UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM ALEGRETE
CURSO DE PEDAGOGIA: LICENCIATURA

LEANDRO ESCOBAR LOPES

GESTÃO EDUCACIONAL: O PAPEL DO GESTOR NO ÂMBITO ESCOLAR

ALEGRETE
2021

LEANDRO ESCOBAR LOPES

GESTÃO EDUCACIONAL: O PAPEL DO GESTOR NO ÂMBITO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão apresentado à Comissão de Graduação do Curso de Pedagogia – Licenciatura na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Daiana Bortoluzzi Baldoni.

Co-orientadora: Prof.ª Dr.ª Fani Averbuh Tesseler

ALEGRETE

2021

Catalogação de Publicação na Fonte

L864g Lopes, Leandro Escobar.
Gestão educacional: o papel do gestor no âmbito escolar / Leandro Escobar Lopes. – Alegrete, 2021.
39 f.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Daiana Bortoluzzi Baldoni.
Co-orientadora: Prof.ª Dr.ª Fani Averbuh Tesseler.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Graduação em Pedagogia - Licenciatura, Alegrete, 2021.

1. Gestão Democrática. 2. Atuação profissional. 3. Comunidade escolar. I. Baldoni, Daiana Bortoluzzi. II. Tesseler, Fani Averbuh. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Laís Nunes da Silva CRB10/2176.

LEANDRO ESCOBAR LOPES

GESTÃO EDUCACIONAL: O PAPEL DO GESTOR NO ÂMBITO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão apresentado à Comissão de Graduação do Curso de Pedagogia – Licenciatura na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Daiana Bortoluzzi Baldoni.
Co-orientadora: Prof.ª Dr.ª Fani Averbuh Tesseler

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Daiana Bortoluzzi Baldoni

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

_____

Prof.ª Dr.ª Arisa Araújo da Luz

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

_____

Prof.ª Dr.ª Edilma Machado de Lima

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso à minha mãe, Marlene Machado Escobar, aos amigos e colegas que me apoiaram durante toda a graduação em Pedagogia. Dedico, também, aos profissionais que estiveram comigo no decorrer desta extensa caminhada e que me ajudaram a lapidar meus conhecimentos sobre a educação, bem como sua importância que este campo tem no processo de formação de cada pessoa como ser humano.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 7
1 INTRODUÇÃO 9
2 RECORTE HISTÓRICO DA GESTÃO EDUCACIONAL: O SURGIMENTO DA ESCOLA PARA TODOS(AS) 11
3 GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESCOLAR: MARCOS LEGAIS 14
4 O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA 17
5 A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO 20
6 A NECESSIDADE DE (RE)APRENDER A PROFISSÃO: AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR 22
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 24
8 A VISÃO DAS GESTORAS E A REALIDADE NO ÂMBITO ESCOLAR NA PRÁTICA 26
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS 32
REFERÊNCIAS.....34
APÊNDICES 38

APRESENTAÇÃO

Esta breve apresentação visa explicitar os principais motivos que incentivaram a escolha desta temática articulada à gestão educacional e às atribuições do gestor nas múltiplas dimensões que envolvam a prática educativa no cotidiano pedagógico das instituições escolares.

Inicialmente, é preciso ressaltar o quanto este assunto é fundamental para a qualidade da educação brasileira. Desde os primeiros contatos com o campo educacional no Curso Normal e, até mesmo, enquanto aluno da Educação Básica, foi possível compreender que a gestão escolar assume uma extensa gama de atribuições e responsabilidades no que se refere à organização escolar e aos processos de ensino e aprendizagem nas diferentes etapas de ensino.

Aos longo das práticas docentes vivenciadas durante o curso de Licenciatura em Pedagogia na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), seja nos estágios supervisionados, na participação nos programas de formação inicial, tais como o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) e Residência Pedagógica (RP), além da docência nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental em um escola pública estadual de Alegrete, ficou perceptível a relevância que uma boa gestão escolar possui para o desempenho de toda a escola.

A importância e, ao mesmo tempo, a complexidade que este trabalho representa para o profissional que atua na gestão educacional refere-se às diversas áreas contempladas na sua função. Abrange a gestão pedagógica, administrativa, financeira, recursos humanos, qualidade de ensino, avaliação institucional e da aprendizagem, diálogo com a comunidade escolar (alunos, funcionários, professores, pais), oferta de espaços de formação continuada conforme as demandas dos professores e demais membros da equipe, dentre uma infinidade de tarefas que são de sua competência.

Por isso, este campo de trabalho, possibilitado pela formação inicial do referido curso, foi escolhido como tema central deste Trabalho de Conclusão de Curso. Em razão da abrangência de atribuições que compete ao gestor educacional no contexto escolar, se faz necessário aprofundar os estudos acerca deste assunto e reconhecer o papel que tal profissional assume para a educação.

ARTIGO: GESTÃO EDUCACIONAL: E O PAPEL DO GESTOR NO ÂMBITO ESCOLAR[1]

Leandro Escobar Lopes[2]

Daiana Bortoluzzi Baldoni[3]

Fani Averbuh Tesseler[4]

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objeto geral compreender quais as funções desenvolvidas pelos gestores escolares na organização pedagógica e administrativa nas escolas do município de Alegrete, Rio Grande do Sul, sob o viés na gestão democrática, bem como os desafios e as possibilidades vivenciadas. Para responder ao objetivo delineado, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, em que foi empregado o procedimento de estudo de caso. Enquanto instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário contendo perguntas abertas acerca do assunto em questão à quatro gestoras de duas escolas privadas, uma instituição municipal e uma estadual do município. As gestoras W, X, Y e Z atuam nos cargos de direção, vice-direção, coordenação e orientação. De acordo com entendimentos das participantes da pesquisa, foi possível analisar que as gestoras atuam em múltiplas funções administrativas, pedagógicas e financeiras que exigem das profissionais uma série de competências e conhecimentos, além da necessidade de envolver a comunidade escolar nas decisões das escolas e no projeto político-pedagógico dos espaços. Mostrou-se importante neste processo o equilíbrio entre o lado humano aos aspectos operacionais para gerir as relações e construir um ambiente respeitoso e participativo.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Atuação profissional. Comunidade escolar.

ABSTRACT

This Course Conclusion Paper had as its general objective to understand the functions performed by school managers in the pedagogical and administrative organization in schools in the municipality of Alegrete, Rio Grande do Sul, under the bias of democratic

---

[1] A formatação deste trabalho seguiu as normas da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).

[2] Acadêmico do curso de Licenciatura em Pedagogia, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). E-mail: leandro-lopes@uergs.edu.br. Lattes: http://lattes.cnpq.br/7504546873353190.

[3] Professora Adjunta, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). E-mail: daianabaldoni@gmail.com. Lattes: http://lattes.cnpq.br/0414698600439413.

[4] Professora Adjunta, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). E-mail: fani-tesseler@uergs.edu.br. Lattes: http://lattes.cnpq.br/5641400654621228.

management, as well as the challenges and possibilities experienced. To meet the outlined objective, a qualitative approach research was carried out, in which the case study procedure was used. As a data collection instrument, a questionnaire containing open questions about the subject in question was applied to four administrators of two private schools, one municipal institution and one state institution in the municipality. Managers W, X, Y and Z act in the positions of direction, vice-direction, coordination and guidance. As you know in your understanding, it was possible to analyze that the managers work in multiple administrative, pedagogical and financial functions that require a series of skills and knowledge from professionals, in addition to the need to involve the school community in school decisions and in the political-pedagogical project of spaces. In this process, the balance between the human side and the operational aspects was shown to be important, in order to manage relationships and build a respectful and participative environment.

Keywords: Democratic Management. Professional performance. School community.

1 INTRODUÇÃO

Após o intenso período de ditadura militar vivenciado no Brasil entre os anos de 1964 a 1985, as organizações democráticas ganharam força no País em todos os setores da sociedade. Em relação ao cenário educacional, inúmeros educadores e professores passaram a reivindicar condições mais democráticas e participativas para a educação pública, o que intensificou as discussões acerca da necessidade de inclusão do princípio de gestão democrática na educação (SANDER, 2007).

A partir deste cenário, as décadas de 80 e 90 foram marcadas por transformações sociais, políticas, culturais e educacionais rumo à conquista de um ambiente mais democrático e participativo. Como decorrência deste processo de mudança, algumas legislações educacionais começaram a introduzir mais fortemente a gestão democrática do ensino público em seus textos legais (SANDER, 2007).

Posteriormente a este momento, tanto os sistemas de ensino quanto as instituições escolares foram estimulados a ampliar seus mecanismos de participação democrática da comunidade escolar nas decisões das instituições de ensino. Cabe ressaltar que a instituição da Constituição da República Federativa do Brasil (CF) de 1988, elaborada nesse contexto, inseriu o viés democrático na escola através do artigo 206, assegurando o princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988).

Nos anos seguintes, esta discussão foi adquirindo ainda mais consistência nos debates educacionais e políticos e, em consonância com a Constituição, a Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n° 9.394 de 1996, também enfatizou a importância da gestão democrática na educação, mas foi além, ao estabelecer o direito à “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). Não se trata da perda do poder por parte da figura dos diretores, vice-diretores e demais envolvidos na gestão escolar, mas, sobretudo, estes princípios visam tornar o processo decisório acerca dos aspectos pedagógicos, administrativos e escolares mais participativo, flexível e aberto a sugestões e críticas por parte de toda a comunidade, incluindo docentes, gestores, funcionários, familiares e responsáveis, educandos e demais sujeitos envolvidos.

Nas palavras de Paro (2016, p. 17), “[...] ao se distribuir a autoridade entre vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder, já que não se pode perder o que não se tem, mas dividindo a responsabilidade”. Nesse contexto, documentos participativos como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar, além de instâncias colegiadas, a exemplo do Conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Grêmio Estudantil e Conselhos de Classe foram sendo fortalecidos.

O PPP, com base na LDB, é considerado um importante documento obrigatório e regulamentador das escolas (BRASIL, 1996), que contempla as características da comunidade, metodologias pedagógicas adotadas, concepções de ensino e avaliação da aprendizagem, metas e objetivos, equipe, dentre outras questões que constituem a identidade de cada espaço educativo. Através da participação de todos os setores envolvidos na escola, é possível elaborá-lo em uma perspectiva democrática.

Tal documento, “ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias [...]” (VEIGA, 2008, p. 13) e estabelecendo uma transformação necessária no processo de tomada de decisão.

Em virtude da importância do papel assumido pelo gestor escolar quanto às ações educativas nas instituições de ensino, foi delineada, neste trabalho, a seguinte questão de pesquisa: Quais são as atribuições do gestor educacional no cotidiano educativo de instituições de ensino de Alegrete, em uma gestão democrática e que desafios e/ou possibilidades emergem de sua atuação profissional? Diante desta

questão norteadora o objetivo geral deste estudo consiste em compreender quais as funções desenvolvidas por gestoras escolares na organização pedagógica e administrativa nas escolas do município de Alegrete, RS, sob o viés da gestão democrática, bem como os desafios e as possibilidades vivenciadas.

Nesse sentido, este estudo não se justifica por, simplesmente, compreender o papel desempenhado pela gestão democrática das escolas, mas, especialmente, dedica-se a reconhecer o impacto gerado por seu trabalho no processo de escolarização proporcionado uma melhor qualidade no ensino, participação da comunidade e na formação integral dos sujeitos. A pertinência deste trabalho encontra-se no fato de que a gestão democrática, além de contribuir nos aspectos administrativos e financeiros, produz efeitos positivos no desenvolvimento crítico dos alunos, a fim de construir seu olhar reflexivo e ativo perante a sociedade e que a democracia seja um fator gerador de mudanças sociais.

Para isso, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: a) perceber as funções das gestoras educacionais no contexto escolar do município de Alegrete; b) compreender que percepções as gestoras educacionais possuem sobre a gestão democrática e como desenvolvem a mesma em suas atribuições; e c) investigar os desafios e as possibilidades de atuação das gestoras escolares quanto à gestão democrática na melhoria da qualidade do ensino e na formação integral dos sujeitos.

2 RECORTE HISTÓRICO DA GESTÃO EDUCACIONAL: O SURGIMENTO DA ESCOLA PARA TODOS(AS)

A fim de estruturar a trajetória da gestão educacional na presente seção, foi adotado o olhar histórico de Gadotti (2000), que subdivide a educação brasileira em três etapas sucessivas: a) do ano de 1500 a 1930; b) de 1930 a 1964; c) pós-1964 a 1985; por fim, o período mais recente da trajetória educacional que contempla o cenário atual.

Quanto à primeira fase, trata-se de uma educação jesuítica estritamente voltada à elite, porém, mesmo após a vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil, o sistema educativo perdurou voltado aos governantes, excluindo o restante da população do acesso ao ensino (PEDROZA, 2013).

Após a independência do Brasil em 1822, o país passou a reconhecer a necessidade de ofertar a escolarização para outras camadas da população para além da elite. Assim, em 1824 foi instituída a primeira Constituição Federal, a qual estabelece, em seu artigo 179, que “a instrução primária é gratuita a todos os cidadãos” (RANIERI, 2018), excluindo-se os negros e escravos alforriados que não eram considerados cidadãos.

No decorrer da “1ª República (1889-1930), baseado nos pensamentos liberais, os governos contestavam o modelo educacional imperial” (PEDROZA, 2013, p. 02), sendo criadas, neste contexto, inúmeras escolas normais para ofertar oportunidades de formação de professores no Brasil. Porém, os esforços empreendidos rumo à ampliação do ensino não repercutiram em profundas transformações no sistema educacional.

Durante a segunda fase da história da educação apontada por Gadotti (2000), ou seja, especialmente na década de 1930 em que a industrialização apresentava intensa expansão na conjuntura brasileira, a educação tornou-se uma questão necessária para o desenvolvimento econômico almejado pelo país. A fim de garantir uma educação pública, obrigatória, gratuita e de qualidade para todos, o Movimento “conhecido como Escola Nova surgiu para propor novos caminhos a uma educação que a muitos parecia em descompasso com o mundo das ciências e das tecnologias” (SANTOS; PRESTES; VALE, 2006, p. 2).

O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, publicado em 1932, consistiu em um importante documento que defendeu inovações propostas por educadores como Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira e outros intelectuais. A pressão realizada por este grupo contribuiu para que a Constituição de 1934 estabelecesse que “a educação é direito de todos e deve ser ministrada, pela família e pelos poderes públicos [...]” (BRASIL, 1934).

É a partir deste momento que as escolas de massa organizam-se de forma a atender toda a população, independente das classes sociais, repercutindo na estruturação da profissão dos administradores escolares e de seus fundamentos teóricos. Por isso, pode-se afirmar que “os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação” (DRABACH, 2009, p. 259), mas refere-se que é a partir de

então que autoridades e educadores passam a discutir seu papel na função administrativa das escolas.

Sander (2007, p. 425) esclarece que os pesquisadores brasileiros que discutiram a administração escolar neste contexto recorreram a:

> Fayol (1916) na França, a Taylor (1916) nos Estados Unidos, a Gulick & Urwick (1937) na Inglaterra e a Weber (1947) na Alemanha. São esses autores [...] que influenciaram os estudiosos brasileiros de administração escolar desse período, como Anísio Teixeira (1935; 1956; 1964), Querino Ribeiro (1938; 1952), Carneiro Leão (1939) e Lourenço Filho (1963).

Esses foram os autores precursores no Brasil e no mundo acerca da administração escolar, como era denominada no período em razão de uma profunda aproximação do papel deste profissional com a estrutura industrial das empresas. Os estudiosos "estabeleceram os primeiros contornos conceituais e conteúdos iniciais da disciplina de administração escolar nos meios acadêmicos, que se consolidariam nas décadas seguintes" (SANDER, 2007, p. 425).

Os pesquisadores que acima mencionamos, desde a década de 1930 ao período de 1960 "tomaram consciência da necessidade de sistematizar conhecimentos e práticas de administração do ensino, de defender e valorizar os pesquisadores e docentes de administração educacional" (SANDER, 2007, p. 428), e foram cruciais para a criação da Associação Nacional de Professores de Administração Escolar (ANPAE).

A ANPAE, aliada às intensas discussões acadêmicas e educacionais fomentadas no início da década de 1960, contribuíram para que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 4.024, aprovada em 20 de dezembro de 1961, contemplasse a administração escolar em seu texto. O artigo 52 assegura que o "ensino normal tem por fim a formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares destinados ao ensino primário [...]", destinando, portanto, formação inicial de nível médio a este profissional (BRASIL, 1961).

Esse cenário acadêmico e educacional de profundos debates acerca da administração escolar nos sistemas de ensino sofreu uma forte ruptura a partir de 31 de março de 1964, representando a terceira fase da educação brasileira no entender de Gadotti (2000). Neste período de Ditadura Militar, fortaleceu-se a luta entre a "defesa pela educação como um campo de atuação a ser desenvolvido dominantemente pelo setor privado e aqueles que compreendiam que esta é uma

área de atuação, senão exclusiva, pelo menos dominantemente do Estado" (SOUZA; TAVARES, 2014, p. 270).

Mesmo perante esta conjuntura ditatorial, realizou-se em julho de 1971, o V Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, em Niterói, momento em que a ANPAE foi renomeada para Associação Nacional de Profissionais de Administração Escolar. Avançando nas discussões acerca da administração escolar, tal evento preocupou-se, principalmente, com as dimensões educacionais e pedagógicas relacionadas ao papel deste profissional, distanciando-se da influência empresarial de administração.

Porém, as disputas oriundas deste momento produziram efeitos na reformulação da LDB, Lei nº 5.692/1971, que mostrou-se restrita aos interesses das escolas privadas. Quanto à formação inicial, diferentemente da LDB de 1961, a nova legislação estabelece que "a formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação" (BRASIL, 1971).

Além disso, a LDB de 1971 propõe a construção de um regimento escolar específico para cada instituição de ensino, de forma a orientar a "organização administrativa, didática e disciplinar de cada estabelecimento [...]" (BRASIL, 1971). Após a instituição de tal documento, no decorrer da década de 1970 e 1980, seguiram-se as discussões acerca da "relevância das ciências sociais para o estudo e o exercício da administração da educação" (PINTO, 1986, p. 28).

Embora o campo da administração escolar tenha efetivado algumas conquistas com base em suas discussões, pode-se analisar que o período vivido no país entre "as décadas de 1960 e 1980 não se constituiu em campo fértil para a produção acadêmica, em virtude do caráter tecnicista que permeou a educação e, por consequência, sua administração" (DRABACH, 2009, p. 54).

Todavia, a abertura democrática observada após 1984 permitiu o fomento de transformações mais contundentes na área, como pode ser evidenciado na seção a seguir.

3 GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESCOLAR: MARCOS LEGAIS

Neste novo contexto democrático constituído, sobretudo, após a ruptura da ditadura militar, foi instituída a Constituição Federal de 1988, que compreende a educação escolar "[...] como direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade [...]" (BRASIL, 1988). Com isso, ressalta o papel dos diferentes responsáveis pelo processo educativo no Brasil, no sentido de garantir o pleno desenvolvimento dos educandos, a preparação para a cidadania, bem como a qualificação adequada ao mercado de trabalho (BRASIL, 1988).

Ao assumir a educação como direito fundamental dos indivíduos, sem restrições, o documento estabelece um viés mais democrático e participativo no contexto educacional, fato que, logicamente, repercute na administração escolar vigente até o momento. Dentre os princípios contemplados no ensino, a Constituição aponta a efetivação da "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988).

Referindo-se à base legal sobre a gestão democrática na educação brasileira, a legislação define, nesse sentido, a "gestão democrática" como um dos princípios orientadores "do ensino público" (BRASIL, 1988). Tal questão representou um marco fundamental no que tange à transformação da antiga configuração da administração escolar para a gestão educacional democrática.

Sobre isso, a autora Pedroza (2013, p. 04) afirma que "nas décadas de 70 e 80, o sistema escolar foi marcado pelo centralismo, autoritarismo e estruturas burocráticas padrões. A unidade escolar era organizada de 'fora para dentro'". Seu posicionamento evidencia que a concepção de administração que precedeu a Constituição era estritamente administrativa e rígida em sua organização, sendo fortemente dirigida a partir de mecanismos e especialistas externos ao contexto escolar, muitas vezes, sequer formados no campo da educação.

Posteriormente, entretanto, foi sendo constituída uma conjuntura diferenciada quanto a estas concepções educacionais, na qual a Constituição de 1988 teve papel fundamental. Esse processo de transição de paradigmas, é marcado "por uma forte tendência a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais" (SANDER, 2007, p. 32).

No contexto do Estado do Rio Grande do Sul (RS), pode ser mencionada a Lei nº 10.576 de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a Gestão Democrática do ensino público e, em seu Art. 1º, estabelece os seguintes preceitos:

> I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica; II- livre organização dos segmentos da comunidade escolar; III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados; IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos; V - garantia da descentralização do processo educacional; VI - valorização dos profissionais da educação; VII - eficiência no uso dos recursos (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

Em consonância aos ideais democráticos presentes na nova Constituição, a legislação institui o modo de funcionamento e organização da gestão educacional no âmbito estadual. Com base no excerto acima, pode-se perceber que a autonomia e a transparência nas decisões da gestão articulam os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, ampliando a atuação deste profissional para além das tarefas burocráticas da escola. Além disso, a participação da comunidade nos processos educativos torna-se mais intensa, sendo viabilizada através da organização de órgãos colegiados e outros mecanismos.

Vale salientar que o princípio alicerçado na gestão democrática suscitou a criação de novas legislações em todo o cenário nacional. Isso justifica-se em razão de que “os princípios não podem ser desrespeitados por qualquer medida governamental ou pela ação dos componentes da sociedade civil, tornando-se uma espécie de referência para validar legalmente as normas que deles derivam” (ADRIÃO; CAMARGO, 2001, p. 65).

No ano seguinte à instituição da Lei nº 10.576, no RS, foi promulgada a nova LBD, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que, fundamentada no referido princípio, apontou outras especificidades quanto à gestão escolar. Em seu Art. 14, a Lei defende que os próprios sistemas de ensino e instituições escolares devem definir as estratégias de gestão democrática, desde que estas assegurem a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, bem como o envolvimento “[...] das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

A elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) das escolas, documento obrigatório que articula diferentes concepções de ensino, aprendizagem, avaliação,

metas, objetivos, equipe, comunidade e outras questões pertinentes ao desenvolvimento da instituição, reconhece a necessidade da participação dos profissionais da educação em tal processo. Essas mudanças, no entender de Veiga (2008, p. 163), “trazem intencionalmente em seus termos a articulação e o significado postulados para a construção dos marcos da educação de qualidade”.

Além disso, a LDB destaca que a participação dos diferentes segmentos nas decisões democráticas de gestão é imprescindível para a efetivação deste princípio. Paro (2016, p. 16) sinaliza que “a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade”, caso contrário, tal perspectiva estaria limitada somente aos discursos presentes nos textos legais.

Outra iniciativa mais recente acerca da gestão democrática refere-se ao Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, vigente até 2024. Dentre as 20 metas estabelecidas, a meta 19 contempla a finalidade de “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas [...]” (BRASIL, 2014).

A partir deste breve resgate histórico, situado entre a década de 80 e a contemporaneidade, foi possível observar que a transição da administração escolar para a gestão democrática promoveu mudanças significativas quanto ao campo legal da educação, garantindo a efetivação de novos mecanismos de participação da comunidade. Entretanto, é preciso buscar a real efetivação das ações democráticas dentro das escolas para que a gestão democrática não seja considerada, simplesmente, “como coisa utópica” (PARO, 2016, p. 20).

4 O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA

Sabe-se que a gestão escolar é composta por inúmeros profissionais com atribuições específicas que lhes cabem, dentre eles, diretor(a), vice-diretor(a), coordenador(a) pedagógico(a) e orientador(a) educacional. Nesse processo, os mesmos são responsáveis por fazerem a gestão administrativa, financeira,

pedagógica, sociopolítica e da equipe escolar, tornando possível a construção de uma gestão escolar compartilhada.

Defender que cada profissional que compõem a gestão escolar possui funções e especificidades em sua atuação não significa, de forma alguma, dizer que alguns integrantes da equipe devem merecer maior ou menor reconhecimento em virtude do trabalho que desempenha. Ao contrário, é necessário enfatizar que todos os segmentos que compõem as instituições de ensino são indispensáveis para atingir os objetivos delineados para a educação escolar e garantir o pleno desenvolvimento dos educandos.

Sobre esse aspecto, Bordignon e Gracindo (2011, p. 152), afirmam que:

> Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente cidadania [...]. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos.

Portanto, cada envolvido na gestão escolar possui atribuições importantes para o desenvolvimento geral da instituição de ensino, dentre os profissionais, situa-se o coordenador pedagógico, função discutida na presente seção. Muitos diretores e vice-diretores desenvolvem outras funções na escola para além do cargo de direção, como a coordenação educacional, por isso, é importante trazer nesta seção uma discussão específica sobre este profissional.

Inicialmente, é preciso esclarecer quem é este profissional e quais são as atividades principais que representam o foco de seu trabalho. Para conceituar o contexto de sua atuação, cabe citar as palavras de Libâneo (2001, p. 04): “o coordenador pedagógico ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares”.

Nesse sentido, é possível entender que seu trabalho concentra-se, sobretudo, na esfera pedagógica relacionada às práticas de ensino e aprendizagem exercidas na articulação professor-aluno, comunidade, equipe escolar e demais segmentos da escola. Desse modo, “sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos” (LIBÂNEO, 2001, p. 04). É no seio desta relação que a coordenação pedagógica reafirma a sua relevância para a qualidade da educação.

Entretanto, as atribuições deste profissional não se restringem à relação entre os professores e os alunos quanto ao ensino e à aprendizagem, visto que o vínculo com os familiares e responsáveis, bem como a comunidade ao entorno da escola também merecem atenção especial em suas práticas, especialmente, “no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e comunicação e interpretação da avaliação dos alunos” (LIBÂNEO, 2001, p. 04).

Ao desenvolver um trabalho em parceria com a comunidade, a ação do coordenador requer o envolvimento de todos os segmentos da instituição, a fim de que este viés participativo e democrático integre os sujeitos na busca por melhorias nos aspectos pedagógicos que exigem maior qualificação. Assim, define-se como um “profissional responsável pela articulação da gestão democrática [...]” (ROCHA; NOGUEIRA, 2019, p. 05).

Sendo assim, é possível associar a coordenação pedagógica a uma multiplicidade de ações e práticas que, aliadas à comunidade, familiares, alunos e demais profissionais, contribuem com um olhar democrático quanto à gestão escolar, podendo ser definida como a coordenação coletiva do esforço humano na educação (PARO, 2016).

> Decerto, o coordenador pedagógico é um profissional que tem como atribuições, no âmbito escolar, a função de acompanhar, coordenar, supervisionar, formar, transformar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que está sendo desenvolvido no interior das escolas com o objetivo da realização de um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento da aprendizagem, da ética, da cidadania, a partir do fortalecimento da gestão democrática e do trabalho coletivo (SANTOS, 2016, p. 32).

Com base no exposto por Santos (2016), é possível considerar o quanto suas atribuições são complexas no sentido de contemplarem diversas questões pedagógicas intrínsecas à formação continuada dos professores e demais integrantes da equipe escolar, à aprendizagem dos educandos, à participação da comunidade nas atividades e decisões escolares. Por isso, mais do que apenas atuar no contexto das práticas realizadas em sala de aula, sua atuação ultrapassa os muros da escola, uma vez que pode incentivar a democracia dentro e fora da instituição, contribuindo para uma formação crítica e cidadã por parte dos alunos.

Nessa perspectiva, o coordenador pedagógico pode atuar, de forma efetiva, na “construção de um ambiente democrático e participativo, que se incentive a produção

do conhecimento por parte da comunidade escolar, e promova mudanças atitudinais, procedimentais, e conceituais nos indivíduos" (SANTOS, 2016, p. 34). Assim, torna-se responsável, em articulação ao trabalho desenvolvimento pelos demais membros da equipe, por promover o acesso de crianças, adolescentes e adultos ao conhecimento escolar, ampliando as oportunidades de aprendizagem e formação pessoal e profissional e democratizando os saberes.

Além das atribuições mencionadas quanto à formação docente, relação professor-aluno, processos de ensino e aprendizagem, recursos didáticos, diálogo com a comunidade, dentre outras competências próprias do coordenador pedagógico, pode ser citado seu papel no incentivo à construção coletiva do PPP. Porém, este documento é discutido na seção seguinte, a fim de aprofundar o entendimento a respeito deste projeto.

5 A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Como mencionado anteriormente, foi a partir da década de 1980 que a reabertura democrática do Brasil, frente ao fim do período de ditadura militar, concedeu maior espaço para a participação da comunidade e de todos os segmentos que integram as instituições de ensino nas decisões da escola. Desse modo, foi nesse contexto que importantes documentos obrigatórios das escolas ganharam lugar de destaque, dentre eles o PPP.

A LDB, ao assumir o princípio de gestão democrática aponta que os próprios sistemas de ensino devem definir suas normas e mecanismos de gestão compartilhada, de forma que incentivem a "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola" (BRASIL, 1996). A legislação também estabeleceu os direitos da comunidade em participar de conselhos escolares e demais aspectos do cotidiano escolar (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, a LDB de 1996 traz uma importante inovação no que se refere ao PPP, o qual pode ser definido como um documento obrigatório e regulamentador que manifesta as características da comunidade, metodologias pedagógicas, concepções de ensino e avaliação da aprendizagem, metas e objetivos, equipe, dentre outras questões que constituem a identidade de cada espaço escolar. Através da participação de todos os setores envolvidos na escola, é possível elaborar tal

documento em uma perspectiva democrática, em que todos são ouvidos e contemplados nas ações educativas. Assim, o projeto “traz consigo a possibilidade de alunos, professores, servidores técnico-administrativos unirem-se e separarem-se de acordo com as necessidades do processo” (VEIGA, 2008, p. 275). Uma vez que o PPP envolve o engajamento coletivo da comunidade escolar para ser construído, este documento contribui para o desenvolvimento de uma gestão mais democrática e integrada às reais necessidades da sociedade em que a escola se insere.

Através de sua produção teórica acerca do PPP, a autora enfatiza seu entendimento de que é a própria escola que deve construir, coletivamente, seu documento, de forma descentralizada e democrática, tendo em vista propor objetivos e metas a serem alcançados futuramente, seja em curto, médio ou longo prazo. Por isso, o PPP deve estar em constante construção e reflexão, a fim de poder retratar as reais necessidades, desafios e possibilidades presentes no espaço escolar.

Cabe à escola trabalhar para a construção deste documento e não encarregar esta tarefa a terceiros, pois as vivências da comunidade social e cultural que rodeia a escola são únicas e devem ser respeitadas para melhorar o ambiente escolar e o andamento pedagógico. Veiga (2009, p. 164), ao referir-se ao PPP deixa “claro que construí-lo, executá-lo e avaliá-lo é tarefa da escola” e deve envolver todos na construção deste processo.

Diante disso, é pertinente mencionar as palavras de Araújo (2021, p. 03) acerca desta questão: “o PPP não é um documento feito para ficar armazenado nas gavetas da secretaria da escola, deve ser um norte, um instrumento de articulação entre o que a escola faz e se determinou a fazer”. A partir do que aponta a pesquisadora, é necessário repensar o quanto esse documento deve ser sinônimo de movimento, leitura, reflexão e estudos, uma vez que é partir do que foi elaborado na proposta que a escola deve definir e orientar suas práticas e ações, alinhando seu fazer pedagógico ao que a coletividade decidiu realçar no PPP.

Portanto, o projeto, ao mesmo tempo em que conduz o desenvolvimento geral da escola relacionado à metodologia de trabalho, metas, concepções teóricas, visão, dentre outras questões, também, atua de forma minuciosa, conduzindo as práticas dos professores, dos alunos e da comunidade na busca pelas melhorias almejadas que se manifestam a partir de pequenas ações e especificidades, muitas vezes, despercebidas. Pois, como argumenta Kuenzer (2001, p. 66), geralmente:

> [...] privilegia-se a parte, setorializando-se a realidade e nela intervindo parcialmente, sem considerar suas relações com a totalidade, ou adota-se um enfoque de macroplanejamento, privilegiando-se o todo sem que se perceba a especificidade da parte e suas formas de articulação com o todo.

Assim, o PPP deve ser assumido com responsabilidade pelo “corpo diretivo e da equipe técnica”, além “dos professores, dos pais e responsáveis, dos alunos, do pessoal técnico-administrativo e dos segmentos organizados da sociedade local” (VEIGA, 2009, p. 165), bem como demais profissionais da educação que possam contribuir com a elaboração deste documento. Impacta, dessa forma, os sujeitos internos e externos à escola, podendo alavancar a qualidade da educação a partir de um trabalho conjunto e dialógico.

6 A NECESSIDADE DE (RE)APRENDER A PROFISSÃO: AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Nas últimas décadas, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) expandiram-se a nível global, marcando a organização social na contemporaneidade, ao impor profundas e aceleradas mudanças em todos os aspectos e dimensões da sociedade. Dentre essas transformações, “as tecnológicas atingem os variados campos que permeiam o social, como o político, o econômico, o cultural e, consequentemente, o educacional” (SOUSA, 2021, p. 38).

Nesse sentido, a escola e os educadores são intensamente impactados pelo mundo em rede das TIC, que passa a ditar novos rumos às práticas de ensino e aprendizagem, ao uso de recursos digitais como suporte neste processo, à formação inicial e continuada dos professores, dentre outras questões. Logicamente, esta realidade inovadora advinda das tecnologias modificou o trabalho da gestão escolar, que necessitou reajustar suas atribuições frente a este cenário.

Desse modo, ao repercutir fortemente na educação escolar, as TIC tornaram evidente a urgência de atualização por parte dos profissionais que atuam neste espaço. Além disso, nas palavras do pesquisador Mercado (2002, p. 11):

> O reconhecimento de uma sociedade cada vez mais tecnológica deve ser acompanhado da conscientização da necessidade de incluir nos currículos escolares as habilidades e competências para lidar com as novas tecnologias. No contexto de uma sociedade do conhecimento, a educação

> exige uma abordagem diferente em que o componente tecnológico não pode ser ignorado (MERCADO, 2002, p. 11).

Assim, a inclusão das TIC no currículo e no cotidiano escolar representa uma questão imprescindível a qual não pode ser simplesmente excluída das práticas pedagógicas, administrativas e de gestão. Tal conjuntura, que encontra-se sempre em movimento e inovação, demanda uma “constante renovação nas engrenagens epistemológicas e metodológicas da escola, o que exige maior competência do gestor e grande adesão de seu quadro funcional” (SOUSA, 2021, p. 40).

Essa relação entre os gestores escolares e as TIC pressupõe uma necessária atualização dos conhecimentos, concepções, manuseio dos recursos tecnológicos e formações para apropriar-se devidamente destas. Ao se tratar de uma gestão participativa e democrática, é papel importante deste profissional envolver toda a equipe profissional, especialmente, os professores, para que todos possam trocar saberes e tecer reflexões acerca das contribuições e possíveis desafios que as TIC podem implicar na educação, levando em consideração a situação de precariedade que muitas escolas se encontram quanto à posse de equipamentos tecnológicos, acesso à internet e recursos digitais.

Nesse contexto, o gestor escolar deve estimular sua equipe pedagógica para desenvolver a “capacidade de aprender a aprender, competência para saber agir na sala de aula, habilidades comunicativas, domínio da linguagem informacional, saber usar meios de comunicação e articular as aulas com as mídias e multimídias” (LIBÂNEO, 2002, p. 28). A partir de discussões coletivas, é possível que haja uma formação compartilhada entre os educadores, fazendo da escola um local de atualização e cooperação.

Embora inúmeras instituições públicas de ensino sofram em razão do descaso com relação às TIC e da escassez destes recursos, os autores Moran, Masetto e Behrens (2013, p. 23), estudiosos desta temática, ressaltam que a escola deve ser uma “organização inovadora, aberta, dinâmica, com um projeto pedagógico coerente, aberto, participativo; com infraestrutura adequada, atualizada, confortável; tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas”.

Além da posse de infraestrutura adequada e de tecnologias acessíveis e inovadoras, abertas ao uso dos docentes, gestores, alunos e comunidade, os autores evidenciam que essas novas concepções e paradigmas tecnológicos devem permear

o PPP das escolas (MORAN; MASETTO; BEHRENS, 2013). Como mencionado na seção anterior, o projeto representa um documento orientador das ações mais específicas e, ao mesmo tempo, das práticas mais amplas da instituição. Por isso, as TIC e sua articulação com uma nova forma de aprender e ensinar na contemporaneidade precisam estar contempladas no PPP, a fim de que tal proposta possa ser compreendida e acessada por todos os segmentos da escola.

Cabe ressaltar que a atual pandemia causada pelo Novo Coronavírus (covid-19), que provoca o desenvolvimento da doença COVID-19, acelerou ainda mais a entrada das TIC na educação e na vida das comunidades escolares, visto que o ensino presencial cedeu lugar ao ensino remoto, pautado, principalmente, em tais recursos como estratégia pedagógica.

> Essas mudanças acarretaram o aumento das atribuições e responsabilidades das escolas que, em grande parte, sentiram com maior fervor as dificuldades de trabalhar num espaço virtual, sendo que a maioria não dispõe de equipamentos tecnológicos suficientes e nem estrutura física apropriada para enfrentar tal situação (SANTOS, 2021, p. 04).

Embora as escolas tenham se deparado, repentinamente, com estas novas exigências de ensino, nas palavras do mesmo autor acima citado, “não se pode negar que essas mudanças na forma de ensinar, mesmo sendo de forma abrupta, criaram um caminho de novas possibilidades no fazer pedagógico” (SANTOS, 2021, p. 12). Este cenário exigiu atualização dos gestores, na maioria das vezes, por conta dos próprios profissionais, visto que o caráter imprevisto da pandemia não permitiu que formações de qualidade fossem ofertadas neste momento. Este fato reforça o quanto o gestor precisa constantemente aprimorar suas capacidades e conhecimentos frente às TIC.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consiste em uma pesquisa de abordagem qualitativa, que trata-se de valorizar os aspectos sociais e culturais relacionados às relações entre os sujeitos. Nesse sentido, Chizzotti (2003, p. 02) aponta que a abordagem qualitativa envolve a utilização de “[...] multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e enfim, procurando tanto encontrar o

sentido desse fenômeno quanto interpretar seus significados". Utilizando-se desta abordagem, a pesquisa foi desenvolvida como estratégia para compreender e investigar o papel do gestor escolar.

Quanto ao tipo de procedimento ou técnica de pesquisa utilizada, adotou-se o estudo de caso. Referindo-se ao método empregado, é importante mencionar o que aponta Gil (2002), quando afirma que:

> [...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. (GIL, 2002, p. 55).

Desse modo, entende-se que o estudo de caso representa uma proposta capaz de proporcionar o conhecimento mais amplo e geral acerca de um fenômeno pesquisado, no caso desta pesquisa, compreender as atribuições do gestor educacional no contexto democrático escolar. A partir dessa técnica, foi possível conhecer a realidade de quatro gestoras escolares que atuam no município de Alegrete, fazendo-se uso do questionário enquanto instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A).

O questionário pode ser desenvolvido a partir de perguntas abertas, fechadas e dependentes. Neste trabalho, foram utilizadas as primeiras, que podem ser assim definidas: "As perguntas abertas são aquelas que propiciam liberdade ilimitada de respostas ao respondente. [...] Esse tipo de pergunta apresenta a vantagem de não haver influência das respostas pré-estabelecidas pelo pesquisador" (SANTOS, 2020, p. 04).

Com base em tais questionamentos, o questionário aplicado aos participantes da pesquisa representou um importante caminho para conhecer e explorar suas realidades, práticas gestoras, saberes, perspectivas e desafios vivenciados por eles em suas atribuições. Assim, as perguntas abertas concederam mais espaço para que as gestoras pudessem se manifestar e descrever, com maior detalhamento, a função que desenvolvem nas instituições de ensino. O critério para a escolha das gestoras partiu do contato prévio que o pesquisador já mantinha com as profissionais, o que tornou o processo de pesquisa mais viável.

Para assegurar o sigilo das colaboradoras do estudo, as mesmas receberam a denominação de Gestora W, Gestora X, Gestora Y e Gestora Z, não sendo

identificadas suas identidades e respectivos nomes, como forma de respeitar os procedimentos éticos em pesquisas. Além disso, antes da aplicação dos questionários, a pesquisa foi apresentada às gestoras e, após, os sujeitos puderam assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, demonstrando ciência e concordância em participar deste estudo (APÊNDICE B).

Posteriormente a estas ações, o questionário foi entregue às gestoras, a fim de garantir maior tempo e facilidade para que eles pudessem respondê-lo e retornar o instrumento preenchido no momento mais adequado para tal. Dessa forma, esses cuidados evitaram que os profissionais interrompessem suas atividades escolares para participar da pesquisa.

Quanto à formação, a gestora W possui Curso Normal, Pedagogia- orientação educacional, Especialização em Anos Iniciais e Educação Infantil e atua na direção de uma escola privada há 26 anos. A gestora X também possui Curso Normal e Pedagogia- habilitação em anos iniciais e orientação educacional, além de uma Pós-graduação em orientação educacional. Atua na gestão há 15 anos como supervisora, coordenadora de turno, orientadora educacional e vice-diretora em uma escola estadual de Alegrete. A gestora Y tem formação inicial em Matemática e atua na direção escolar de uma escola municipal desde 2016. A gestora Z é Pedagoga, Especialista em Educação Inclusiva e assumiu a gestão de um escola privada em que atua no ano de 2020.

8 A VISÃO DAS GESTORAS E A REALIDADE NO ÂMBITO ESCOLAR NA PRÁTICA

Nesta seção, são apresentadas as discussões relacionadas as percepções das gestoras participantes da pesquisa acerca da gestão escolar, a fim de analisar como ocorre este processo de gestão nas instituições em que atuam.

No que se refere aos maiores desafios enfrentados, a gestora W aponta que "*na rede privada os desafios maiores se encontram na gestão financeira, uma vez que não existem recursos vindos de outras fontes que não das famílias assistidas*". Além disso ressaltou os desafios relacionados a aprendizagem dos educandos na gestão pedagógica. Ao citar a pandemia, a gestora X, que atua em uma escola estadual,

frisou como desafios os protocolos de saúde, desvalorização de professores e baixos salários, evasão escolar, além do controle de recursos conforme as verbas recebidas.

A gestora Y, da escola municipal, por sua vez destacou a dificuldade de "*conciliar as exigências da mantenedora com as possibilidades apresentadas pela realidade do cotidiano escolar*". A gestora Z mencionou os conflitos de equipe, processo de contratação/demissão de funcionários, comunicação eficaz com a equipe, alinhamento da equipe às regras da escola, desenvolvimento de uma visão 360°.

Dentre as estratégias utilizadas para solucionar os conflitos envolvendo a comunidade escolar, a gestora W apontou que "*o encontro 'olho no olho', a verdade com transparência e muito diálogo*" representa à sua maneira de resolver problemas na escola. A gestora X evidenciou "*o desenvolvimento de atividades pedagógicas para disseminação de valores e construção da cidadania, trabalho preventivo de fortalecimento das relações pessoais e que envolvem a comunidade escolar*".

A gestora Y afirmou que ouvir as partes com cuidado e respeito é um caminho utilizado por ela: "*Como gestora, tento não esquecer que antes de tudo sou professora e que é preciso se colocar no lugar do outro para agir com empatia e buscar ser justa, com humanidade e senso de igualdade".* Dentre as estratégias adotadas, a gestora Z demonstrou ser necessário: *"identificar a origem do conflito, ter empatia, ter controle emocional, estar atenta a postura, cuidados as críticas, saber ouvir, usar argumentos consistentes".*

Acerca disso, Veiga (1998, p 10) aponta ser necessário fomentar a constituição de "novas formas de relações de trabalho, com espaços abertos à reflexão coletiva que favoreçam o diálogo, a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo, a descentralização do poder". O excerto da pesquisadora corrobora a percepção das gestoras com relação ao jogo de forças no interior das escolas, sendo o diálogo, portanto, um caminho para lidar com tais problemáticas. Assim, percebe-se que os conflitos podem ser solucionados e/ou amenizados com este viés colaborativo e pacífico.

Quanto a tais estratégias, ficou nítido que as gestoras atribuem importância essencial para as relações estabelecidas, o diálogo e a comunicação para que os conflitos sejam solucionados. Libâneo (2001, p. 02), ao argumentar sobre a concepção de gestão democrática-participativa propõe que esta proposta "defende

uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente”, o que vai ao encontro do exposto pelas profissionais ao pontuarem o diálogo no cotidiano das instituições em que atuam.

No que tange às principais competências que um gestor deve possuir em sua função, a gestora W indicou liderança, conhecimento, boa comunicação, amorosidade, segurança e gosto pelo trabalho. A gestora X também mencionou liderança e comunicação, mas acrescentou que é importante saber delegar poderes, valorizar recursos humanos e tirar projetos do papel. A gestora Y salientou a importância de "*ser correto e honesto nas ações administrativas, buscar a participação da comunidade escolar e comprometer-se com processo de ensino-aprendizagem*". No entendimento da gestora Z, "*ter conhecimento pedagógico, além das questões administrativas e financeiras. Saber lidar com os funcionários, alunos e com a família do aluno"* são pontos pertinentes em sua prática.

No dizer das gestoras, percebe-se que existem uma infinidade de características e competências importantes no que se refere à atuação do gestor. Ao envolver “os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar” (LIBÂNEO, 2001, p. 05), dentre outras atribuições, este profissional requer um ampla bagagem de conhecimentos que o permitam exercer seu cargo com qualidade.

Quanto à questão pedagógica e o ato de delegar ações, a gestora W reforçou a importância de uma "*equipe bem sintonizada, com clareza nos objetivos e nos paradigmas que guiam o fazer, formam um time que joga junto e que é parceiro de caminhada*". Segundo a gestora X, "*o gestor funciona como mola mestra de uma engrenagem, organizando e acompanhando o trabalho da equipe pedagógica para garantir que a prática se realiza dentro da mesma linha definida pelo PPP*".

Ao passo que a gestora Y ressalta que "*as competências de cada um devem ser direcionadas conforme a função orientação educacional e coordenação pedagógica, a fim de que cada setor de trabalho com compromisso e dedicação*". Relativamente à questão pedagógica, a gestora Z afirmou que esta é delegada à coordenadora pedagógica.

As gestoras demonstram que a ação de delegar funções aos demais membros da equipe é um meio necessário para que a escola alcance seus objetivos

coletivamente. Para Ferreira e Mariotini (2015, p. 82), o gestor não deve se prender "apenas às questões burocráticas ligadas à educação, mas sendo capaz de delegar tarefas, sendo assim, a gestão democrática visa o trabalho em equipe em busca de um objetivo comum que, atualmente, é a aprendizagem eficaz e significativa do aluno".

O Quadro 1, a seguir, foi elaborado com o intuito de melhor esclarecer os entendimentos dos participantes da pesquisa sobre os aspectos democráticos intrínsecos às práticas de gestão administrativa e pedagógica e contempla três questionamentos, apresentados na sequência:

Quadro 1 – Gestão escolar democrática na visão dos participantes

6- Em sua concepção, o que é uma gestão democrática e de que forma ela influencia na formação escolar dos alunos? **Gestora W-** Voz e vez para todos resumem uma gestão democrática, sempre com clareza dos paradigmas e objetivos que norteiam o fazer. Argumentos, fundamentos para contornar as dificuldades e diferenças, provocar a discussão e aprendizagem para que todos possam refletir sobre cada aspecto necessário. **Gestora X-** A gestão democrática e participativa contribui positivamente com a qualidade do ambiente escolar. A escola em que se abre à participação da comunidade em geral, colabora para que o aluno desenvolva sua cidadania e contribua para a organização de uma sociedade mais crítica e reflexiva. **Gestora Y-** Uma gestão democrática é aquela que busca a participação dos segmentos de forma representativa, principalmente, através dos colegiados: Conselho Escolar, Conselho de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil. As ações democráticas influenciam na formação escolar dos alunos quando entendem que o sucesso escolar é responsabilidade de todos, assim como as dificuldades encontradas no processo. Se todos são responsáveis, se comprometem e buscam as soluções para os problemas que vão aparecendo. **Gestora Z -** São atitudes e ações que propõe a participação social, é considerado sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola. A gestão democrática combate o isolamento do gestor e professores, melhora a qualidade pedagógica emotiva todos os envolvidos no processo educacional.
7- Acreditas que sua prática promove e incentiva uma gestão compartilhada e participativa? Em caso positivo, que práticas incentivam esta gestão democrática? **Gestora W-** Espero que quem comigo trabalha ache que sim. Na escola privada, as questões são diferentes da escola pública e se alguém pensa diferente disto é porque não viveu estas duas realidades. Tenho 25 anos de experiência na escola privadas, são 46 anos ao todo de docência e gestão. As práticas que incentivam giram em torno do diálogo e do encontro. Meu foco é muito mais pedagógico do que administrativo.

Gestora X- Sim, buscando ouvir e estar atenta aos anseios dos alunos, professores, funcionários e familiares, procurando envolver todos os segmentos nas tomadas de decisões. Integrar e unir o grupo também é uma tarefa desafiadora para a gestão escolar, procurando na medida do possível, atender as necessidades do coletivo de forma igualitária. **Gestora Y-** Acredito que incentivo a participação de todos, mas, principalmente, professores e funcionários. A abertura acontece nas relações cotidianas, onde todos podem expressar-se com respeito, bem como nas reuniões participativas e a representação dos segmentos nos colegiados. **Gestora Z -** Sim, prática participativa dos pais, professores e alunos.
8- Como o PPP é (re)elaborado na instituição em que atua? **Gestora W-** Ah, os papéis! São muitos nas escolas de hoje. A ideia de que tudo que se escreve acontece que precisa ser verificada. Não tenho muita preocupação com o papel, ele existe sim, mas a condução do dia a dia, o estudo e a orientação do grupo é muito mais importante e dá muito mais prazer na colheita dos resultados. Essa minha postura gera polêmicas acadêmicas, mas me dou ao direito de conduzir meu fazer do jeito que sei que funciona e é altamente competente. **Gestora X-** O PPP é uma ferramenta de planejamento e avaliação que toda a equipe escolar deve consultar a cada tomada de decisão. Se o PPP está engavetado e desatualizado, é hora de reunir a comunidade escolar para recompensá-lo. Os princípios que norteiam o PPP podem ser reelaborados quando já não correspondem às aspirações da escola. Desta forma, deve-se promover assembleias em grupos por segmento para estudo e reflexão dos itens que precisam ser alterados ou acrescidos. **Gestora Y-** O PPP é elaborado e revisado através de reuniões de leitura e discussão acerca dos temas mais importantes, como a metodologia, o processo avaliativo ou os projetos, por exemplo, buscando assessorias e estudos que a comunidade escolar julgar necessário. **Gestora Z -** É elaborado de maneira colaborativa com a participação de todos os membros da comunidade escolar.

Autor (2021).

Nas questões 6 e 7 pode-se verificar que as gestoras ressaltam que a participação de todos os envolvidos no processo educativo é uma exigência para que a gestão seja verdadeiramente democrática. Em ambos os questionamentos, a gestora Y destacou a relevância dos colegiados e outros órgãos de participação da comunidade nas decisões e cotidiano da escola, o que está em consonância com o que estabelece a LDB, ao referir-se à “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

Veiga (2010, p. 05) aponta que a participação dos segmentos da escola na tomada de decisões é parte fundamental para a transparência das ações realizadas, ao passo que “depende da inserção da comunidade no cotidiano escolar, do envolvimento dos diferentes segmentos nas discussões e na socialização das informações, o que gera o sentimento de pertença, de confiança e de clareza [...]”. É possível analisar, nesse sentido, que a participação dos segmentos no cotidiano educativo faz a diferença no trabalho educativo, fato manifestado pelas gestoras.

Na sequência, as respostas das gestoras X, Y e Z demonstraram compreender que o PPP representa um documento obrigatório imprescindível para a organização da instituição escolar, elaborado a partir dos múltiplos segmentos que constituem a comunidade. Porém, a gestora W esclareceu que, na sua concepção, o documento não é parte fundamental da gestão, além disso, aponta que *“a ideia de que tudo que se escreve acontece que precisa ser verificada”.* Esse dizer da gestora reforça a ideia mencionada por Araújo (2021), de que o PPP não deve ficar engavetado, mas partir do papel para tornar-se realidade.

Gadotti aponta alguns elementos facilitadores para que um projeto seja efetivamente desenvolvido nas escolas, dentre os quais, menciona a exigência de realizar “Controle, acompanhamento e avaliação do projeto. Um projeto que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos” (GADOTTI, 2000, p. 04). Assim, se o PPP for mantido fora do diálogo cotidiano, sua proposta se limitará somente ao papel.

O último questionamento referiu-se à necessidade de equilibrar o lado humano com o lado operacional nas tomadas de decisão como gestor escolar. Sobre isso, a gestora W afirmou que "*não há esta dicotomia, a humanidade estará sempre em primeiro lugar".* A gestora X discutiu que *"um bom gestor aposta e valoriza o ser humano para que ele corresponda tornando-se um bom profissional*". Ao levar em consideração o contexto pandêmico atual, a profissional destacou que este lado humanizado tornou-se ainda mais importante durante este cenário.

A gestora Y manifestou o entendimento a seguir:

> O equilíbrio entre os dois lados acontece na seriedade com que desempenho a gestão e a delicadeza de não esquecer que lido com pessoas, com suas necessidades e personalidades. Um lado complementa o outro. Sem esse equilíbrio não é possível agir com competência e o gestor pode tornar-se ineficiente ou rude.

Já para a gestora Z *"é preciso o envolvimento do lado humano com o lado operacional".* De forma geral, pode-se compreender que as profissionais consideram o equilíbrio entre a dimensão humana à organizacional uma questão capaz de qualificar as relações no ambiente, bem como o desenvolvimento do trabalho como um todo.

Nesse sentido, Ferreira e Mariotini (2015, p. 82) defendem que o gestor deve trabalhar "de forma dinâmica, incluindo em suas funções a parte burocrática, porém, não se restringindo a ela, assim, o humano e o social passam a ter um espaço no seu campo de trabalho". Entende-se que as ações financeiras e administrativas são essenciais para o bom funcionamento da escola, mas ter um olhar acolhedor e humano contribui para a construção de um ambiente prazeroso de trabalho.

A partir disso, pode-se considerar que realizar a função de gestor escolar demanda um conjunto de capacidades próprias destas atribuições profissionais, dentre elas, as habilidades humanas de comunicação e empatia, além de seriedade e responsabilidade nas ações. A seguir, são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou discutir a temática da gestão escolar em uma perspectiva democrática em razão da importância que os profissionais envolvidos na gestão possuem para o trabalho cotidiano desenvolvido nas instituições de ensino. Quanto ao seu objetivo geral, a presente pesquisa visou compreender as funções desenvolvidas pelos gestores escolares na organização pedagógica e administrativa nas escolas do município de Alegrete, Rio Grande do Sul, sob o viés na gestão democrática, bem como os desafios e as possibilidades vivenciadas.

O percurso metodológico se caracterizou como uma pesquisa de caráter qualitativo e quanto ao tipo de procedimento técnica adotada empregou-se o estudo de caso a partir da aplicação de questionário contendo perguntas abertas. Este instrumento de coleta de dados, foi direcionado para quatro gestoras de escolas privadas, municipal e estadual de Alegrete, sendo elas envolvidas nos cargos de direção, vice-direção, coordenação e orientação.

A partir das respostas obtidas, foi possível considerar que as gestoras realizam uma infinidade de funções e atribuições no seu cotidiano profissional, envolvendo aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos. Por isso, as participantes afirmaram que o gestor deve possuir capacidade de liderança, comunicação, amorosidade, transparência, comprometimento e conhecimento pedagógico que o tornem preparado para assumir seu papel na escola.

Em função do gestor atuar tanto na administração quanto nas questões voltadas ao ensino e à aprendizagem dos alunos, as gestoras demonstraram reconhecer que é fundamental delegar funções aos demais segmentos que compõem a equipe pedagógica, aliando forças rumo a um objetivo comum. Ainda sobre suas funções, as gestoras afirmaram que este profissional não deve se ater apenas às questões burocráticas mas contemplar as demais relações pedagógicas de forma democrática. Sobre isso, as colaboradoras da pesquisa apontaram que em suas práticas buscam promover a participação de todos os segmentos da escola, com base na escuta da comunidade e na tomada coletiva de decisões.

No que se refere ao PPP, as gestoras X, Y e Z concordaram que o documento deve ser construído coletivamente, ao passo que a gestora W mostrou-se descontente com a quantidade de documentos obrigatórios exigidos pelas instituições de ensino. Além disso, a profissional afirmou que atribui maior relevância ao cotidiano propriamente dito, aos estudos, discussões e orientações realizadas com toda a equipe. Por fim, as gestoras destacaram que é preciso manter um equilíbrio entre os aspectos humanos e a dimensão operacional necessária a realização das tarefas incumbidas ao gestor escolar.

Nesse sentido, foi possível investigar neste trabalho que as quatro gestoras participantes entendem a importância que este profissional possui para o andamento geral da escola, no que se refere aos aspectos pedagógicos ou administrativos, complexidade que exige inúmeras competências por parte do gestor. Seus discursos evidenciaram que as profissionais compreendem o viés da gestão democrática e o afirmaram em seus relatos.

Entendo, portanto, que os objetivos relacionados ao reconhecimento das funções foram alcançados, visto que foi possível conhecer suas percepções sobre a gestão em uma perspectiva democrática, além de compreender os principais desafios e estratégias utilizadas pelas profissionais em suas práticas. A partir de suas falas, os

desafios relacionam-se à gestão financeira das instituições, falta de recursos, a desvalorização dos professores, os baixos salários, a evasão escolar e conflitos na equipe. Fica evidente na opinião das participantes que as possibilidades de estar nessa posição são inúmeras e quanto a isso, podemos citar o diálogo, a comunicação, a colaboração no cotidiano como um fator positivo manifestado pelas gestoras que, influencia diretamente na qualidade do ensino ofertada nestas escolas.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. de. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988.** Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, p. 69-78, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Theresa-Adriao/publication/330258907_A_gestao_democratica_na_Constituicao_Federal_de_1988/links/5c35fd4b458515a4c718d186/A-gestao-democratica-na-Constituicao-Federal-de-1988.pdf Acesso em: 12 nov. 2021.

ARAÚJO, Ana Vérica. Um olhar sobre o projeto político e pedagógico escolar. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 3, p. 1-11, 2021. Disponível em: https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6609/5428 Acesso em: 24 nov. 2021.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2011 p. 147-176.

BRASIL. **Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 20 dez. 1961. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm Acesso em 05 maio 2020.

BRASIL. **Lei 5.692/71, de 11 de agosto de 1971.** Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1° e 2º graus, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 12 ago. 1971. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html Acesso em: 04 nov. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 1996. Disponível em: http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action. Acesso em: 08 set. 2021.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/374/37416210.pdf Acesso em: 24 nov. 2021.

DRABACH, Neila Pedrotti. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar:** mudanças e continuidades. 2009. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1573/Drabach_Neila_Pedrotti.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 05 nov. 2021.

FERREIRA, Simone Marques; MARIOTINI, Sérgio Donizeti. O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar. **Cadernos de Educação:** Ensino e Sociedade, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015. Disponível em: https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/cadernodeeducacao/sumario/35/06042015200316.pdf Acesso em: 20 nov. 2021.

GADOTTI, M. O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. **Revista de educação, ciência e cultura.** Canoas, Centro Educacional La Salle de Ensino Superior, v. 1, n. 2, p. 33-41, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/enrol/index.php?id=75252 Acesso em: 08 dez. 2021.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KUENZER, A. Z. Política educacional e planejamento no Brasil: os descaminhos da transição. In: KUENZER; CALAZANS, M. J. C.; GARCIA. W. **Planejamento e educação no Brasil.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 55-88.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola-teoria e prática.** 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MERCADO, Luís Paulo Leopoldo. Formação docente e novas tecnologias. In: **Novas tecnologias na educação:** reflexões sobre a prática. Maceió: Edufal, 2002.

MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. 21ª ed. rev. e atual. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** Campinas-SP: Papirus, 2013.

PARO, V. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3.ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PEDROZA, Sâmia. A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar. *In:* **25º Simpósio Brasileiro de Políticas e Administração da Educação**, PUC-SP. 2013. Disponível em: http://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0482. pdf. Acesso em: 05 nov. 2021.

PINTO, F. C. F. A contribuição da ANPAE para o conhecimento da administração da educação. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 27-32, jan./jun. 1986.

RANIERI, N. Educação obrigatória e gratuita no Brasil. In: RANIERI, N. B. S.; ALVES, A. L. A. (org.). **Direito à educação e direitos na educação em perspectiva interdisciplinar.** São Paulo: Cátedra UNESCO de Direito à Educação/Universidade de São Paulo (USP), 2018.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995.** Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul: Diário Oficial do Estado, 1995. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=11775&hTexto=&Hid_IDNorma=11775#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.576%2C%20DE%2014,P%C3%BAblico%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias. Acesso em: 12 nov. 2021.

ROCHA, Maria Aparecida Rodrigues; NOGUEIRA, Vera Lúcia. **O professor coordenador pedagógico como articulador da gestão democrática na rede municipal de educação de Belo Horizonte.** In: VI Congresso Nacional de Educação (CONEDU). 2019. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV127_MD1_SA2_ID10286_13082019230755.pdf Acesso em: 21 nov. 2021.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil:** Genealogia do Conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, I. S. F.; PRESTES, R. I.; VALE, A. M. Brasil, 1930 - 1961: **Escola Nova, LDB e disputa entre escola pública e escola privada.** Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.22, p.131 –149, jun. 2006.

SANTOS, J. F. dos. Coordenador pedagógico e o ensino remoto: práticas e desafios frente à pandemia. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 11, n. 2, p. 1–14, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32806. Acesso em: 24 nov. 2021.

SANTOS, Luiz Carlos. **A TÉCNICA DO QUESTIONÁRIO:** conceituação, características, vantagens e limitações. 2020. Disponível em: https://tsisolution.com.br/project_sites/lcsantos/wp-

content/uploads/2021/03/218_A_TECNICA_DO_QUESTIONARIO.pdf Acesso em: 25 nov. 2021.

SANTOS, Rosilete Portugal dos. **A Função do Coordenador Pedagógico no Processo de Construção da Gestão Democrática no Espaço Escolar.** São Luis, Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Maranhão. Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica. 2016. Disponível em: https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/1919 Acesso em: 19 nov. 2021.

SOUZA, Ângelo Ricardo; TAVARES, Taís Moura. A gestão educacional no Brasil: os legados da ditadura. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 30, n. 2, 2014.

SOUSA, Francisca Dark. O gestor escolar frente as novas tecnologias no processo de ensino-aprendizagem em uma escola de Teresina. **Journal of Social Sciences, Humanities and Research in Education**, v. 4, n. 1, p. 38-41, 2021. Disponível em: https://lestu.org/journals/index.php/josshe/article/view/100/132 Acesso em: 24 nov. 2021.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2009. Disponível em: http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/109 Acesso em: 23 nov. 2021.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola de ensino médio e suas articulações com as ações da secretaria de educação. **Anais [...] I Seminário Nacional:** Currículo em Movimento-Perspectivas Atuais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: files.trocando-ideias-com-quem-sabe.webnode.com/200000013-45d1447c01/4.4_rojeto_politicopedagogico_escola_ilma_passos.pdf Acesso em: 08 dez. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Nome:

Instituição onde atua:

Cargo:

1- Qual sua formação acadêmica e há quanto tempo atua na gestão escolar?

2- Quais são os maiores desafios encontrados por um gestor educacional na rede na qual você atua?

3- Que estratégicas utilizas para solucionar possíveis conflitos internos envolvendo pais, alunos, professores e funcionários de forma pacífica e dialógica?

4- Para você, quais são as principais competências que um gestor deve possuir para melhor desenvolver esta função dentro de uma escola?

5- Quanto à questão pedagógica, como um gestor costuma delegar suas atribuições?

6- Em sua concepção, o que é uma gestão democrática e de que forma que ela influencia na formação escolar dos alunos?

7- Acreditas que sua prática promove e incentiva uma gestão compartilhada e participativa? Em caso positivo, que práticas incentivam esta gestão democrática?

8- Como o Projeto Político-Pedagógico é (re)elaborado na instituição em que atua?

9- Como você busca equilibrar o lado humano com o lado operacional nas tomadas de decisões como gestor (a) escolar? Você acredita que um aspecto deve ser o complemento do outro? Por quê?

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você/Sr./Sra. _____

está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada "**GESTÃO EDUCACIONAL: O COMPLEXO PAPEL DO GESTOR DENTRO DO ÂMBITO ESCOLAR**". Meu nome é **Leandro Escobar Lopes** sou o(a) pesquisador(a) acadêmica do curso de Licenciatura em Pedagogia sendo orientada pela professora adjunta orientadora da UERGS Prof.ª Dr.ª **Daiana Bortoluzzi Baldoni.** Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao(à) pesquisador(a) responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pelo(s) pesquisador(es) responsável(is), via e-mail **leandro-lopes@uergs.edu.br** e, inclusive, sob forma de ligação, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (**55) 999514063**.

Informações Importantes sobre a Pesquisa:

A pesquisa tem por título "**GESTÃO EDUCACIONAL: O COMPLEXO PAPEL DO GESTOR DENTRO DO ÂMBITO ESCOLAR**"", é uma pesquisa que tem por finalidade investigar e aprofundar as discussões acerca da gestão escolar, considerando sua utilização necessária para análise acerca do tema.

Alegrete, ____de _____de 2021.

_____

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu, _____, inscrito(a) sob o RG/ CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado "**GESTÃO EDUCACIONAL: O COMPLEXO PAPEL DO GESTOR DENTRO DO ÂMBITO ESCOLAR**". Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável **Leandro Escobar Lopes** a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Alegrete _____de _____de 2021.

_____

Assinatura do(a) participante