados à gestão escolar que qualificam a prática docente e promovem a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, para o alcance de objetivos e metas em comum que visem o ensino da melhor qualidade.

Palavras-chave: Gestão democrática, participação, prática docente.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the repercussions of the work of the school manager in the teaching practice and if as the process of management of municipal schools of elementary School, of the city of Feliz/RS. The study was characterized as a qualitative research, the main instruments for data collection were: semi-structured interviews (with managers and teachers), observations in pedagogic meetings and the field notebook. The data collected were analyzed from the principles of Content Analysis. The theoretical reference that guided the reflections on the work of the school manager and democratic school management, was based on authors such as: Ferreira (2007, 2009), Libâneo (2004, 2012), Lück (2000, 2009, 2010), Rios (2005 e 2010), Teixeira (2008), without detriment to other contributions. The research made it possible to identify aspects related to school management what qualify the teaching practice, and promote the participation of the school community in the decision-making process, to achieve the objectives and common goals that aim at teaching the best quality.

Keywords: Democratic management, participation, teaching practice.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 Delimitação do tema de pesquisa e construção da problemática.....	09
1.2 Objetivos.....	09
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	09
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 Justificativa	10
1.4 Estrutura do trabalho.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Gestão escolar democrática	12
2.2 Participação.....	15
2.3 A gestão escolar e a articulação com a prática docente.....	17
2.4 Dimensões da gestão escolar	21
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.1 Contextualização da pesquisa e apresentação das interlocutoras.....	28
4.2 Processo de construção da gestão democrática.....	31
4.3 Participação da comunidade escolar (famílias, CPM, Conselho Escolar).....	33
4.4 Participação docente quanto à tomada de decisões em relação ao processo de ensino e aprendizagem.....	34
4.5 Reunião pedagógica: possibilidade de participação e propostas para o processo de ensino e aprendizagem.....	36
4.6 A gestão escolar e a sua repercussão na prática docente.....	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	50

1. INTRODUÇÃO

1.1 delimitação do tema de pesquisa e construção da problemática

A gestão escolar atua, entre outros aspectos, no acompanhamento da formação de professores, nas relações com alunos e com a comunidade, na organização dos espaços e tempos pedagógicos, na produção de materiais pedagógicos, na tomada de decisões e nas responsabilidades, buscando assim, favorecer o processo de ensino e de aprendizagem.

Tanto a gestão como toda ação profissional realizada na escola contribuem de modo fundamental para a construção do saber escolar e de novas relações sociais. A gestão efetiva também os princípios e a função da escola e desempenha papel fundamental, criando condições para que os professores promovam a aprendizagem dos educandos.

Para que isso de fato aconteça, é relevante que as escolas implementem a gestão democrática, na intenção de possibilitar a participação da comunidade escolar, onde esses membros trabalhem a partir de objetivos comuns para que a educação ganhe efetividade e qualidade.

Partindo desses aspectos, estruturou-se o seguinte problema de pesquisa: como se efetiva a gestão escolar nas escolas municipais de Ensino Fundamental, da cidade de Feliz, e quais suas repercussões na prática docente?

A partir desse tema, busco nesta pesquisa compreender como ocorre o processo de gestão nas escolas municipais de Ensino Fundamental de Feliz/RS, o que os gestores fazem para sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância do trabalho coletivo e da participação visando aos objetivos comuns que promovam “o ensino da melhor qualidade” (RIOS, 2005). Para além disso, proponho analisar quais são os aspectos relacionados à gestão escolar que qualificam a prática docente na escola e, conseqüentemente, o processo de ensino e de aprendizagem.

Dessa forma, apresento a seguir a estrutura dos objetivos almejados na pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como se efetiva a gestão escolar nas escolas municipais de Ensino Fundamental, da cidade de Feliz, e quais suas repercussões na prática docente.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender como se desenvolve o processo de gestão nas escolas municipais de Ensino Fundamental de Feliz, refletindo sobre a participação da comunidade escolar nas mesmas.
- b) Identificar o papel dos diferentes atores da comunidade escolar na tomada de decisões referentes à prática docente.
- c) Entender como o trabalho de gestão escolar pode repercutir na prática docente.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se pelas inquietudes que surgiram no trabalho que desenvolvo como gestora, na intenção de buscar maior conhecimento sobre o tema e também para contribuir e enriquecer os estudos da área de gestão escolar. Conforme Lück (2009), a gestão na educação é um conceito novo que supera o enfoque limitado de administração, pois visa a uma escola que atenda às atuais exigências da vida social, buscando formar cidadãos críticos e preparados para viver em sociedade.

A partir disso, esta pesquisa dá destaque os estudos, principalmente, na dimensão pedagógica da gestão escolar, refletindo sobre as suas repercussões na prática docente e sobre a importância do processo de gestão democrática para o desenvolvimento do ensino da melhor qualidade, onde equipe gestora juntamente com os docentes, os alunos e a comunidade escolar contribuem para o alcance de aprendizagens significativas.

Os aspectos que levam à implementação desse processo de gestão escolar e as estratégias usadas para a sua efetivação serão apresentadas nesta pesquisa. Conforme Lück (2009, p. 24), “compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas”.

O Ministério da Educação (MEC) também ressalta o tema no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares,

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, estadual ou federal), de cada escola (BRASIL, 2004, p. 25).

O mesmo documento ainda destaca:

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar (BRASIL, 2004, p.25).

Assim, o desenvolvimento da gestão democrática pede processos de organização e de gestão baseados em uma proposta que favoreça o trabalho coletivo e participativo da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, pretendo pesquisar como ocorre o processo de gestão escolar nas escolas municipais de Ensino Fundamental de Feliz, analisando como esse trabalho repercute na prática docente, contando com gestores e professores como parceiros deste estudo.

Contudo, ressalto que a intenção não é trazer respostas definitivas e nem prescrever receitas para o tema discutido, mas colaborar com o debate no campo educacional e apresentar aspectos reflexivos para área.

1.4 Estrutura do trabalho

A partir dos dados apresentados até então, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Este primeiro capítulo traz a introdução, a fim de que se tenha compreensão do tema. O capítulo dois trata sobre o referencial teórico, estruturando-se nos pontos de Gestão Escolar Democrática, a Participação, a Gestão Escolar e a articulação com a Prática Docente e as Dimensões da Gestão Escolar. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos usados para a pesquisa deste trabalho. O quarto capítulo traz a análise dos dados, abordando as seguintes categorias: o processo de construção da gestão democrática; participação da comunidade escolar (famílias, CPM, conselho escolar); participação docente quanto à tomada de decisões em relação ao processo de ensino e aprendizagem e a gestão escolar e a sua repercussão na prática docente. Por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais, sendo importante destacar que são achados e reflexões evidenciadas até esse momento, e que podem servir de base para dar sequência aos estudos da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão escolar democrática

Falar em gestão e não mais em administração sugere uma mudança de paradigma, pois trata da proposição de um novo conceito de organização educacional. Assim, a gestão escolar constitui-se “em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social” (LÜCK, 2009, p. 23).

Dessa forma, para Lück (2009), a gestão escolar busca promover a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, estando voltada para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, para que sejam capazes de enfrentar os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Na gestão escolar, entre outras atividades, também se inclui o relacionamento com a comunidade escolar, a iniciativa de liderar o projeto pedagógico e a elaboração coletiva de atividades didáticas, à medida que nessa área atuam a direção, a vice-direção, a orientação educacional, a supervisão e/ou a coordenação pedagógica. Todos esses segmentos trabalham juntos tendo em vista que:

O objetivo primeiro da atividade de gestão das escolas é criar condições para que os professores promovam a aprendizagem dos alunos. A gestão escolar é parte integrante do processo educativo e as “mensagens” que os alunos recebem da direção da escola devem ser congruentes com as atitudes pedagógicas nas salas de aula: no mínimo, os valores e objetivos subjacentes aos dois tipos de atividade devem ser compatíveis. Nenhum membro da comunidade educativa (alunos, professores, pais) ganha com uma escola gerida deficientemente. Por isso podemos afirmar com uma razoável segurança: a boa gestão é uma característica significativa das melhores escolas (GLATTER s/a *apud* NÓVOA, 1999, p.159).

Percebe-se, dessa forma, a importância do desenvolvimento do trabalho em grupo, do trabalho coletivo, ou seja, de uma gestão escolar que proporcione aos integrantes desse espaço o debate e a reflexão sobre as questões pertinentes à escola, assim como, sobre os desafios do dia-a-dia para a construção de uma educação de qualidade.

Assim, entende-se a importância de os gestores escolares viabilizarem a participação de todos os segmentos visando a favorecer o processo democrático e à autonomia da comunidade escolar. Conforme Libâneo (2004):

[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um

melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

Corroborando essa perspectiva sobre a promoção da participação e do trabalho coletivo, Ferri e Armani (2013) afirmam:

[...] quando voltada a prática pedagógica é essencial o incentivo dos gestores para promover espaços de reflexão e discussão referentes às demandas da prática docente, isso possivelmente vai trazer benefícios não apenas ao docente, que ampliará seus conhecimentos, mas também aos alunos que terão professores mais qualificados, o que beneficiará também os demais colaboradores da instituição, os quais poderão compartilhar das diferentes vivências na escola (FERRI; ARMANI, 2013, p. 92).

Assim, a gestão escolar democrática tem a possibilidade de oportunizar a qualificação da prática pedagógica desenvolvida nas escolas e, conseqüentemente, o processo de ensino e de aprendizagem, onde os participantes sejam ativos e protagonistas do processo.

Diante disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 prevê no artigo 14º:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p. 7).

Nesse sentido, para que uma gestão seja efetivamente democrática, é necessário que a tomada de decisão seja partilhada entre todos os envolvidos no processo educacional. Também que seja feita a implementação de diversos mecanismos de participação como a criação de conselhos de classe, conselhos escolares, construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, entre outros. O MEC, no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), esclarece:

Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola. (BRASIL, 2004, p.29).

Portanto, a gestão democrática visa à participação ativa dos professores e da comunidade em geral, buscando garantir o ensino da melhor qualidade, já que, conforme Rios (2010, p. 21): “[...] a qualidade é um atributo essencial de realidade. Há a boa e a má qualidade nos seres que nos relacionamos, nas situações que vivenciamos. Trata-se, assim, de

qualificar a qualidade, de refletir sobre a significação de que ela se reveste no interior da prática educativa”.

O professor, além de cumprir com comprometimento e com qualidade sua tarefa de mediador da construção do conhecimento, precisa constantemente contar com o apoio da gestão escolar, e essa possibilitar condições para que os professores promovam a aprendizagem dos educandos, visando sempre a um ensino de boa qualidade, o que contribui de modo fundamental para a construção do saber escolar e de novas relações sociais. Diante disso, para Rios (2005):

A tarefa fundamental da educação, da escola, ao construir, reconstruir e socializar o conhecimento, é formar cidadãos, portanto contribuir para que as pessoas possam atuar criativamente no contexto social de que fazem parte, exercer seus direitos e, nessa medida ser, de verdade, pessoas felizes (RIOS, 2005, p. 26).

Através do envolvimento da equipe gestora com os docentes e educandos, o gestor vai perceber quais são as necessidades de aprendizagens dos alunos e poderá contribuir no processo de ensino e aprendizagem. O gestor precisa estar sempre atento à parte pedagógica da escola, norteando o trabalho do docente e trabalhando em parceria com esse, incentivando e valorizando-o na busca de qualificar a educação. Conforme, Ferri e Armani (2013), o gestor:

[...] passa a assumir um “papel de mediador, o qual precisa criar um ambiente propício para a construção de saberes pedagógicos e desenvolvimento dos professores, criando espaço de decisões conjuntas, identificando situações de dificuldades, problemas, definindo estratégias e preocupando-se sempre com o sucesso do aluno e com sua formação enquanto sujeito crítico (FERRI; ARMANI, 2013, p. 91-2).

Ainda, conforme as autoras,

A gestão escolar tem, como uma de suas finalidades, buscar solucionar as dificuldades enfrentadas pelos professores e alunos, por meio do comprometimento com o trabalho e com os objetivos do projeto escolar, buscando construir uma comunidade escolar unida, participativa e democrática, que seja capaz de mobilizar seus integrantes - alunos, professores, funcionários, pais – com objetivos e atitudes que beneficiam a todo o grupo (FERRI; ARMANI, 2013, p. 99).

Nessa perspectiva, a gestão democrática possibilita a participação, a transparência e a democracia no ambiente escolar, envolvendo a comunidade escolar na tomada de decisões, das ações que atendam às necessidades dos alunos, conforme a realidade escolar. Portanto, a gestão democrática é um movimento que envolve toda a escola: pais, professores, funcionários e direção se unem para construir e elaborar ações que vão melhorar o

funcionamento da mesma. Como se percebe, um dos eixos principais do processo de construção da gestão democrática é a participação, visto que tem como base o trabalho coletivo e a partilha de responsabilidades no exercício da autonomia escolar, buscando garantir o ensino de boa qualidade.

2.2 Participação

Conforme esclarece Ferreira (2007), o termo participação refere-se a fazer parte de, fazer saber, tomar parte em, ou seja, é fazer parte agindo sobre uma ação coletiva. A participação tem, portanto, um caráter instrumental, sendo que ao participar exercita-se um direito de cidadania.

A participação também exige responsabilidade de quem participa e a colaboração com outras pessoas, pois é um fazer em conjunto. Através do exercício de participação, o ser aperfeiçoa-se na convivência com outras pessoas e assume um compromisso social ligado a valores humanos públicos, democráticos, solidários que visam a interesses em comum e nunca interesses individuais (FERREIRA, 2007).

Para essa autora, através da participação, temos uma forma efetiva para conceituar a gestão escolar democrática, pois a mesma pode ser vista como um processo de mobilização de pessoas, coletivamente organizadas para promoverem a realização dos objetivos educacionais. Assim, pontua que a participação, que é uma ação conjunta, visa a mudanças através do trabalho cooperativo e associado de pessoas na análise de situações, na tomada de decisões e na proposição de planos de ação para alcançar objetivos que são abraçados por todos e objetivam melhorias no ambiente escolar e no processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Gutierrez e Catani (2013), a participação, em especial a partir de 1968, passou a estar presente nas formas de administrar, perpassando pelos pressupostos do taylorismo a valores contemporâneos, que visam à flexibilidade, à justiça, à cidadania, à tolerância com as diferenças e às relações mais igualitárias, compreendendo um modelo democrático, que enfatiza as vantagens do trabalho coletivo e co-participativo. Ainda, segundo os autores, percebe-se “a participação como uma sequência de tipos definidos e evolutivos dentro do processo mais amplo dos conflitos no campo da produção que, iniciando-se nas lutas sindicais passaria pelas comissões de fábrica, [...] até a autogestão generalizada” (GUTIERREZ; CATANI, 2013, p. 77).

Dessa forma, o conceito da participação se modifica e se renova ao longo dos anos para lidar com os aspectos contemporâneos voltados para a globalização das relações

econômicas, levando em conta o aumento da competitividade e do desemprego, o que nos traz um conceito de participação mais atual:

Finalmente, a partir de uma perspectiva mais recente que enfatiza a atual (ou suposta...) valorização da dimensão da aparência e a intrascendentalidade dos valores, a participação se confunde com todas as formas de organização possíveis, convivendo nesta colcha de retalhos aparentemente absurda que caracterizaria a pós-modernidade (GUTIERREZ; CATANI, 2013, p. 77).

A partir desses aspectos, os autores salientam que “participar consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo” (GUTIERREZ; CATANI, 2013, p. 78).

Nesse sentido, a participação precisa estar presente no trabalho educacional, principalmente quando ele está voltado à construção da gestão democrática, porque visa a um plano de ação coletivo, que demanda um esforço compartilhado, realizado através da participação coletiva e integrada dos membros da comunidade escolar, que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional. Segundo Lück (2017),

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de 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.

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí por que a participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo [...] (LÜCK, 2017, p. 07).

Conforme Lück (2017), é necessário construir uma gestão da educação que perpassse democraticamente todos os espaços escolares e se realize através da efetiva participação comprometida de todos os segmentos da comunidade escolar, que assumam o compromisso de construir uma comunidade que é tanto da escola quanto da sociedade. Estabelecer valores e objetivos educacionais, criar novas formas de articular o mundo real e os problemas sociais, de tal forma que a escola esteja integrada às mudanças que ocorrem no âmbito educacional e social.

Dessa forma, a gestão democrática inclui o processo criativo de buscar formas de ampliar os valores da democracia. Entretanto esse processo não é apenas participação numa

conversa eventual sobre alguma coisa, e sim é considerar de forma reflexiva os problemas, eventos e questões que surgem a partir da vida coletiva. Uma gestão escolar democrática é participativa porque envolve oportunidades de explorar questões, de imaginar respostas a problemas, e de colocar essas respostas em prática (LÜCK, 2017).

Conforme a autora, para que a participação seja significativa, a comunidade escolar precisa estabelecer assuntos prioritários para discussão e, a partir desses, fazer a elaboração de métodos e/ou tentativas de solução, já que quando não se tem um enfoque, assuntos secundários passam a ser mais discutidos e passa a ser evidenciada a participação pela participação, pois “se gasta muito tempo em debates e discussões sobre questões banais e secundárias” (LÜCK, 2017, p. 08). Também, para a autora, a participação escolar não deve ser manipulada para conformar padrões previamente definidos ou esperados, à medida que:

[...] já se tem notícias de práticas de “gestão participativa” pelas quais os participantes do contexto organizacional são convidados a apenas envolver-se numa participação elementar e formal de verbalização e discussão superficial de questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão. [...] (LÜCK, 2017, p.08).

Portanto, quando se opta por um modelo de gestão escolar democrática sabe-se que a participação precisa estar presente e fundamenta-se no exercício do diálogo entre as partes que participam do processo de decisão dentro da escola, ou seja, os membros da comunidade escolar precisam ser ouvidos e ter voz ativa no processo de decisão, e juntos, pais, professores, alunos, equipe diretiva, membros do círculo de pais e mestres (CPM) e do conselho escolar possam viabilizar melhorias significativas e relevantes no contexto escolar e no processo de ensino e de aprendizagem.

Então, para que, de fato, a gestão escolar democrática se constitua, é de suma importância que cada membro da comunidade escolar saiba o papel que desempenha e como pode participar e contribuir. Cabe à equipe gestora esclarecer e informar a eles sobre a sua função e criar condições favoráveis para o desenvolvimento das potencialidades, para que visem objetivos em comum e priorizem um ensino da melhor qualidade, ao passo que “o trabalho coletivo na escola só tem sentido quando orientado por objetivos pedagógicos preocupados com a educação dos sujeitos” (OLIVEIRA, 2006, p. 99).

2.3 A gestão escolar e a articulação com a prática docente

O modo de vida democrático visa à participação responsável, inteligente e reflexiva das pessoas que fazem parte de uma gestão escolar democrática e evidenciam os problemas e

prioridades da escola, planejando através do diálogo soluções para os mesmos. Dessa forma, Ferreira (2007) afirma que, “inclui o processo criativo de buscar formas de ampliar horizontalmente e verticalmente os valores da democracia” (FERREIRA, 2007, p. 57).

Um dos principais pontos que se observa num contexto escolar é o trabalho pedagógico, uma vez que o sucesso e o insucesso de uma escola muitas vezes estão relacionados ao processo de ensino e aprendizagem. A escola que tem o objetivo de desenvolver um modelo de gestão escolar democrática, normalmente tem mais sucesso na parte pedagógica, pois os integrantes do corpo docente, como a equipe diretiva e em geral a comunidade escolar, estão envolvidos nesse trabalho, o que enriquece e consolida o mesmo, gerando aprendizagens significativas.

Para Ferreira (2007):

Esse sucesso, entretanto, é uma construção que se faz por meio da participação e da gestão escolar. Depende da participação de toda a equipe escolar e, sobretudo, da atuação de suas lideranças. Os gestores precisam trabalhar com os professores a concepção da escola que desejam implementar e, de acordo com essa concepção, como se definirá o projeto pedagógico da escola e o trabalho pedagógico de todos os profissionais da Educação que atuam nessa escola, de maneira a promover a aprendizagem contínua dos alunos (FERREIRA, 2007, p. 56).

Assim, compete aos gestores, aos professores, aos funcionários, aos pais e alunos da escola definir as metas de ensino, discutir e elaborar em conjunto o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, à medida que é o documento em que constam os referenciais básicos indicando os rumos e objetivos da escola. Para isso, é necessário que a comunidade escolar participe ativamente na construção do projeto, mostrando como pensam e almejam a escola, pois cada sujeito envolvido com a escola também é responsável pelo projeto político pedagógico, tanto pela sua elaboração, quanto pela sua efetivação. Segundo Vasconcellos (1995), mais importante do que ter um texto bem elaborado, é construir o envolvimento das pessoas, no processo de construção do projeto pedagógico, através de uma participação efetiva, que priorize sempre o melhor para os educandos e para toda a comunidade escolar.

Para que isso ocorra, é necessário que a direção da escola organize e oportunize essa participação, busque dialogar, envolver todos da comunidade escolar no planejamento de metas para a escola, que visam à construção de melhorias para o bem-estar e aprendizagem dos educandos. Assim, o planejamento precisa estar em constante avaliação, reavaliação e reestruturação na medida que se evidencie as necessidades da escola, sendo que esse planejamento seja do grupo, e não simplesmente para o grupo. Conforme expresso na LDB (1996):

[...] O PPP é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares. Previsto pela LDB/1996 (art. 12 e 13) como proposta pedagógica ou como projeto pedagógico, o PPP pode significar uma forma de toda a equipe escolar tornar-se corresponsável pela aprendizagem efetiva do aluno e por sua inserção na cidadania crítica. Deve-se atentar para que o PPP esteja em permanente avaliação, em todas as suas etapas e durante todo o processo, a fim de garantir o caráter dinâmico da vida escolar em todas as suas dimensões (LIBÂNEO, OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 256).

Além de um documento que apresenta a proposta pedagógica da escola, o PPP também expressa a identidade da mesma, considerando e respeitando as diferenças a fim de propor avanços e expectativas acerca da educação, para construir uma escola capaz de considerar, incluir e atender as diferentes culturas.

A partir disso, reforça-se a importância da participação e do trabalho coletivo no ambiente escolar. Todos os membros da escola precisam se sentir parte da escola, o que favorece o desenvolvimento da autonomia de seus integrantes. Segundo Zitkoski (2010), “a autonomia se caracteriza pela confiança que o sujeito possui no seu histórico particular, é o desenvolvimento do sujeito histórico, de democracia e liberdade que a autonomia vai se construindo” (2010, p. 53).

Assim, a gestão escolar democrática, que busca mobilizar, sensibilizar e envolver a comunidade escolar e os professores, através de um planejamento coletivo, visando a consolidar a escola desejada, precisa também respeitar cada integrante como único. Favorecendo assim, que cada integrante exerça seu papel de cidadão, envolvendo-se ativamente nas decisões relacionadas à escola, pois essa também faz parte da sua vida. Dessa forma, pode-se compreender, portanto, que a autonomia pessoal tem a possibilidade de favorecer a constituição da autonomia escolar. Para Lück (2000),

[...] autonomia no contexto da educação, consiste na aplicação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade de ensino. Autonomia é característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com responsabilidade e competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento (LÜCK, 2000, p. 21).

Para a promoção da qualidade do ensino, a dimensão pedagógica precisa ter prioridade. Para isso, é necessário haver constante reflexão sobre o processo de ensino e aprendizagem e estar clara a importância da equipe gestora trabalhar ativamente com os professores, visando a resultados positivos para a escola, através da efetiva aprendizagem do educando. Segundo Ferreira (2007),

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. Se suas crianças e jovens são frequentadores assíduos das aulas, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver os problemas que os professores lhes propõe, ela está cumprindo o papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. Se os alunos estão sabendo ouvir, discordar, discutir, defender seus valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, ela pode se orgulhar de estar formando cidadãos. E, mais que tudo, se ela conseguir oferecer uma Educação, independente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso (FERREIRA, 2007, p. 56).

Conforme a autora, esse é o principal objetivo da escola, formar educandos participativos, críticos, investigativos e reflexivos, ou seja, cidadãos que conheçam seus direitos e deveres, que respeitam as diferentes culturas e opiniões, contribuindo para uma sociedade cooperativa e justa.

Nessa perspectiva, é importante considerar o comprometimento e a responsabilidade do gestor e do professor com a educação. Através da ética e do compromisso com a democratização das relações sociais, “compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo das escolas, orientadas para resultados, através de ações conjuntas, associadas e articuladas” (COLLING; TRINDADE; ZIEGLER; NICOLODI, 2012, p. 3).

Para que isso aconteça, sinaliza-se a exigência da formação da equipe gestora e dos professores para enfrentarem os desafios da sociedade contemporânea, para assim saberem conduzir os processos de ensino e aprendizagem, respeitando a bagagem cultural, conhecimentos e interesses dos alunos, articulando-os a realidade, a fim de tornar o educando um sujeito capaz de tomar decisões e apresentar soluções para as demandas que surgirem.

[...] a palavra educação, originalmente ‘educare’ tem o significado de extrair, pôr para fora, no sentido de fazer crescer, desenvolver e desabrochar”. Assim é que acontece o choque de ideias, para que possa surgir uma terceira e gerar um novo movimento, esta nova ideia ocorre pela educação que é um processo dialético dessas mudanças. As mudanças fazem parte da história e da cultura de toda sociedade, e cabe a Escola acompanhar estes processos na formação do cidadão, no entanto, a escola necessita de uma boa equipe gestora para que se obtenham os resultados esperados. (COLLING; TRINDADE; ZIEGLER; NICOLODI, 2012, p. 2-3).

Para Lück (2009), um bom gestor precisa ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados.

Em suma, o alcance de uma educação de qualidade, só será possível com uma equipe gestora comprometida e articulada com professores, alunos e comunidade escolar, que busque promover meios de participação para se alcançar um modelo de gestão escolar democrática e um ensino significativo para educandos e educadores.

2.4 Dimensões da gestão escolar

A gestão escolar significa o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, objetivando promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, a fim de se alcançar a efetiva aprendizagem dos educandos. Para se chegar a resultados positivos no processo de ensino e aprendizagem, a gestão escolar envolve áreas e dimensões que em conjunto tornam possível a realização desses objetivos (LÜCK, 2009).

Castiglione (2011) fala de três dimensões que perpassam a gestão escolar: a gestão pedagógica, a gestão administrativa e a gestão financeira. Existe a necessidade de a equipe gestora conhecer e trabalhar de forma articulada essas três dimensões, pois devem estar interligadas para promover ações conjuntas que busquem soluções para os desafios do cotidiano escolar.

A gestão administrativa e financeira que por muitas vezes passa a ser vista como a mais trabalhosa pelo gestor (pela equipe diretiva), dentro do ambiente escolar, por referirem-se ao uso adequado dos recursos financeiros no processo educacional, como também responsável pelos devidos registros e documentações da escola, como pela gestão do patrimônio e pela gestão de serviços de apoio, tem o objetivo de produzir melhores resultados para a escola, através de estratégias para melhorar o atendimento e a qualidade do ensino nas instituições escolares. Conforme Castiglione (2011), “no caso de escolas, abrange práticas eficientes e eficazes de gestão de pessoas, de serviços de apoio, tais como: secretaria, serviços gerais, atividades de limpeza e conservação e também o provimento dos recursos materiais e patrimoniais da escola” (CASTIGLIONE, 2011, p. 14).

Sabe-se que a escola necessita de equipamentos, materiais, serviços de apoio e de uma boa estrutura para existir e realizar sua missão: promoção da aprendizagem e formação dos alunos (que está diretamente voltada para a dimensão pedagógica). Quanto à gestão de pessoas, presente na gestão administrativa, essa tem o objetivo de alcançar os resultados educacionais a partir do compromisso de: professores, gestores, pais, alunos e funcionários

em geral, assim, a escola trabalha com pessoas que formam outras pessoas e a equipe gestora ajuda essas pessoas a perceberem um sentido maior no que fazem, criando um clima de confiança, encorajamento e pertencimento (CASTIGLIONE, 2011).

Para Lück (2009), o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola, garante o funcionamento pleno da instituição escolar como organização social, com foco na formação de alunos e promoção da sua aprendizagem. Portanto, o gestor precisa conhecer essas dimensões e também trabalhar com foco na dimensão pedagógica, já que o objetivo principal da escola é oferecer o ensino de boa qualidade. Conforme a autora, “[...] a gestão pedagógica é a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 95).

Assim, o gestor é o principal responsável e incentivador da dimensão pedagógica, mas precisa ter o auxílio do coordenador e/ou supervisor de educação para dar conta de todas as demandas da área pedagógica, ao passo que nela é organizada a proposta pedagógica a ser seguida, acompanhado o desempenho dos alunos e dos professores, oferecida formação continuada para o corpo docente, mediante o modelo de educação traçado, sem esquecer que também compete na dimensão pedagógica motivar o aluno a aprender e valorizar os professores, a fim de manter a qualidade das aulas e do ensino.

A equipe gestora tem a possibilidade de manter um diálogo aberto com alunos, professores e comunidade escolar, à medida que com o professor deve estabelecer um diálogo pedagógico constante, orientando-o e preparando-o para um ensino de boa qualidade. Assim, pode melhor orientá-lo na prática docente, percebendo se há dificuldades no processo de ensino e aprendizagem e, a partir disso, articular estratégias, juntamente com o corpo docente, para garantir um ensino estruturado com propósitos definidos, que alcancem a aprendizagem efetiva do educando.

As reuniões pedagógicas e os momentos de estudo são essenciais para isso, devendo visar à renovação do conhecimento e as necessidades escolares, as quais precisam ser percebidas principalmente pelos gestores, que conhecem a realidade de sua escola, para saber agir e orientar os professores para juntos superarem os desafios constatados. Conforme Ferri e Armani (2013),

Nesse sentido, os gestores escolares enfrentam grandes desafios, entre eles, promover a formação dos professores no cotidiano de suas práticas. Por meio dessas práticas, a escola vem apresentando mudanças significativas no âmbito de melhorar a qualidade do ensino, com base em princípios de igualdade, da participação compartilhada, constituindo-se como mediadores dos processos de desenvolvimento

profissional. Assim, o gestor precisa ser capaz de organizar sua equipe conforme a realidade em que está inserido e proporcionar a todos condições para ampliarem seus conhecimentos (FERRI; ARMANI, 2013, p. 91).

Dessa forma, a autora sinaliza a relevância dos gestores manterem o olhar atento e sensível à prática docente, possibilitando aos professores momentos de reflexão e formação continuada para que ampliem seus conhecimentos e a sua visão de mundo, almejando uma prática pedagógica competente, que proporcione o bem-estar de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Segundo Rios (2005),

[...] para um professor competente, não basta dominar bem os conceitos de sua área – é preciso pensar criticamente no valor efetivo desses conceitos para a inserção criativa dos sujeitos na sociedade. Não basta ser criativo – é preciso exercer a sua criatividade na construção do bem-estar coletivo. Não basta se comprometer politicamente – é preciso verificar o alcance desse compromisso, verificar se ele efetivamente dirige a ação no sentido de uma vida digna e solidária (RIOS, 2005, p. 108-9).

Nesse contexto, para se alcançar esses objetivos, tanto os gestores como os professores devem ter o aluno como centro do processo de ensino e aprendizagem e, paralelamente a isso, buscar conceber o currículo como visão globalizada de ensino e como agente integrador das experiências educacionais promovidas pela escola. Segundo Oliveira (2012),

O currículo é a expressão do conhecimento que está em jogo nos processos educativos; são saberes e aprendizagens que dizem respeito às relações, às atitudes, aos valores, às habilidades, enfim, dizem respeito ao conjunto de conhecimentos que desejamos abordar, investigar, promover. O currículo deve expressar, portanto, objetivos de aprendizagem, temas e conteúdos de relevância sociocultural, a forma de organização do conhecimento (tempos e espaços), estratégias de ensino, de aprendizagem, de monitoramento e de avaliação. É um documento valioso que expressa as concepções de educação de uma época. Também deve expressar outras especificidades, tais como: regionalidade, gênero, etnia, geracional, renda. Daí a demanda de o currículo ser uma construção coletiva, que considere os diferentes indivíduos e interesses envolvidos nos processos educativos (OLIVEIRA, 2012, p. 63).

Corroborando com essa perspectiva, Silva (2011) também reforça que:

[...] quando pensamos em currículo pensamos apenas em conhecimento, esquecendo-nos de que o conhecimento que constitui o currículo está inextricavelmente, centralmente, vitalmente, envolvido naquilo que somos, naquilo que nos tornamos: na nossa identidade, na nossa subjetividade. Talvez possamos dizer que, além de uma questão de conhecimento, o currículo é também uma questão de identidade (SILVA, 2011, p. 16).

Partindo disso, o currículo é válido e significativo na medida em que promove oportunidades efetivas que orientem os alunos a aprender a conhecer, a aprender a fazer, a

aprender a conviver e a aprender a ser de forma integrada (LÜCK, 2009). Em suma, o principal objetivo de a escola existir são os alunos e a sua função é promover a aprendizagem e formar o educando para viver em sociedade, sendo assim, a dimensão pedagógica considerada como mais importante do ambiente escolar. Segundo Castiglione (2011),

É por meio da gestão pedagógica que podemos prever como vamos educar nossas crianças e jovens para que se constituam indivíduos competentes, criativos, com personalidade própria, com ética, que saibam se posicionar frente às dificuldades, decidir o que é melhor para si e para outros e viver em coletividade (CASTIGLIONI, 2011, p. 12).

Portanto, o gestor escolar promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais. Assim, precisa elaborar um planejamento estratégico, juntamente com a comunidade escolar, delineando uma programação na qual os objetivos são definidos e estratégias são estabelecidas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi constituída por uma metodologia de natureza qualitativa, que busca compreender como se efetiva a gestão escolar nas escolas municipais de Ensino Fundamental, da cidade de Feliz, e quais suas repercussões na prática docente.

A pesquisa qualitativa, para Minayo (2012), busca “compreender relações, valores, atitudes, crenças, hábitos e representações e a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados socialmente, compreender e interpretar a realidade” (MINAYO, 2012, p.12). Ainda conforme a autora:

O pesquisador que trabalha com estratégias qualitativas atua com a matéria-prima das vivências, das experiências, da cotidianidade e também analisa as estruturas e as instituições, mas entendem-nas como ação humana objetivada. Ou seja, para esses pensadores e pesquisadores, a linguagem, os símbolos, as práticas, as relações e as coisas são inseparáveis. Se partirmos de um desses elementos, temos que chegar aos outros, mas todos passam pela subjetividade humana (MINAYO, 2012, p. 24).

Assim, para Minayo (2012), a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados, na compreensão da realidade humana, o que é relevante para compreensão da realidade das escolas que serão pesquisadas.

O município conta com quatro escolas municipais de Ensino Fundamental. Dessas, três fazem parte do campo da minha pesquisa, pois analiso um contexto escolar de gestores e professores. E, em uma dessas escolas, o diretor também exerce a docência, ao passo que é uma escola de interior com uma turma de alunos multisseriada que contempla o primeiro ciclo do Ensino Fundamental.

Para fazer essa análise, a pesquisa deu-se através da observação e de entrevistas. Para Minayo (2012), esses são os dois instrumentos principais ao realizar o trabalho de campo, “enquanto a primeira é feita sobre tudo aquilo que não é dito mas pode ser visto e captado por um observador atento e persistente, a segunda tem como matéria-prima a fala de alguns interlocutores” (MINAYO, 2012, p. 63).

Nesse sentido, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com três diretoras, com duas supervisoras e com três professoras das três escolas pesquisadas de Ensino Fundamental. O critério utilizado para a seleção das professoras deu-se através do tempo de trabalho, optou-se por entrevistar aquelas que já atuavam na escola por mais de dez anos, dado coletado através de diálogo com a equipe diretiva. Conforme Minayo (2012), a entrevista semiestruturada “combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”

e, ainda, “na pesquisa qualitativa, a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial” (MINAYO, 2012, p. 63-64).

Antes de cada entrevista, as interlocutoras assinam o termo de consentimento de livre esclarecimento referente à entrevista¹. No Quadro 01, apresentamos o roteiro de entrevistas realizadas.

Quadro 01 – Roteiro de entrevistas

Entrevista para gestores e professores	
1-	Qual a tua formação?
2-	Há quanto tempo atuas na área da educação?
3-	Há quanto tempo atuas enquanto gestora/professora nesta escola?
4-	Como você compreende que se desenvolve o processo de gestão democrática em uma escola? Destaque alguns dos aspectos que são desenvolvidos aqui nessa escola?
5-	Como a comunidade escolar participa das decisões que visam melhorias para a escola e para a qualidade da educação?
6-	Como os docentes, especificamente, participam do processo de tomada de decisões, quando são questões relativas ao ensino e à aprendizagem?
7-	Como são apresentadas as melhorias ou ideias novas para o processo de ensino e aprendizagem?
8-	Nas reuniões pedagógicas são trabalhadas propostas e atividades pedagógicas? Quem apresenta ideias e iniciativas? Como se dá a participação dos docentes?
9-	Como o trabalho da equipe gestora pode repercutir na prática docente? Quais os principais aspectos a serem trabalhados?

Fonte: elaborado pela autora.

Como parte da pesquisa aqui delineada, também se realizou a observação direta em quatro reuniões pedagógicas realizadas em quartas-feiras, das 18h às 22h, nas escolas pesquisadas. O objetivo foi compreender o processo participativo dos docentes nas tomadas de decisões sobre o processo pedagógico. Para esse levantamento de dados, utilizou-se o diário de campo para fazer os devidos registros das observações. Posteriormente, essas anotações também foram analisadas para maior compreensão do objetivo da pesquisa. Segundo Minayo (2012),

¹ O termo de consentimento de livre esclarecimento se encontra no apêndice deste trabalho.

O principal instrumento de trabalho de observação é o chamado *diário de campo*, que nada mais é do que um caderninho, uma caderneta, ou um arquivo eletrônico no qual escrevemos todas as informações que não fazem parte do material formal de entrevistas em suas várias modalidades (MINAYO, 2012, p. 71).

A análise dos dados coletados deu-se por meio de princípios da Análise de Conteúdo à medida que, segundo Minayo (2012), “[...] através da análise de conteúdo, podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado” (MINAYO, 2012, p. 84).

Para estruturar esse processo de análise, organizou-se um quadro com os dados e, a partir disso, elencaram-se as principais categorias de análise:

- 1- Processo de construção da gestão democrática;
- 2- Participação da comunidade escolar (famílias, CPM, Conselho Escolar);
- 3- Participação docente quanto à tomada de decisões em relação ao processo de ensino e aprendizagem;
- 4- Reunião pedagógica: possibilidade de participação e propostas para o processo de ensino e aprendizagem;
- 5- A gestão escolar e a sua repercussão na prática docente.

4. ANÁLISE DOS DADOS:

Através do levantamento dos dados, mediante as entrevistas realizadas com as (3) três diretoras, com as (2) duas supervisoras educacionais e com as (3) três professoras, assim como através das observações das reuniões pedagógicas nas escolas municipais de Ensino Fundamental de Feliz, foi possível perceber como se efetiva a gestão escolar e também como o trabalho da gestão escolar repercute na prática docente. Inicialmente, farei uma apresentação das interlocutoras e parceiras desta pesquisa e na sequência irei desvelando as categorias de análise organizadas.

4.1 Contextualização da pesquisa e apresentação das interlocutoras

As escolas serão categorizadas numericamente, com vistas a melhor sistematização dos dados. A escola 1 atende 195 crianças do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, onde foram observadas as reuniões pedagógicas dos dias 16/05 e 13/06, estando presentes 4 gestoras e 10 docentes. A escola 2 atende 242 crianças do Jardim A ao 9º ano e, nesse estabelecimento, realizei a observação no dia 13 de junho, estando presente neste dia 4 gestoras e 14 professores. A escola 3, onde realizei a observação no dia 11 de julho, contando com a presença de 3 gestoras e 5 docentes, atende 55 crianças de Jardim B ao 3º ano.

Na escola 1, entrevistei a diretora, a supervisora educacional e uma professora; na escola 2, também entrevistei a diretora, a supervisora educacional e uma professora; na escola 3, entrevistei a diretora e uma professora, não sendo realizada a entrevista com a supervisora nessa escola, pois pelo número de crianças que atende acaba não contando com supervisora educacional. Todas as observações e as entrevistas realizadas aconteceram no ano de 2018.

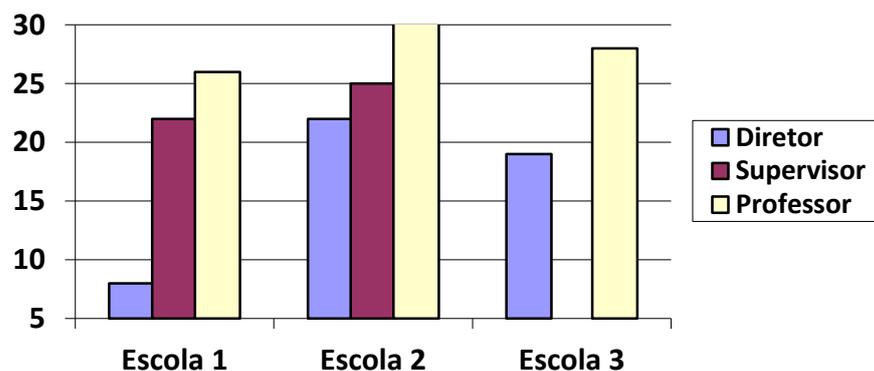
Através das entrevistas, constatou-se que todas as gestoras e professoras são graduadas na área da educação, sendo que duas (2) possuem formação em Pedagogia, outras duas (2) em Letras, uma (1) em Ciências Sociais, uma (1) em Ciências Biológicas, uma (1) em Geografia e uma (1) em Educação Física. Dessas oito, sete (7) são pós-graduadas, sendo três (3) em Psicopedagogia, duas (2) em Educação Ambiental, uma (1) em Gestão Escolar e uma (1) em Literatura Infantil e Infanto-Juvenil. O Quadro 02 traz essas informações.

Quadro 02 – Formação dos gestores e professores

ESCOLAS	ENTREVISTADAS	GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO
Escola 1	Entrevistada A – Diretora	Licenciatura em Geografia	Pós-graduação em Educação Ambiental
	Entrevistada B – Supervisora	Licenciatura plena em Letras	Pós-graduação em Gestão Escolar
	Entrevistada C – Professora	Licenciatura em Ciências Biológicas	Pós-graduação em Educação Ambiental
Escola 2	Entrevistada D – Diretora	Licenciatura plena em Letras	Pós-graduação em Literatura infantil e infanto-juvenil
	Entrevistada E – Supervisora	Licenciatura em Ciências Sociais	Pós-graduação em Psicopedagogia.
	Entrevistada F – Professora	Licenciatura em Pedagogia em Ed. Infantil e Séries Iniciais	
Escola 3	Entrevistada G – Diretora	Licenciatura em Educação Física	Pós-graduação em Psicopedagogia
	Entrevistada H – Professora	Licenciatura plena em Pedagogia	Pós-Graduação em Psicopedagogia

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo que atuam na área da educação, seis entrevistadas atuam há mais de vinte e dois (22) anos, variando de 22 a 31 anos e somente duas pessoas atuam menos de vinte (20) anos (uma atuando há 19 anos e a outra há 8 anos), sendo ambas gestoras. O gráfico 01 sintetiza.

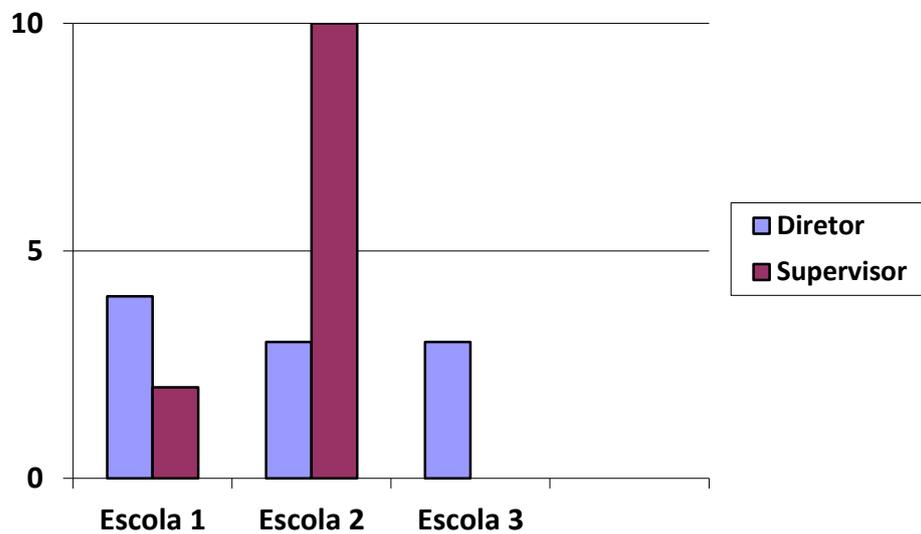
Gráfico 01 – Tempo que atuam na educação

Fonte: elaborado pela autora.

Já em relação ao tempo de serviço que as gestoras e professoras atuam nas escolas parceiras desta pesquisa, na função que exercem hoje, seja como diretora, supervisora educacional e como professora, só foi estipulado um tempo mínimo de 10 anos para as docentes.

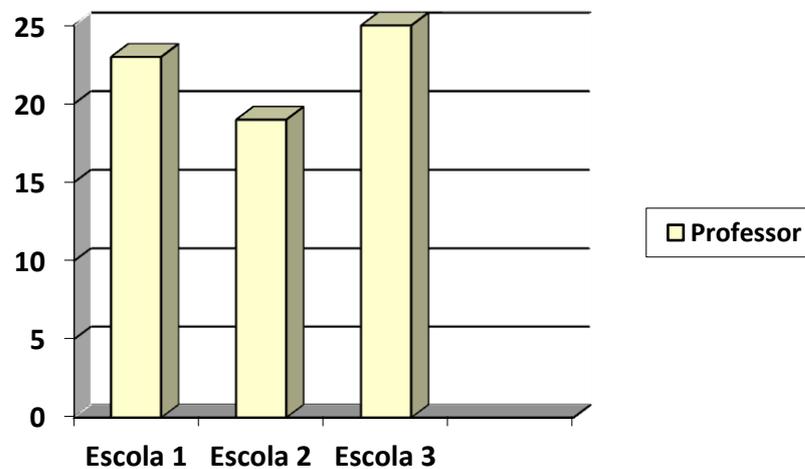
Assim, sendo percebido que as gestoras atuam entre 2 e 10 anos, sendo que duas (2) diretoras atuam há 3 anos e uma (1) há 4 anos. Já as supervisoras educacionais uma (1) atua há 2 anos, e a outra há 10 anos. Já as docentes lecionam nesta escola de 19 a 25 anos (1= 19 anos, 1 = 23 anos e 1= 25 anos). Os gráficos 02 e 03 sintetizam essas informações.

Gráfico 02 – Tempo de atuação na função de gestora



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 03 – Tempo de atuação das professoras



Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Processo de construção da gestão democrática

Nas escolas parceiras desta pesquisa, percebeu-se que, tanto a equipe gestora como as professoras, buscam estabelecer um modelo de gestão democrática, à medida que, nas observações realizadas nas reuniões pedagógicas, os gestores buscaram envolver os professores a participarem das atividades e tomarem decisões em conjunto. A professora da escola 1 falou sobre o processo de gestão democrática e como ele acontece na escola em que atua:

Este processo se desenvolve com a participação ativa e coletiva de todos (professores, gestores, funcionários, familiares, alunos, Conselhos,...), dando – lhes a oportunidade e o espaço para contribuir com sugestões de melhorias na qualidade do ensino. Na escola são desenvolvidos projetos no decorrer do ano letivo que envolvem a comunidade, na reformulação do PPP toda comunidade escolar auxilia nas mudanças para atender a demanda e a realidade escolar, familiar e sócio – cultural (ENTREVISTADA C, 2018).

A participação ativa e coletiva também foi salientada pelas outras duas professoras, onde a entrevistada (F), da escola 2, enfatizou que: “os professores e gestores buscam envolver a comunidade escolar. A equipe diretiva é bem preocupada em ouvir, conversam com o grupo para guiar os professores no que precisam, como os alunos. As gestoras estão abertas ao diálogo”.

Essa escuta ativa da equipe gestora esteve muito presente nas reuniões pedagógicas, que foram observadas. Percebeu-se também a preocupação em envolver a comunidade escolar nos projetos educacionais como nas programações e tomadas de decisões da escola. Por exemplo, na escola 1: na reunião pedagógica observada no dia 06 de junho, no momento das combinações voltadas à prática docente, os professores participaram ativamente, decidiram sobre como procederá o conselho de classe, onde cada professor deverá fazer seu parecer sobre os alunos e como vão refletir sobre os aspectos avaliativos de cada educando. Nesse dia também indicaram professores externos para avaliar os projetos que serão apresentados na feira pedagógica da escola.

Esse processo de tomada de decisões compartilhada é um dos aspectos que embasa e engloba a construção do processo de gestão democrática. Conforme Libâneo (2004), “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, p. 102).

Nas outras escolas parceiras desta pesquisa, também teve uma participação assídua dos professores no processo de tomada de decisões referente ao ensino e aprendizagem. Como se

pode acompanhar na escola 2, durante a reunião pedagógica observada, a equipe diretiva e os docentes decidiram juntos as atividades que seriam realizadas no dia do desafio. E, na escola 3, durante a reunião pedagógica observada, organizaram a recepção do primeiro dia de aula, do retorno das férias de inverno, com programações especiais envolvendo todos professores e alunos. A professora entrevistada da escola 3, com a resposta dada na entrevista foi bem ao encontro do conceito de gestão democrática ao ponderar:

Entendo que gestão democrática significa uma gestão onde o diretor não decide as coisas sozinho, e sim decide com a comunidade escolar. Nesta escola houve a construção do PPP coletivamente, como dos eventos que são pensados, organizados e realizados por todos e inclusive as regras da sala de aula que são construídas juntamente com os alunos (ENTREVISTADA H, 2018).

A questão da escuta sensível é essencial no ambiente escolar, sendo percebido que tanto a equipe diretiva, como os professores buscam realizá-la, dando também voz aos alunos, sendo que uma das gestoras da escola 2, sinalizou a sua relevância: “Primeiro acho que a gestão democrática se faz muito pela escuta; Sempre escutamos todos os envolvidos nas ações (pais, professores, alunos, funcionários), atuamos de forma coletiva, compartilhando saberes e ações” (ENTREVISTADA D, 2018).

Nessa mesma escola, a outra gestora entrevistada listou aspectos que no seu ponto de vista são importantes para ter a construção da gestão democrática, e dentre eles, também sinaliza: “[...] ouvir a comunidade escolar, suas necessidades e atender [...] o trabalho conjunto com professores e pais e deve vir ao encontro da comunidade escolar [...] a parceria com os pais, enfatizando que ela é fundamental” (ENTREVISTADA E, 2018).

As demais gestoras também enfatizaram como compreendem a gestão democrática na escola, sendo na escola (1), expresso pela entrevistada (B), que é através de conversas com pais, professores, alunos buscando entrar num consenso, e pela entrevistada (A), “através das reuniões pedagógicas, com as famílias, CPM e conselho escolar. Todas vias de acesso que te apoiam são uma forma de otimizar o trabalho”.

Aspectos essenciais para se alcançar um modelo de gestão democrática, também foram alavancados pela gestora entrevistada na escola 3:

Escutando os colegas, sabendo que se tem um compromisso ético com a comunidade. Tendo conversas sobre as propostas/eventos e tomando as decisões juntos, o que é envolver. Através de reuniões com o CPM, que fazem parte da gestão escolar, pois toda a alteração que é feita na escola passa pelo CPM, como pelos docentes e funcionários (ENTREVISTADA G, 2018).

Contudo, as escolas pesquisadas, sabem da importância de se ter um modelo de gestão democrática e buscam oportunizar a participação da comunidade escolar na tomada de decisões, principalmente dos docentes, nos aspectos pedagógicos, já que, conforme Ferreira (2007), “o funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre estrutura formal e as interações que se produzem no seu interior, a partir da participação dos atores envolvidos” (FERREIRA, 2007, p. 62). Portanto, percebe-se que essas escolas seguem na caminhada para a construção do processo de gestão escolar democrática.

4.3 Participação da comunidade escolar (famílias, CPM, Conselho Escolar)

Através das entrevistas, percebe-se que a comunidade escolar tem participação ativa no processo de decisões que visam a melhorias na escola, sendo ressaltado que participam, principalmente, através de assembleias gerais, de reuniões de CPM e Conselho Escolar, mas que há um envolvimento maior da comunidade no que diz respeito aos eventos promovidos pela escola e CPM, conforme a gestora, da escola 1, ressaltou:

A comunidade escolar é participativa, ajudam e participam dos eventos, como da festa da escola, festa de São João, dia da família e toda vez que a escola necessita, visando lucros para a escola fazer melhorias, as quais são decididas juntamente com o CPM (ENTREVISTADA B, 2018).

Percebeu-se nas observações que as melhorias realizadas nas escolas passam pelo CPM, ou seja, a equipe gestora se reúne com os membros do CPM e decidem juntos onde vão investir o dinheiro das promoções, assim como o valor de outras verbas recebidas. Na escola 1, em diálogo com o CPM, decidiram comprar armários para as salas de aula com parte do lucro da festa de aniversário da escola.

Nas três escolas parceiras desta pesquisa, as entrevistadas mencionaram o CPM como ativo no processo de tomadas de decisões. A professora entrevistada F, da escola 2, destacou: “no CPM os pais ficam a par, participam e decidem juntos, mais a questão da infraestrutura”. É perceptível isso também na reunião pedagógica observada no dia 13 de junho, onde a diretora informou aos professores que com o lucro da venda de cachorro-quente decidiram com o CPM fazer a manutenção do retroprojektor e de lâmpadas. Nessa mesma escola, uma das gestoras destacou:

A comunidade é muito ouvida. Temos um CPM muito forte, que representa muito bem os pais (comunidade escolar). Sempre, que solicitados participam de reuniões, ações, atividades. São questionadores e muito ativos. A direção sabe que pode

contar com a comunidade escolar em todas as suas atividades (ENTREVISTADA D, 2018).

Percebeu-se também que, além dos pais, os professores participam do processo de tomada de decisões. Percebe-se esse aspecto no relato da professora da escola 1:

Nas reuniões realizadas com o CPM ocorre a explanação e a decisão da maioria dos investimentos em prol de melhorias relacionadas aos recursos didático-pedagógicos, visando facilitar o processo de ensino-aprendizagem. Nestas, às vezes os professores participam e contribuem com sugestões. Da mesma forma também acontece para as melhorias e investimentos em recursos físicos, onde, em algumas situações, o corpo docente tem oportunidades de opinar, no entanto, a tomada de decisões final acontece pelos gestores, CPM e Secretaria Municipal de Educação (ENTREVISTADA C, 2018).

Também, no que diz respeito às decisões tomadas no processo de ensino e aprendizagem a gestora da escola 1, a entrevistada A ressaltou que acontecem “através da reunião geral de professores e funcionários para fechamento de ano, onde visam metas e prioridades para o próximo ano letivo”.

Já a gestora da escola 3 salientou que “através da Assembleia de Pais, de entrevistas que constam nos portfólios dos educandos, visando saber suas opiniões para avaliar o ensino, a aprendizagem, a merenda, espaço físico [...] Na reescrita do PPP que foi feita em 2017” (ENTREVISTADA G, 2018).

Assim, inclusive por meio de entrevistas, a equipe gestora busca envolver a comunidade escolar, objetivando melhorar o atendimento e o processo de ensino e aprendizagem, também na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, onde definem metas de ensino, que precisam ser elaboradas em conjunto, indicando os rumos e objetivos da escola, sendo necessário que a comunidade escolar participe atentamente e ativamente dessa construção, mostrando como almejam a escola. Conforme Vasconcellos (1995, p. 52), “mais importante do que ter um texto bem elaborado, é construir o envolvimento das pessoas, no processo de construção do projeto pedagógico, através de uma participação efetiva”, que priorize sempre o melhor para os educandos e para toda a comunidade escolar.

4.4 Participação docente quanto à tomada de decisões em relação ao processo de ensino e aprendizagem

Sobre a participação dos docentes no processo de tomada de decisões nas questões relativas ao processo de ensino e aprendizagem, tanto os docentes como as gestoras enfatizaram que se dá principalmente através das reuniões pedagógicas. A professora

entrevistada F caracterizou esse espaço como “reuniões de estudo”, enfocando que os docentes nesses momentos “contribuem com sugestões para decisões necessárias ao processo de ensino e aprendizagem. Participam da construção de planos de estudo e nas avaliações os professores podem sugerir mudanças”.

Todas as entrevistadas pontuaram que nas reuniões pedagógicas há o diálogo entre gestores e professores, para ouvir as diferentes opiniões, trocar experiências e ideias para que os docentes participem das decisões referentes ao ensino. De igual forma, foi enfatizado que os docentes participam do processo de tomada de decisões nos conselhos de classe.

A entrevistada H, da escola 3, sinalizou que “através do Conselho de Classe, é colocada a situação da turma e estudado algo para tentar achar uma solução”. A entrevistada G, da mesma escola, também destacou os encontros pedagógicos e os conselhos de classe, como os dois momentos que os professores mais participam do processo de tomada de decisões referentes ao ensino e à aprendizagem: “nas reuniões pedagógicas diretamente; nos conselhos de classe quando essas questões são colocadas em discussão, por exemplo: na reunião passada foi feita uma escrita de cada professor com habilidades mínimas para cada série” (ENTREVISTADA G, 2018).

Percebeu-se, através das observações realizadas nas reuniões pedagógicas, que as gestoras buscaram nos encontros pedagógicos envolver os docentes, ou seja, estabelecer um diálogo com eles para reflexão, criação de estratégias e tomada de decisões.

Em todas as escolas parceiras desta pesquisa, teve o momento de troca de ideias e tomada de decisões. Na escola 1, os professores deram a sua opinião, por exemplo, para a organização da festa e apresentações de São João, para a organização da mostra escolar e entrega dos portfólios. Decidiram também como procederia o conselho de classe, onde cada professor deveria fazer seu parecer sobre seus alunos e refletiram sobre os aspectos de cada educando. Na escola 2, decidiram e organizaram o dia do desafio. E, na escola 3, organizaram o retorno das férias de inverno, com programações especiais.

Em geral, a maioria dos docentes teve participação ativa nas reuniões. Segundo Hoy e Miskel (2015), ao trabalharem as repercussões da participação no contexto da escola, afirmam que:

- A oportunidade de compartilhar na formulação de políticas é um importante fator na moral dos professores e em seu entusiasmo para a escola.
- A participação na tomada de decisões está positivamente relacionada com a satisfação individual do professor com a profissão da docência.
- Os professores preferem diretores que os envolva na tomada de decisão (HOY; MISKEL, Apud KELLERMAN, 2015, p. 335).

Também nos encontros pedagógicos, nas escolas 1 e 2, decidiram-se questões pertinentes ao método de ensino a ser usado com crianças que apresentam dificuldades e/ou necessidades especiais contando com auxílio da professora de Educação Especial. Conforme a gestora da escola 1, “esse processo de tomada de decisões acontece em pedagógicas, nos intervalos das aulas e na presença da professora de Educação Especial que orienta os professores em questões relacionadas aos alunos” (ENTREVISTADA B).

Diante desses fatos, percebe-se que são promovidos espaços e tempo aos docentes para participarem das tomadas de decisões sobre determinados assuntos relativos ao processo de ensino e de aprendizagem, juntamente com a equipe gestora. Nesse sentido, corroborando com as ideias de participação de Ferreira (2007), quando pontua que: “O importante é assegurar que cada escola possa criar suas modalidades de participação colegiada, a fim de construir sua identidade, objetivando uma Educação de qualidade” (FERREIRA, 2007, p. 64).

Dessa forma, mesmo enfrentando desafios, as escolas buscam seguir promovendo o espaço democrático para os integrantes da comunidade escolar objetivando a construção da educação de qualidade e significativa para aqueles que fazem parte desse processo.

4.5 Reunião pedagógica: possibilidade de participação e propostas para o processo de ensino e aprendizagem

Nas observações e entrevistas realizadas, como destacado anteriormente, se percebeu que são apresentadas melhorias e ideias novas para o processo de ensino e aprendizagem, principalmente nas reuniões pedagógicas. Nesse sentido, trarei mais alguns pontos que considero relevante para a análise.

A maioria das vezes as inquietudes e propostas partem da equipe gestora, sendo que por vezes são analisadas juntamente com o grupo docente, como outras vezes vêm prontas e elaboradas pela direção da escola e/ou pela Secretaria Municipal de Educação (SMEC). Conforme relato de professora da escola 3, referente às propostas pedagógicas: “é apresentada [...] pela diretora ou pela própria Secretária de Educação, geralmente as propostas vêm prontas; e dependendo a ideia os docentes com a diretora tem a possibilidade de alterar de acordo com a realidade da escola” (ENTREVISTADA H, 2018).

Partindo dessa afirmação e das reuniões pedagógicas observadas, constata-se a viabilização da possibilidade de os professores opinarem sobre as propostas e de sugerirem melhorias e adaptações conforme a necessidade percebida dentro do contexto escolar. Segundo a gestora da escola 3:

Tudo é feito nas reuniões pedagógicas, se há uma proposta é colocada em pauta, justificada, argumentada a importância da proposta e ouve-se o que o grupo docente acha, às vezes aceitam, como não aceitam. O que é estabelecido deve ser feito, precisa haver o convencimento. Sempre há o resistente, o otimista, o positivista, o influenciador, mas é necessário sensibilizar (ENTREVISTADA G, 2018).

Essa perspectiva traz a sensibilização como necessária para a construção de ideias novas. Esse processo foi percebido em todas as reuniões observadas. A equipe gestora buscava sensibilizar os docentes através de debates e estudos sobre a importância de implantar e desenvolver ideias novas, para que as melhorias na prática pedagógica possam ser pensadas e acolhidas. Conforme gestora da escola 1, “as melhorias para o processo pedagógico são debatidas e analisadas para o bem da maioria” (ENTREVISTADA B, 2018).

Também teve a perspectiva de outra gestora, da escola 2, que mais coincidiu com o relato das professoras entrevistadas:

As melhorias, ideias novas são apresentadas nas reuniões pedagógicas. Têm propostas que podemos dar sugestões e outras que vêm prontas da SMEC e devem ser seguidas. Todos devem seguir, tanto equipe diretiva e docentes, não se tendo sempre a autonomia da escolha. As normas devem ser cumpridas dentro da rede municipal, pois existem para se alcançar os objetivos planejados, e por isso todas as escolas devem seguir (ENTREVISTADA E, 2018).

Percebe-se, assim, que algumas propostas para o processo de ensino e também administrativo nas escolas vêm prontas e instituídas pela SMEC. São planejadas e pensadas para o alcance dos objetivos da rede municipal de educação, por tanto tem vezes que as novas propostas são bem aceitas, como por vezes, não são acolhidas pelos docentes. Conforme relato da professora da última escola mencionada: “os projetos aderidos/melhorias via Secretaria acabam sendo impostos, o que muitas vezes não é bem aceito, pois têm resistência e comodismo de alguns professores” (ENTREVISTADA F, 2018).

Também foi ressaltado, pela professora da escola 1, ao falar sobre as melhorias, que “essas melhorias ou são passadas em pedagógicas, através de atendimentos individualizados ou até no recreio” (ENTREVISTADA C, 2018). Por outro lado, a gestora da mesma escola, entrevistada A, justificou porque normalmente as melhorias são passadas em pedagógicas e complementou falando que o momento oportunizado para o conselho de classe também é de suma importância para analisar e melhorar o processo de ensino e aprendizagem:

Tudo parte da reunião pedagógica, para se ver as questões mais pontuais, pois nelas todos os docentes se encontram. No conselho de classe, seguem sugestões de aspectos positivos e que necessitam melhorar em cada turma, a partir da análise do aproveitamento e aprendizagem dos educandos (ENTREVISTADA A, 2018).

Percebe-se, a partir dos relatos, que os gestores buscam debater as propostas para o processo de ensino e aprendizagem com seu grupo de professores e que, na maioria das vezes, as mesmas são tratadas nas reuniões pedagógicas. Nesse espaço, fazem uma análise do trabalho pedagógico a partir de estudos de textos e artigos. Segundo Ferri e Armani (2013), “o gestor precisa ser capaz de organizar sua equipe conforme a realidade em que está inserido e proporcionar a todos condições para ampliarem seus conhecimentos” (FERRI; ARMANI, 2013, p. 91).

Registra-se também que as entrevistadas ao serem questionadas sobre se nas reuniões pedagógicas são trabalhadas propostas e atividades pedagógicas, a maioria, ou seja, sete das oito entrevistadas sinalizaram que sim. Somente uma falou que “as propostas pedagógicas são promovidas eventualmente” (Entrevistada C, 2018).

Percebeu-se que a equipe gestora tem dois momentos principais que norteiam as reuniões pedagógicas: um de avisos/recados e outro de estudo para trabalhar propostas e atividades pedagógicas. Todas as reuniões começaram com avisos para organizar o trabalho pedagógico e o funcionamento das instituições escolares e após ou foi trabalhado em cima dos projetos de pesquisas do professor (escola 1), ou em cima do estudo da BNCC (escola 1 e 2) ou até propriamente no regulamento da feira pedagógica de Feliz (escola 3).

Conforme gestora “A” da escola 1:

As pedagógicas ficam com a parte dos avisos e com o estudo, é disponibilizado tempo para os professores trabalharem em seus projetos de pesquisa. Nestes momentos é feito o estudo de textos sobre inquietações das turmas e problemas presentes na escola. A equipe diretiva decide o que vai ser visto. A grande maioria dos professores adere a proposta e participa com sugestões/ideias, trazem material para estudo, como da BNCC, do Conselho Municipal de Educação (ENTREVISTADA A, 2018).

Nessa perspectiva, entende-se que a equipe gestora possibilita momentos de estudo nas reuniões pedagógicas que são voltados às questões educacionais da atualidade e que necessitam ser estudadas e trabalhadas com e pelos docentes. Também se percebe que é oportunizado um tempo para troca e apresentação dos trabalhos que estão sendo realizados pelos docentes. Conforme dito pela professora C, “[...] os professores se reúnem para desenvolver atividades interdisciplinares ou individuais” (ENTREVISTADA C).

Através da análise realizada, é possível perceber que é efetiva a participação da grande maioria dos docentes, principalmente por que a equipe gestora busca envolvê-los e oportuniza que apresentem a sua prática pedagógica.

Na escola 3, a participação se deu por 100% dos docentes presentes no dia da observação. Houve muita interação desde o começo do encontro pedagógico que iniciou com uma reflexão sobre a “Autorresponsabilidade”. Conforme relato da professora entrevistada dessa escola, o estudo de fato está presente nas reuniões pedagógicas:

Sim, a diretora traz textos, polígrafos de propostas e assuntos voltados para as necessidades pedagógicas. Os professores também falam nestes momentos como estão trabalhando, ex: como quero entregar o meu 1º ano, e a professora do 2º ano fala o que precisa que eu trabalhe com os educandos para que cheguem bem na próxima turma (ENTREVISTADA H, 2018).

Percebe-se, assim, que nas reuniões pedagógicas, a diretora cria alternativas para qualificar o processo de ensino e aprendizagem, já pensando no próximo ano que a criança vai frequentar, visando a reflexão de como o professor está trabalhando em sala de aula e o que mais ainda precisa estruturar. O relato da gestora da escola 3 vem ao encontro do expressado pela professora dessa mesma escola e define com clareza o que foi observado e percebido nas escolas parceiras desta pesquisa:

É preciso que se tenha um estudo, algo que dê o aprofundamento pedagógico, textos, artigos voltados para a questão da disciplina, da autoestima dos alunos, do processo de avaliação diferenciada para alunos com necessidades especiais, etc. Muitas vezes o diretor precisa provocar a participação dos docentes, e normalmente são os mesmos que expõem a sua opinião e/ou que contrariam. São levadas as opiniões e ideias dos professores para as instâncias superiores, ou seja, para a secretaria de educação. Os recados gerais sempre são passados de forma coletiva (ENTREVISTADA F, 2018).

Existe, de fato, a preocupação dos gestores de envolver, sensibilizar e motivar os docentes para criar estratégias que visam melhorar o trabalho pedagógico e a qualidade do ensino, o que é necessário para se alcançar resultados positivos no processo de ensino e de aprendizagem.

Dessa forma, os gestores não podem perder o foco da proposta pedagógica da escola, desenvolvendo suas tarefas de modo a efetivá-la, além de balizar o trabalho pedagógico articulando com os docentes a elaboração de estratégias e metas para atingir os objetivos de ensino almejados. Conforme Lück (2009, p. 102), “a gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola”. Nessa perspectiva, consolida-se a emergência da dimensão pedagógica, pois a mesma está voltada para a finalidade da educação: promoção da aprendizagem e formação do aluno.

4.6 A gestão escolar e a sua repercussão na prática docente

A partir da análise dos dados, percebeu-se que o trabalho da equipe gestora pode repercutir positivamente na prática docente, pois em todas as escolas parceiras desta pesquisa houve um envolvimento muito grande das gestoras com o processo de ensino e aprendizagem, buscando alternativas juntamente com o corpo docente para melhorá-lo, cada vez mais.

As gestoras sabem que desempenham um papel complexo e procuram apoiar e incentivar os docentes nas suas práticas pedagógicas. Conforme gestora da escola 2, “Através do apoio, subsídio e orientação da equipe gestora os professores conseguirão fazer um bom trabalho” (ENTREVISTADA E, 2018).

As gestoras sinalizaram a preocupação e a responsabilidade de serem balizadoras das práticas de boa qualidade. Sendo um aspecto que chamou a minha atenção, as três diretoras mencionarem que seu trabalho repercute também na prática docente através do exemplo. A gestora da escola 1, entrevistada A, ressaltou: “O trabalho da diretora repercute principalmente na prática docente pelo exemplo”. A gestora da escola 3, entrevistada G, disse: “Preciso ser inspiração para os meus colegas, ou propriamente exemplo”. E a gestora, da escola 2, também enfatizou esse aspecto destacando o seguinte:

A equipe gestora deve dar o exemplo e ser o caminho. Buscar a aprendizagem dos alunos acima de tudo. Os professores devem ter claro que o objetivo da escola é e sempre será, a aprendizagem de seus alunos. A equipe gestora deve auxiliar e incentivar os professores a buscarem novas alternativas [...] (ENTREVISTA D, 2018).

Diante disso, percebe-se que a equipe gestora compreende que o principal objetivo da escola é a aprendizagem do educando, indo ao encontro do pensamento de Lück (2009), quando afirma que “a gestão pedagógica é a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 95).

Dessa forma, percebe-se que o incentivo e a iniciativa da equipe gestora podem repercutir na prática docente. Ainda, conforme o que acredita a gestora da escola 2, “o que uma equipe gestora faz, repercute na prática docente, começando pela vontade e ânimo no trabalho. Escola com equipe gestora “parada”, sem atitude, sem iniciativa será uma escola com professores parados, alunos parados” (ENTREVISTADA D, 2018).

Então, entende-se o quanto é essencial a equipe gestora estar à frente, tomar iniciativas e possibilitar espaços e tempos para o diálogo, buscando qualificar o processo de ensino e

aprendizagem. Como mencionado pela gestora da escola 1, esse trabalho é um processo contínuo e constante:

O trabalho da equipe gestora é constante, pois visa o acompanhamento do diário de classe, do planejamento, da observação de atividades e aulas. Para se ter um resultado positivo no processo de ensino e aprendizagem é necessário esse olhar diferenciado dos gestores para o alcance de bons resultados. O trabalho da diretora repercute principalmente na prática docente pelo exemplo (ENTREVISTADA A, 2018).

Assim, o profissional que está à frente da equipe gestora assume um compromisso desafiador, dar conta das demandas do trabalho pedagógico, o que exige muito compromisso, formação e dedicação dos/as gestores/as, pois além da dimensão pedagógica a escola conta com a gestão administrativa e com a gestão financeira. Muitas vezes acaba sendo difícil para o diretor dar conta desses aspectos sozinho, diante disso a rede municipal de ensino de Feliz conta com a ajuda do supervisor educacional, que acaba voltando-se mais para as questões pedagógicas. Conforme salienta a supervisora da escola 1, “como supervisora, acompanho o trabalho dos professores, caderno e diário de classe, dando orientações e sugestões com o intuito de melhorar o trabalho em sala de aula e supervisionar se está tudo em dia”.

Ainda pensando nessa ideia das diversas demandas que envolvem o trabalho do gestor, segue relato da diretora da escola 1:

Às vezes o trabalho pedagógico acaba não sendo atendido fielmente, pois o trabalho individual com alunos demanda muito tempo. E além disso, o gestor fica com o trabalho administrativo e precisa conciliá-lo com o pedagógico com o auxílio do vice-diretor e do supervisor educacional, o qual acompanha mais o trabalho pedagógico, mas, a diretora busca estar por dentro de tudo que se passa com os alunos (ENTREVISTADA A, 2018).

Nesse âmbito, compreende-se que a dimensão pedagógica nem sempre é 100% atendida, mas é feito um grande esforço pelas diretoras para conciliar o trabalho administrativo com o pedagógico e ficar a par do que acontece na escola. Nesse sentido, entende-se a importância do trabalho coletivo da equipe gestora com o supervisor educacional para dar conta das demandas pedagógicas e o suporte necessário à prática docente.

Conforme a entrevistada B, da escola 1, “a equipe gestora tenta sempre ajudar o professor para o bom andamento do trabalho com os alunos”. Esse relato se conecta ao que foi observado, já que todo tempo os gestores buscavam envolver os professores nas reuniões pedagógicas, sempre buscando saber sobre o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. Nessa escola, na primeira reunião pedagógica observada, percebi como dão um enfoque

especial para o desenvolvimento e aprendizagem do educando; nesse momento houve o assessoramento dos projetos do programa “A união faz a vida”, que os professores da área estavam desenvolvendo com as turmas que lecionam, os quais surgiram a partir do interesse dos educandos, a orientação dos projetos foi feita pela assessora do programa “A união faz a vida” e contou com o acompanhamento da vice-diretora da escola.

Já os professores do currículo ficaram com a diretora e supervisora educacional para conversar sobre a prática docente que estavam desenvolvendo e sobre os alunos. Começaram falando sobre o pedagógico, analisando as provas do programa mais educação, enfatizaram que em geral os dados foram bons, sendo solicitado para as professoras fazerem um relatório de aprendizagem para as crianças que não atingiram a média. Também conversaram sobre o aprendizado e comportamento dos educandos do 1º ao 3º ano. Esse momento foi bem significativo para essas professoras, pois trouxeram suas angústias e a dificuldade que sentem em lidar com a agitação dos alunos. Dando continuidade a esse diálogo, a supervisora educacional questionou a professora do 1º ano sobre os alunos que tem perspectiva de se alfabetizar ainda este ano e conversou com as professoras do 2º e 3º ano sobre os alunos que ainda não estão alfabetizados. Também se enfatizou a importância do uso do material concreto ao trabalhar conhecimentos da matemática. Após esses pontos, ainda trabalharam aspectos balizadores para a construção dos pareceres descritivos.

Com isso, evidencia-se que a equipe gestora possibilita momentos de troca de ideias e reflexão aos professores sobre sua prática pedagógica e sobre o desenvolvimento do processo de aprendizagem dos alunos. Conforme os relatos das entrevistadas, as mesmas esperam e acreditam no envolvimento da equipe diretiva com o trabalho docente. Segundo professora da escola 1:

A equipe gestora deve procurar estabelecer um vínculo de transparência com seu grupo de professores, promovendo o acesso ao trabalho coletivo, onde o corpo docente interage com todos de forma ativa, segura; com ações de apoio aos professores, investindo em metodologias de educação. O gestor deve ser um mediador que promova o incentivo dos professores na busca de um ensino de qualidade. Desta forma, ele o gestor, deve participar ativamente deste processo percebendo as mudanças que devem ser alteradas, criando estratégias para que o corpo docente sintam-se incentivado/motivado em sua atuação (ENTREVISTADA C, 2018).

Segundo a professora da escola 2, o trabalho da equipe gestora de sua escola repercute bem na prática docente, à medida que entende que são trabalhados alguns pontos que contribuem nessa influência:

Existem aspectos que são trabalhados como da autoestima, formação e atualização do professor. Existe o acompanhamento do trabalho pedagógico mais pela supervisora, a orientadora educacional também ajuda. Sugerem livros, revistas, materiais de estudo, olham caderno de chamada e planejamento, dão sugestões, elogios e apontamentos para melhorias. Existe um olhar atento no pedagógico, se percebem algo que preocupa chamam o professor, sugerem mudanças para melhorar o processo de ensino (ENTREVISTADA F, 2018).

Assim, percebe-se o quanto o trabalho coletivo da equipe gestora que é constituída pela diretora, vice-diretora, supervisora e orientadora educacional pode dar base e repercutir na prática docente. Isso pode ser desvelado na citação acima em que foi pontuado o trabalho da supervisora educacional que é de orientar a prática docente. Conforme supervisora da escola 2, entrevistada E: “orientar é acompanhar o trabalho do professor, ajudá-lo nas suas dúvidas, desde a parte burocrática para ver se fechou os dias letivos do caderno de chamada, quanto a parte pedagógica, que é a mais importante da escola”.

Ainda, conforme a entrevistada E:

Como supervisora educacional percebo que os professores não gostam muito, pois, é necessário supervisionar os cadernos de chamada, de planejamento, olhar as atividades e aulas. Me enxergam como cobradora, mas meu trabalho tem o sentido de orientar, sugerir, para melhorar o trabalho, visando sempre os planos de estudo. A pessoa, que vê de fora muitas vezes tem uma melhor percepção da aula do que o professor que está desenvolvendo-a (ENTREVISTADA E, 2018).

Mesmo diante desse aspecto salientado pela supervisora, fica evidente a necessidade do suporte/apoio pedagógico dado pela equipe gestora, pois enriquece ainda mais o trabalho do professor e qualifica o processo de ensino e aprendizagem. Contudo, as professoras também consideram importante a parceria da supervisão pedagógica e o olhar sensível e atento do trabalho pedagógico. Conforme, entrevistada G:

Penso que é essencial o gestor orientar o planejamento do professor, o qual deve ser feito com antecedência, pois se precisar fazer mudanças há tempo de repensar a prática. Faço essa orientação pedagógica individualmente, nas horas atividade do professor, ou até mesmo antes da aula; O gestor deve orientar os professores tanto nos planos de aula, como nos projetos e no preenchimento do caderno de chamada. Busco trabalhar a autonomia do professor, esclarecer os planos de estudo e ver se as atividades estão de acordo com a faixa etária (ENTREVISTADA G, 2018).

Nessa perspectiva, analisando os relatos e as observações realizadas, contata-se o quanto o trabalho da equipe gestora pode repercutir na prática docente, uma vez que nesses espaços analisados os professores sabem em que direção estão andando, com planejamento e organização. Assim, recebem apoio e orientação para desenvolverem o seu trabalho docente com autonomia, participação e boa qualidade. Segundo a professora da escola 3, entrevistada

H, “Faz muita diferença uma diretora que consegue priorizar a parte pedagógica! Nossa diretora prioriza isso, o que repercute muito na nossa prática! O incentivo, as sugestões recebidas pela diretora enriquecem nosso trabalho pedagógico!”.

Contudo, também é importante sinalizar que a pesquisa abrange uma pequena amostra da realidade educacional. Assim, na ampliação desta pesquisa, poder-se-á desvelar outros contextos e realidades distintas dessa que foi analisada e, com isso, também outras repercussões na prática docente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou compreender como se efetiva a gestão escolar nas escolas parceiras e analisar como o trabalho da equipe gestora pode repercutir na prática docente.

Nesse sentido, percebeu-se que a gestão destas escolas através do trabalho que vem desenvolvendo repercute positivamente na prática docente, pois a equipe gestora busca envolver os professores em muitas decisões sobre o processo pedagógico, engajando-os na proposta pedagógica da escola.

O envolvimento da equipe gestora no processo de ensino e aprendizagem, principalmente através do diálogo, troca de ideias, orientações e estudos que acontecem nas reuniões pedagógicas, tem repercutido na prática docente, ao passo que os professores demonstraram estar engajados com a proposta da escola e em sintonia com a equipe gestora, o que é fator fundamental para se alcançar um ensino da melhor qualidade. Conforme Amanda Polato (2010) defende, na reportagem à revista Nova escola:

Fazer uma escola atingir bons resultados na aprendizagem dos estudantes e oferecer uma Educação de qualidade é uma responsabilidade completa demais para ficar na mão de apenas uma pessoa. Por muito tempo, somente o professor foi responsabilizado por isso. Porém a sociedade foi percebendo que o profissional da sala de aula, sem a formação adequada e o apoio institucional não é capaz de atingir sozinho os objetivos educacionais almejados. Dos anos 1970 para cá, uma série de pesquisas, realizadas principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, apontou que a atuação de outros atores também influencia no desempenho dos alunos. Entre eles, está a dos profissionais que compõem a equipe gestora da escola (POLATO, 2010, p. 22).

Dessa maneira, foi perceptível a importância do trabalho da equipe gestora nas questões pedagógicas da escola e o quanto se preocupam com o desempenho do aluno, criando estratégias para que o processo de ensino e aprendizagem se efetive da melhor forma possível.

Conforme Lück (2009), a atuação da equipe gestora envolve competências especiais: a compreensão do relacionamento humano, da comunicação, da dinâmica do grupo, o desenvolvimento da compreensão unitária do sentido da educação juntamente com o corpo docente, para que todos tenham a mesma responsabilidade que é a formação dos alunos e o desenvolvimento de suas competências. Sendo necessário para isso, estabelecer um ideário comum em educação, pois as responsabilidades são conjuntas, todos são responsáveis. Assim, o poder da equipe de gestão é um poder compartilhado.

Então, como visto nas observações realizadas, é necessário que os gestores continuem incentivando a participação dos docentes e engajando-os nas propostas da escola através da

sensibilização, tendo, como objetivo principal, uma prática de gestão que promove um ensino de boa qualidade para os educandos. Conforme, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012):

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois, conceito implícito à educação e ao ensino (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 132-3).

Ainda, segundo Libâneo (2012), “A qualidade do ensino consiste em desenvolver o espírito de iniciativa, a autonomia para tomar decisões, a capacidade de resolver problemas com criatividade e competência crítica” (LIBÂNEO, 2012, p. 151). Daí a necessidade de serem oportunizados momentos de reflexão, motivação e de decisões compartilhadas.

Conforme visto, nas escolas municipais de Ensino Fundamental de Feliz, as diretoras buscam estar a par do que acontece na escola e atender as dimensões da gestão escolar, tanto a pedagógica, como a administrativa e financeira. Conforme Polato (2010, p. 23), é “o diretor, responsável legal, judicial e pedagógico pela instituição e o líder que garante o funcionamento da escola”. Essas gestoras possuem a convicção de que a dimensão pedagógica é o ponto central no contexto escolar e buscam realizar o trabalho pedagógico, contando com os demais membros da equipe diretiva. Conforme relato da diretora da escola 1:

O trabalho da equipe gestora é constante, pois visa o acompanhamento do diário de classe, do planejamento, da observação de atividades e aulas. Para se ter um resultado positivo no processo de ensino e aprendizagem é necessário esse olhar diferenciado dos gestores para o alcance de bons resultados. O trabalho da diretora repercute principalmente na prática docente pelo exemplo. Às vezes o trabalho pedagógico acaba não sendo atendido fielmente, pois o trabalho individual com alunos demanda muito tempo. E além disso, o gestor fica com o trabalho administrativo e precisa conciliá-lo com o pedagógico com o auxílio do vice-diretor e do supervisor educacional, o qual acompanha mais o trabalho pedagógico, mas, a diretora busca estar por dentro de tudo que se passa com os alunos (ENTREVISTADA A, 2018).

Assim, fica evidenciado nas escolas parceiras desta pesquisa a importância do trabalho das diretoras, e como essas profissionais estão engajadas a desenvolver a dimensão pedagógica, sendo que, para atendê-la, contam com o olhar e trabalho atento da supervisora educacional, pois como visto nas escolas 1 e 2, esta profissional acaba sendo o “braço direito do diretor” nas questões pedagógicas da escola. Essa profissional que integra a equipe gestora também dá suporte e base para qualificar o trabalho docente, através da orientação e subsídio à prática pedagógica e, conseqüentemente, ao processo de aprendizagem.

Nessa análise percebe-se que as equipes gestoras estão abertas ao diálogo, realizando uma escuta sensível aos pontos de vista dos docentes e oportunizando a sua participação no processo de tomada de decisões. Nas questões referentes ao ensino, sempre considerando o currículo e o contexto sociocultural que abrange a instituição escolar. Percebeu-se, assim, que quando a equipe gestora oportuniza ao corpo docente a participação nas questões pedagógicas, a proposta que foi discutida e analisada pelo grupo, passa a ter uma aceitação maior e ser compromisso de todos.

Diante disso, percebe-se que os gestores, das escolas parceiras desta pesquisa, buscam oportunizar uma participação assídua dos docentes, pois procuram envolvê-los como a comunidade escolar nos processos de tomadas de decisões, dialogando e realizando “uma escuta sensível das diferentes demandas dos sujeitos” (COSTA; LIMA; LEITE, 2015, p. 74). Mas, por vezes, ainda acabam planejando enquanto equipe gestora algumas atividades que envolvem o processo de ensino e aprendizagem, sem contar com a participação dos docentes, as quais são passadas nos encontros pedagógicos.

Em relação ao processo de tomada de decisões que envolvem as famílias, constatou-se que acontecem em Assembleia de Pais e nas reuniões de CPM e Conselho Escolar, sendo que essas ocorrem com mais frequência e normalmente tratam da organização, de eventos e promoções da escola que são pensadas juntamente com a equipe diretiva e, por vezes, com os docentes, sendo decidido em grupo onde investir os recursos arrecadados e/ou recebidos, visando quase sempre à questão de infraestrutura. Já os alunos participam mais das decisões tomadas em sala de aula, por exemplo, regras da sala, projetos de ensino – os quais são elaborados a partir do interesse dos educandos. Tendo-se, assim, a participação ativa dos alunos em sala de aula.

Diante desses pontos, é evidenciado que nas escolas parceiras desta pesquisa, estão sendo desenvolvidos vários aspectos para a construção da gestão democrática, assim como o quanto o trabalho desenvolvido pela equipe gestora pode repercutir para a prática docente da melhor qualidade.

Por fim, compreendo que outros aspectos também poderiam ser apresentados e desenvolvidos neste trabalho, mas que os desvelados aqui, serviram como guisa de conclusões, pois o tema é complexo e exige sequência nos estudos. A intenção não foi de apresentar respostas para os dilemas educacionais, mas sim que os dados desvelados sirvam como potencializadores de novas reflexões e pesquisas na área da educação.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 28 de junho 2017.
- BRASIL, Ministério da Educação, Secretária de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/cecad5.pdf>. Acesso em 22 de junho 2017.
- CASTIGLIONI, Vera Lúcia Baptista. Edição Especial: **Desafios da Gestão Escolar**. Salto para o Futuro. Ano XXI, Boletim 17, novembro de 2011.
- COSTA, Elisângela André da Silva; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. **A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas**. RBPAAE –v.31, n. 1, p.65 -84, jan./abr. 2015.
- DEMO, Pedro. **Metodologia de investigação em educação**. 1º ed. Curitiba: intersaberes, 2013.
- DOURADO, Luiz Fernando; MORAES, Karine Nunes de; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala-politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1. Pdf. Acesso em: 22 mar 2018.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2013, p. 75-94.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2007.
- _____. **Gestão e Organização Escolar**. IESDE Brasil, 2009.
- FERRI, Taís; ARMANI, Custódia Terezinha. A gestão escolar no cotidiano das suas funções. Porto Alegre: Companhia Rio Grandense de Artes Gráficas, 2013. In: PALMA, Gisele; BALZAN, Carina Fior Postinger; PEIXOTO, Juraciara Paganella. **Cores, saberes e sabores: professores em formação**. Porto Alegre: Companhia Rio Grandense de Artes Gráficas, 2013. p.90-100.
- GOMES, Sueli F. D. e MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social – **Teoria, método e criatividade**. 31. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- <https://prezi.com/q698ssad2csu/dimensoes-da-gestao-escolar-e-suas-competencias/> (acesso às 11:21, 20/05/2018). <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/11/SUELY-CRISTINA-ARAUJO-SOARES1.pdf>, acesso às 12:21, 20/05/2018.

KELLERMAN, Barbara. Tomada de decisão compartilhada: empoderamento de professores. In: HOY, Wayne K. MISKEL, Cecil G. **Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática**. São Paulo, AMGH Ed. Ltda, 2015, p. 323-347.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** / José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 10.ed. ver. E ampl. – São Paulo: Cortez, 2012.

_____. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK. Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: RJ. Editora Vozes, 2017. Série cadernos de gestão.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo 2009.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: RJ. Ed. Vozes, 2010.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: RJ. Editora Vozes, 2009.

NELSON, Ionara Bezerra. **A gestão educacional e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em PEDAGOGIA) - Universidade Federal do Piauí. Piauí, 2010.

NÓVOA, António. **Os professores na virada do milênio: do excesso dos discursos à pobreza das práticas**. *Educ. Pesqui.* [online]. 1999, vol.25, n.1, pp.11-20.

POLATO, Amanda. **Reportagem “Trio Gestor”**. Nova Escola. Fev./março de 2010, p.22-28.

OLIVEIRA, Marcia Cristina de. **Caminhos para a gestão compartilhada da educação escolar**. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Processos Educacionais).

RIOS, T. A. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 5ª e 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2005 e 2010.

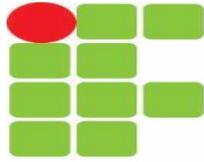
SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

TEIXEIRA, Lexilda Maria. **Fundamentos da administração Escolar: do Administrar ao Gestar processos aprendentes nas organizações escolares**. Bento Gonçalves: 2008 v. B823i, p. 1-302.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Plano de ensino-aprendizagem e projeto educativos**. São Paulo, SP: Libertad, 1995.

ZITKOSKI, Jaime José; STRECK, Danilo; REDIN, Euclides. **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autentica Editora, 2010.

APÊNDICE



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
RIO GRANDE DO SUL
Campus Feliz

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE ESCLARECIMENTO - ENTREVISTA

Eu _____ RG _____

Domiciliada(o) à _____ no município de _____, declaro que concordo em participar como voluntária(o) da pesquisa, sob responsabilidade da aluna que cursa a disciplina TCC II, no curso de Especialização em Gestão Escolar no IFRS - Campus Feliz.

Declaro que fui satisfatoriamente esclarecida(o) que:

- a) Esta pesquisa balizará as reflexões sobre os espaços da sala de aula da Educação Infantil.
- b) A entrevista que concederei será gravada para que o conteúdo da mesma possa ser analisado integralmente.
- c) Não serei identificada quando da divulgação dos resultados e que, as informações obtidas serão utilizadas, apenas, para fins científicos vinculados à presente pesquisa.

Sendo assim, concordo em participar da entrevista em questão.

_____, ____ de _____ de 2018.

Entrevistada

Aluna entrevistadora