

A ELEIÇÃO DE DIRETORES EM ESCOLAS MUNICIPAIS E SUA RELAÇÃO COM O PRINCÍPIO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Aniele Beladona Mallet, Fernanda Figueira Marquezan***

RESUMO

O artigo trata da eleição de diretores, entendida esta como mecanismo da gestão democrática, em que a comunidade participa das decisões da escola, sentindo-se parte da instituição escolar. Desse modo, o artigo objetiva compreender em que medida os Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria (RS) possibilitam a gestão escolar em uma perspectiva democrática. A metodologia de pesquisa baseou-se na abordagem qualitativa, apoiada na pesquisa descritiva e exploratória. Os dados analisados foram os Planos de Ação, inicialmente de 06 (seis) candidatos a diretores, de regiões diferentes do município. A análise e a discussão dos dados se deram a partir do quadro-guia elaborado com base nos estudos de Libâneo (2013), Lück (2009), Neto e Sousa (2011) acerca das concepções de gestão e das dimensões gestão escolar democrática. Os dados indicam que, dos 06 (seis) Planos de Ação, apenas 03 (três) abordam as dimensões de maneira inter-relacionada e complementar e que todos os Planos abordam a dimensão pedagógica. Os demais Planos ora tratam da dimensão pedagógica e administrativa, ora da dimensão pedagógica e de pessoas, ou ainda somente se referem à dimensão pedagógica. Por fim, este estudo permitiu compreender que, nos Planos de Ação dos candidatos a diretores e vice-diretores das escolas municipais, as dimensões pedagógica, administrativo/financeira e de pessoas precisam estar inter-relacionadas, para que tenhamos uma gestão da escola pública de educação básica em uma perspectiva democrática.

Palavras-chave: Eleição de diretores. Planos de ação. Gestão escolar democrática.

* Acadêmica do Curso de Pedagogia da Universidade Franciscana (UFN), Santa Maria (RS). ORCID: 0000-0001-8276-1409. Correio eletrônico: anybeladona@gmail.com

** Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Docente do Curso de Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens da Universidade Franciscana (UFN). Professora Adjunta da UFN. ORCID: 0000-0002-8009-9105. Correio eletrônico: marquezanfernanda@gmail.com

THE ELECTION OF PRINCIPALS IN MUNICIPAL SCHOOLS AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE PRINCIPLE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

ABSTRACT

The article is about the election of school principals, understood as a mechanism of democratic management, in which the community participates in the decisions of the school, so that feeling as part of that educational institution. This way, the article aims at understanding to what extent the Action Plans, presented by the school principal candidates from a municipality in the Santa Maria of Rio Grande do Sul, enable the school management in a democratic perspective. The research methodology was based in a qualitative approach, supported by descriptive and exploratory research. The results analyzed were the Action Plans, initially from 6 (six) candidates, from different regions of the municipality. The analysis and the data discussion were done from the guiding chart elaborated based on the studies from Libâneo (2013), Lück (2009), Neto and Sousa (2011) concerning the conceptions of management and the dimensions of democratic school management. The data indicate that, from the 06 (six) Action Plans, only 03 (three) approach the dimensions with an interrelated and complementary manner, and all Plans approach pedagogical dimensions. The other Plans, sometimes treat the pedagogical and administrative dimension, and other times the pedagogical and people's dimensions, or yet, only refer to the pedagogical dimension. At last, this study allowed the understanding that, in the Action Plans of the candidates for principal and vice principal of municipal schools, the pedagogical, administrative/financial and people's dimensions need to be interrelated so that there is a management of public school of basic education in a democratic perspective.

Keywords: Action plans. Democratic school management. Directors' elections.

LA ELECCIÓN DE DIRECTORES EN ESCUELAS MUNICIPALES Y SU RELACIÓN CON EL PRINCIPIO DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA

RESUMEN

El artículo trata de la elección de directores, entendida como mecanismo de la gestión democrática, en que la comunidad participa de la toma de decisiones de la escuela, sintiéndose parte de la institución escolar. De ese modo, el artículo objetiva comprender que en medida los Planes de Acción, presentados por los candidatos a directores de las escuelas del municipio Santa Maria, Rio Grande do Sul, posibilitan la gestión escolar en una perspectiva democrática. La metodología de investigación se basó en el enfoque cualitativo, apoyado en la investigación descriptiva y exploratoria. Los datos analizados fueron los Planes de Acción, inicialmente de seis (06) candidatos a directores, de regiones diferentes del municipio. El análisis y la

argumentación de los datos se dieron a partir de un cuadro guía desarrollado con base en los estudios de Libâneo (2013), Lück (2009), Neto e Sousa (2011) acerca de las concepciones de gestión y de las dimensiones gestión escolar democrática. Los datos indican que, de los 06 (seis) Planes de Acción, solamente 03 (tres) abordan las dimensiones de manera interrelacionada y complementaria y que todos los Planes abordan la dimensión pedagógica. Los demás Planes ora tratan de la dimensión pedagógica y administrativa, ora de la dimensión pedagógica y de personas, o aún solamente se refieren a la dimensión pedagógica. Por fin, este estudio permitió comprender que, en los Planes de Acción de los candidatos a directores y vicedirectores de las escuelas municipales, las dimensiones pedagógicas, administrativo/financiera y de personas necesitan estar interrelacionadas, para que tengamos una gestión de la escuela pública de educación básica en una perspectiva democrática.

Palabras clave: Elección de directores. Planes de acción. Gestión escolar democrática.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática do ensino público é um princípio legal, previsto na Constituição Nacional (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1996), a ser implementada nos sistemas de ensino, em âmbito municipal, estadual e federal, com a participação da comunidade escolar (professores, funcionários, estudantes, pais e/ou responsáveis). De acordo com tais normatizações legais, entre as diversas responsabilidades da gestão democrática da escola pública, está a escolha direta da equipe gestora (diretor e vice-diretor) e, ainda, a garantia à comunidade escolar do direito de participar, individualmente ou por meio de representação, das instâncias colegiadas, de modo especial, nos conselhos escolares. Desse modo, a eleição direta para diretor das escolas públicas de educação básica expande-se em todo o território nacional, tornando-se realidade em alguns dos municípios e dos estados onde, antes, vigorava a nomeação política.

Nessa direção, as eleições para escolher a equipe gestora da escola se apresentam como uma possibilidade de democratização das instituições escolares, uma vez que se vinculam à autonomia e à participação. A proposta da eleição é a que melhor expressa essas características. Consideramos que os aspectos teóricos e legais que fundamentam a gestão democrática contemplam a mudança na postura do diretor, que é eleito pela maioria dos votos. Assim, este passa a assumir um novo papel, a saber: o de representar a comunidade escolar, na tentativa de promover uma maior proximidade entre a comunidade interna (professores, funcionários, estudantes, pais e/ou responsáveis) e externa (comunidade local).

Diante desse cenário, o estudo aborda as eleições para diretores das escolas de um município do interior do Rio Grande do Sul. O interesse por essa temática de pesquisa se deve pela primeira autora ter realizado estágio curricular supervisionado em Gestão Educacional na Secretaria Municipal de Educação (SMEd). O estágio compõe a matriz curricular do Curso de Pedagogia de uma Instituição de Educação Superior, filantrópica e comunitária do Rio Grande do Sul, com carga horária de 68h.

Desse modo, como estagiária da SMEd, no período de junho a novembro de 2018, a pesquisadora acompanhou o processo eleitoral de equipes gestoras nas escolas municipais. As atividades de estágio abrangeram desde acompanhar e monitorar o processo eleitoral nas escolas até a análise dos Planos de Ação. Estes são documentos nos quais as equipes candidatas apresentavam suas propostas de gestão para a escola. Em função disso, a experiência formativa realizada no estágio despertou o interesse em aprofundar a análise dos Planos de Ação. A partir disso, surgiu o seguinte problema da pesquisa: *em que medida os Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais possibilitam a gestão escolar em uma perspectiva democrática?*

Desse modo, o objetivo geral deste estudo foi compreender em que medida os Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais possibilitam a gestão escolar em uma perspectiva democrática. Como objetivos específicos, os seguintes foram elaborados: a) reconhecer as concepções de gestão escolar expressas nos Planos de Ação; b) identificar como os Planos de Ação abordam as dimensões pedagógica, financeira e de pessoas da gestão escolar; c) sugerir adequação dos Planos de Ação às necessidades da gestão escolar democrática, se necessário.

Para atender aos objetivos propostos, o estudo apoiou-se na abordagem qualitativa e no tipo de pesquisa descritiva e exploratória. A fonte de pesquisa foram os Planos de Ação de 06 (seis) candidatos a diretores, de regiões administrativas diferentes do município. A análise e a discussão dos dados se deram a partir do quadro-guia elaborado com base nos estudos de Libâneo (2013), Lück (2009), Neto e Sousa (2011) acerca das concepções de gestão e das dimensões gestão escolar democrática: pedagógica, administrativa/financeira e de pessoas. Os resultados evidenciaram que o estudo permitiu compreender que para uma gestão escolar em uma perspectiva democrática nos Planos de Ação dos candidatos a diretores e a vice-diretores das escolas municipais de Santa Maria as dimensões pedagógica, administrativo-financeira e de pessoas precisam estar inter-relacionadas, uma vez que a gestão da escola pública de educação básica é democrática.

2 ELEIÇÃO PARA DIRETORES: MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com o movimento de democratização do país, a partir da segunda metade da década de 1980, apoiado na construção da autonomia e da democracia da gestão escolar, declaradas na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1996), os sistemas de ensino passaram a adotar mecanismos diferenciados de provimento do cargo de diretor da escola, como alternativa aos mecanismos tradicionais de indicação de diretores por políticos, definida pelos órgãos centrais, nos gabinete dos Secretários Estaduais e Municipais de Educação (PARENTE; LUCK, 1999).

Assim, com base nos princípios democráticos e nos marcos regulatórios, a escolha dos diretores das escolas públicas de educação básica passou a ser realizada por eleição direta e com a participação dos segmentos da comunidade, aqui representados pelos professores, estudantes, pais/responsáveis, funcionários. Segundo Parente e Lück (1999, p. 37), a eleição para diretores “[...] vem se constituindo e ampliando como mecanismo de seleção diretamente ligado à democrati-

zação da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos.”

Entendemos que a gestão escolar – ou seja, aquela que abrange os estabelecimentos de ensino e, desse modo, o modelo de organização apoiado em princípios democráticos e de autonomia – é um desafio que está colocado às instituições de ensino e aos sistemas educacionais, visto que a organização administrativo-pedagógica da escola era pautada pela concepção técnico-científica (LIBÂNEO, 2013).

De acordo com Libâneo (2013), a concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e funções, visando à racionalização do trabalho e à eficiência dos serviços escolares, com a tendência a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Conforme o autor, essa concepção caracteriza-se pela prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar, tendo o poder centralizado no diretor. Logo, o diretor, na concepção técnico-científica, possui uma visão da organização da escola burocrática, tomando a realidade como objetiva e neutra, entendendo o funcionamento da escola de modo racional e buscando a eficácia e a eficiência apoiando-se em uma direção centralizadora, com pouca participação das pessoas e com definição rigorosa de cargos e de funções para normas e regulamentos. A referida concepção se aproxima das práticas de Gestão Empresarial, com a ênfase na administração regulada, nas formas de comunicação verticalizadas, nas relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que outros. Ainda é centrada no controle e na regulação dos processos administrativos, além de dar maior ênfase às tarefas em detrimento das interações interpessoais (LIBÂNEO, 2013).

Com a abertura política na segunda metade dos anos de 1980, a comunidade foi chamada a participar das decisões escolares, o que justifica a democratização e a autonomia escolar, apoiadas na concepção democrático-participativa da organização e gestão escolar (LIBÂNEO, 2013). Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica, a qual compreende a organização escolar como cultura e como identidade organizacional. Essa corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, calculável, independente das pessoas; ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que os indivíduos dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos (LIBÂNEO, 2013).

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação de todos os membros da comunidade escolar, com vistas à busca de objetivos comuns, pois defende uma forma coletiva de gestão, em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas de modo público. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, defende que cada membro assuma sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma real diferenciação de funções e de saberes. Desse modo, o diretor, na concepção democrático-participativa, compreende que a gestão e a organização escolar se dão a partir das intenções e das interações sociais no contexto sociopolítico e cultural, por meio de um sistema que agrega pessoas e em que formas democráticas para tomada de decisão ocorrem de modo coletivo, ou seja, relações estabelecidas por meio do diálogo, via discussão pública de projetos e de ações de práticas colaborativas.

Assim, dentre os aspectos que fundamentam a concepção democrático-participativa, está a mudança na postura do diretor, o qual, eleito pela maioria, de acordo com Paro (2003)¹, torna-se um importante mecanismo de democratização da escola. Todavia, esse mesmo autor aponta a ocorrência de interpretações que limitam o papel do diretor eleito à dimensão representativa e de reivindicação. Segundo ele, o papel do diretor seria “[...] apenas o de contribuir para que a população possa contar com um mecanismo que lhe possibilite exercer alguma pressão sobre o Estado para que ele atue na direção desejada.” (PARO, 2003, p. 130). Diante do exposto, o diretor assumiria, então, o papel de representante da comunidade e não apenas do poder governamental, promovendo uma maior proximidade entre equipe gestora, professores, funcionários e pais/responsáveis.

Nesse sentido, entendemos que a razão determinante de optar pela eleição como mecanismo de seleção de diretores é a crença de que, por um lado, pode-se escolher alguém que se articula com interesses da escola e, por outro, o próprio método de escolha condiciona, em certa medida, seu compromisso, não com o Estado, mas com a comunidade escolar. Logo, a eleição de diretores, enquanto mecanismo da gestão democrática da escola pública, apoia-se em alguns princípios, dentre eles, o da autonomia, que significa a capacidade de as pessoas e os grupos conduzirem suas próprias vidas.

A autonomia, na concepção de Libâneo (2013), opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão. Dessa forma, um modelo de gestão democrático-participativa implica a livre escolha de objetivos e processos de trabalho, permitindo a construção conjunta do ambiente de trabalho. Portanto, autonomia é um processo de gestão que se expressa quando se assume a responsabilidade social de promover uma formação de crianças, jovens e adultos adequada à realidade em que estão inseridos, por meio de aprendizagens significativas, a partir de decisões coerentes de todos os envolvidos (LÜCK, 2009). A autora entende que a autonomia é realizada nas seguintes dimensões: *pedagógica*, *administrativa/financeira* e *de pessoas*. Na mesma direção, Neto e Sousa (2011) corroboram Lück (2009) ao afirmarem que a autonomia escolar contempla as dimensões *pedagógica*, *administrativa*, *financeira* e *política*. A *dimensão pedagógica* diz respeito, no pensamento de Lück (2009), Neto e Sousa (2011), à autonomia da escola ao elaborar seus projetos político-pedagógicos, definir a concepção de educação que norteará o documento, construir projetos de trabalhos, ou seja, pauta-se pela liberdade de ensino e de pesquisa, declarada na Constituição Federal (BRASIL, 1988) como princípio do ensinar (art. 206). Isso significa que a escola é que define a seleção e a organização curricular, as metodologias de ensino, as modalidades de avaliação, bem como estabelece o cronograma e o calendário letivo.

A *dimensão administrativa* da escola caracteriza-se pela autonomia de gerir seus projetos e programas. Refere-se à organização e à gestão da escola, além de ações administrativas referentes aos recursos materiais e de infraestrutura, bem como de pessoal (professores, funcionários, alunos). Em função disso, a dimensão administrativa requer planejamento adequado, para que a equipe gestora possa fazer o uso correto da aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros, admi-

¹ O autor esclarece que a eleição como forma de escolha dos diretores não é a única. Segundo Paro (2003), existem outras formas de provimento do cargo, como nomeação e concurso público.

nistrando o suprimento e as necessidades de compras dos materiais de estoque e o consumo da escola, a fim de que, desse modo, possa realizar seus objetivos (LÜCK, 2009; NETO; SOUSA, 2011).

A *dimensão financeira*, de acordo com Lück (2009), Neto e Sousa (2011), é caracterizada pela autonomia de gerir seus recursos financeiros, de decidir de que modo serão investidos os recursos e de dispor de um orçamento próprio. Ela diz respeito a coordenar e a orientar a administração de recursos financeiros e materiais, de modo que sua prestação de contas seja feita de forma correta e transparente, conforme as normas legais, sejam os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, sejam aqueles conseguidos por meio de parcerias e de atividades de arrecadação.

Já a *dimensão de pessoas* refere-se ao relacionamento interpessoal e determinado pela atuação de pessoas, isso porque a educação é feita de pessoas. Portanto, as demandas e as possibilidades de atuação, sob a dimensão de pessoas, são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar. Neste sentido, a dimensão de pessoas volta-se para a atuação coletivamente organizada, constituindo-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar, ou seja, ela mobiliza as pessoas para que, coletivamente organizadas, promovam, de modo efetivo, a aprendizagem e a formação dos alunos (LÜCK, 2009).

Por fim, para Neto e Sousa (2011), a *dimensão política* significa a capacidade de tomada de decisões compartilhadas e comprometidas, tendo em vista o enfrentamento dos problemas e dos desafios que são postos à escola na implementação de sua missão e de sua tarefa educativa.

Ao identificar as dimensões *pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas e política*, constata-se que a autonomia não se restringe à questão financeira, embora seja a mais frequentemente apontada. Dessa forma, nenhuma delas basta em si mesma para caracterizar a autonomia da escola, uma vez que são interdependentes e se reforçam mutuamente, estando umas a serviço das outras. Assim, as dimensões são constitutivas da autonomia escolar, precisando ser vistas e trabalhadas de forma integrada.

3 ELEIÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES: FOCO NA LEGISLAÇÃO NACIONAL E MUNICIPAL DE SANTA MARIA (RS)

Em linhas gerais, a gestão é uma forma de gerir uma instituição escolar, orientada de maneira que possibilite o exercício da democracia - caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação das pessoas nas decisões sobre o processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Neste sentido, os princípios democráticos e de autonomia são garantidos pela LDBEN (BRASIL, 1996), no art. 14, ao declarar que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: a) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; b) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996). Além disso, no art. 15, é instituído que os sistemas de ensino devem assegurar às unidades escolares públicas de educação

básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Ainda, a LDBEN (BRASIL, 1996) declara que a gestão escolar pública de educação básica estará orientada pelos princípios democráticos e de autonomia. Assim, tais princípios norteiam a gestão escolar no âmbito dos municípios da Federação. Neste sentido, a Lei n.º 4.740, de 24 de dezembro de 2003 (SANTA MARIA, 2003), estabeleceu a Gestão Escolar Democrática no município de Santa Maria (RS), a qual garante, conforme texto legal, a autonomia dos estabelecimentos de ensino na forma da gestão administrativa, financeira e pedagógica, bem como a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios (art. 1.º, I e III).

A referida legislação municipal declara que a *autonomia administrativa* deve ser exercida pela Equipe Diretiva, constituída pelo diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional, além do Conselho Escolar (SANTA MARIA, 2003, art. 6.º), sendo assegurada pela eleição do diretor e do vice-diretor. Assim, os diretores e os vice-diretores das escolas de educação infantil e de ensino fundamental da rede pública municipal serão eleitos, direta e secretamente, pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino (SANTA MARIA, 2003, p. 3). Tais eleições devem ocorrer a cada três anos, podendo se candidatar ao cargo da direção professores e especialistas em educação em exercício na escola. O candidato deve possuir ainda os seguintes requisitos: a) possuir curso superior na área de educação; b) ter cumprido o estágio probatório; c) concordar expressamente com sua candidatura; d) ter disponibilidade para o cumprimento do regime de trabalho de 40 (quarenta) horas; e) apresentar e defender junto à comunidade escolar seu plano de ação (SANTA MARIA, 2003, p. 10).

Imediatamente após o encerramento da votação, ocorre a contagem dos votos, abrindo-se uma (01) de cada vez, observando-se, na definição do resultado final, os seguintes pesos proporcionais:

[...] votos dos professores e funcionários = cinquenta por cento (50%); votos dos alunos = vinte e cinco por cento (25%); votos dos pais = vinte e cinco por cento (25%). A eleição processar-se-á por voto direto e secreto, proibido o voto por representação. No caso de empate, deve ser considerada eleita a chapa cujo diretor tiver maior titulação e, persistindo o empate, o que tiver maior tempo de serviço no magistério municipal. (SANTA MARIA, 2003, p. 11).

Para coordenar o processo eleitoral, é constituída uma Comissão Eleitoral, integrada, por, no mínimo, um representante de cada segmento da comunidade escolar, eleito em assembleia geral. Assim, professores, pais, alunos e funcionários serão convocados pela Comissão Eleitoral, por meio de Edital, na primeira quinzena de outubro, para, na segunda quinzena de novembro, participarem do processo eleitoral escolar (SANTA MARIA, 2003, p. 11).

Eleitos o diretor e o vice-diretor, e cumpridos todos os procedimentos legais do processo eleitoral, a Comissão Eleitoral comunicará o resultado, oficialmente, ao secretário de município da educação, o qual, no prazo de 10 (dez) dias, deve proceder à designação dos vencedores. O período de administração do diretor e

vice-diretor é de 03 (três) anos, a contar do dia primeiro do mês de janeiro do ano subsequente à data da posse (SANTA MARIA, 2003, p. 11).

4 PROCESSO ELEITORAL PARA DIRETOR E VICE-DIRETOR DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA (RS): ELEIÇÕES 2018

O processo eleitoral para diretores e vice-diretores no município de Santa Maria (RS) teve início no dia 16 de julho de 2018. Para conduzir o processo, conforme Lei n.º 4.740/2003 (SANTA MARIA, 2003), foi constituída uma Comissão Eleitoral. De acordo com a legislação municipal, integra a comissão, no mínimo, um representante de cada segmento da comunidade escolar, eleito em assembleia geral. Assim, nesse processo em Santa Maria, a Comissão Eleitoral foi representada por quatro integrantes da Secretaria Municipal de Educação (SMEd) e por um integrante representativo do Sindicato dos Professores do Município. Para nortear os trabalhos das comissões eleitorais das escolas, a Comissão elaborou um guia, nos termos da Portaria n.º 66, de 30 de julho de 2018. Nele, estavam dispostas as instruções de leis ou de regulamentos sobre a execução do processo eleitoral. O guia, além de declarar os princípios éticos e legais do processo eleitoral, apresentava um cronograma a ser seguido pelas Comissões Eleitorais das escolas.

Desse modo, no período de 12 a 17 de setembro de 2018, foi publicado o edital de Processo Eleitoral para Diretor(a) e Vice-diretor(a) das Escolas Municipais, com mandato previsto de 2018 a 2021. No edital, estavam indicados os pré-requisitos necessários para candidatura, prazo de inscrição, bem como outras instruções relativas ao Processo Eleitoral.

Durante o período da campanha eleitoral, cada equipe gestora candidata elaborou o Plano de Ação (objeto de estudo desta investigação). Além disso, apresentou à comunidade escolar sua proposta de gestão da escola, com ênfase nas dimensões pedagógica, financeira/administrativa e de pessoas, de acordo com o modelo disponibilizado pela SMEd.

Assim, cada equipe gestora se apresentou à SMEd e defendeu, junto à comunidade escolar, seu Plano de Ação, em que constavam suas intencionalidades educativas, seus interesses, seus princípios e seus valores, os quais guiariam a gestão escolar, as prioridades, as estratégias a serem desenvolvidas pelos professores e pelos profissionais da educação, fundamentados Projeto Político-Pedagógico (PPP) e nos indicadores educacionais, evidenciando, assim, o papel do diretor e do vice-diretor na busca de soluções aos problemas e aos desafios apresentados no ambiente escolar, com vistas ao aprendizado de suas crianças e de seus jovens.

No Plano de Ação, foi solicitado que, com base nos pressupostos teóricos que subsidiam a concepção de gestão democrática, a equipe gestora apontasse propostas de metas de manutenção e de melhoria da escola explícitas, a partir das reivindicações da comunidade escolar, do diagnóstico do contexto, de modo a serem revisitados os pontos fortes e fracos da unidade escolar. Desta forma, apoiados na filosofia da escola, na concepção de gestão escolar, de educação, de aprendizagem, os candidatos a diretores e vice-diretores, por meio do Plano de Ação, “idealizam” a escola por três anos, com foco nos indicadores da gestão pedagógica, perpassando a gestão financeira e a de pessoas, empregadas como estratégias-meio para qualificar processos educacionais.

No período de 17 de outubro a 14 de novembro, os candidatos a diretor e vice-diretor tiveram a liberdade para divulgar e apresentar, entre eleitores, nas dependências das unidades escolares, seu Plano de Ação. No dia 20 de novembro, aconteceu a eleição em 1.º turno, que contou com o acompanhamento da Comissão Eleitoral da Secretaria Municipal de Educação em algumas escolas, com o propósito de conferir a lisura do processo. Logo após o processo eleitoral, foi realizada a apuração de votos para se chegar à lista dos candidatos eleitos. Em seguida, foi lavrado o resultado em ata, preenchendo a planilha de votação com os percentuais; e encaminhada a documentação, com a lista dos nomes dos diretores e respectivos vice-diretores e coordenação, juntamente com o percentual de votação, para a Secretaria Municipal de Educação (SMEd) no prazo de 24 horas.

Como foram cumpridos todos os procedimentos legais do processo eleitoral, não houve a realização de 2.º turno, podendo, assim, ser dado seguimento à designação dos candidatos à equipe diretiva. No dia 1.º de janeiro de 2019, deu-se início ao período da gestão 2019/2021, segundo art. 58 da Lei n.º 4.740/2003. Já no dia 18 de fevereiro de 2019, ocorreu o evento de posse dos novos diretores e vice-diretores, assim iniciando o ano letivo.

5 METODOLOGIA

Este estudo apoiou-se em uma pesquisa qualitativa, por meio da qual se pode realizar a análise de situações concretas, com suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e das atividades das pessoas em seus contextos locais (TOULMIN, 1990).

Desse modo, ao buscarmos compreender em que medida os Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria (RS) qualificam a gestão democrática escolar, entendemos que a pesquisa qualitativa é a abordagem adequada. Tal afirmação se justifica por considerarmos que os investigadores qualitativos em educação estão continuamente a questionar os sujeitos de investigação, com o objetivo de perceber “[...] aquilo que eles experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo de como eles próprios estruturam o mundo social em que vivem.” (TOULMIN, 1990, p. 75). Assim, ao compreender as concepções e as dimensões (pedagógica, financeira e de pessoas) da gestão escolar, expressas nos Planos de Ação, desvelamos os modos de pensar, de interpretar e de agir dos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria (RS).

Os procedimentos de coleta de dados fundamentaram-se na análise dos seguintes documentos: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1996), Lei n.º 4.740/2003 (SANTA MARIA, 2003); Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores e vice-diretores das escolas municipais de Santa Maria (RS). Na análise de documentos, foram utilizados materiais e fontes constituídos por jornais, revistas, documentos oficiais, cartas, arquivos escolares e livros (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Os documentos oficiais analisados foram os Planos de Ação, inicialmente, de 06 (seis) candidatos a diretores, de regiões administrativas diferentes do município, a saber: Norte - Escola 1 (E1) e Escola 4 (E4); Oeste - Escola 2 (E2) e Escola 5 (E5); Centro Leste - Escola 6 (E6); Centro Urbano - Escola 3 (E3). O acesso aos respectivos documentos se deu por meio da

Secretaria Municipal de Educação (SMEd). Foram escolhidos os que a SMEd disponibilizou. A análise e a discussão dos dados se deram a partir do quadro-guia elaborado com base nos estudos de Libâneo (2013), Lück (2009), Neto e Sousa (2011) acerca das concepções de gestão e das dimensões gestão escolar democrática: *pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas*. Conforme Bardin (2010), elencamos categorias de análise *a priori*, sendo elas: *dimensão pedagógica, dimensão administrativa/financeira e dimensão de pessoas, concepção de gestão democrática participativa, concepção de gestão técnico-científica*.

6 ARTICULAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE AS DIMENSÕES PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA E DE PESSOAS: O QUE INDICAM OS PLANOS DE AÇÃO

De posse dos Planos de Ação das Escolas, iniciamos a análise dos documentos. Primeiramente, foi realizado um levantamento quantitativo com o intuito de identificar quais as dimensões contempladas nos documentos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões contempladas nos Planos de Ação

Escola	Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/financeira	Dimensão de pessoas
1	X	X	X
2	X	-	-
3	X	X	X
4	X	X	X
5	X	X	-
6	X	-	X

Fonte: elaborado pelas autoras conforme Planos de Ação analisados (2018).

De acordo com dados do Quadro 1, percebe-se que, do total de 06 Planos de Ação, todos abordavam a *dimensão pedagógica*, e 02 Planos tratavam ora da *dimensão pedagógica e administrativa* (Escola 5), ora da *dimensão pedagógica e de pessoas* (Escola 6), sendo que o Plano da Escola 2 apenas tratava da *dimensão pedagógica*. Os dados apontam que apenas 03 (três) Planos abordavam as três dimensões, os Planos das Escolas 1, 3 e 4.

Após a análise das dimensões propostas pela Escola 1 no Plano de Ação, é possível constatar que a Instituição contempla as três dimensões, a saber: pedagógica, administrativa/financeira e de pessoas. Tal afirmação se justifica, uma vez que se identifica o interesse em “[...] Promover e/ou participar de encontros coletivos periódicos [...]”. Desse modo, incentiva a participação da comunidade interna (professores, funcionários, estudantes, pais e/ou responsáveis) e externa (comunidade local).

Ainda se destaca o interesse em manter os ambientes limpos e organizados, revitalizando, assim, o espaço escolar; o estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino com vistas à formação continuada de professores. Também é possível constatar, no objetivo referente à dimensão de pessoas, “[...] Participar de programas de formação regular e continuada promovida pelos sistemas de ensino ou pelas instituições nas quais trabalham, oportunizando aos professores [...] formação continuada”.

Quadro 2 – Plano de Ação da Escola 1 – Região Norte

Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/ financeira	Dimensão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver atividades mútuas de compreensão e respeito a solicitações, sugestões e reclamações; - Promover e/ou participar de encontros coletivos periódicos; - Continuar com a participação da comunidade escolar no desenvolvimento das atividades escolares, com vistas a uma maior integração escola-comunidade; - Garantir as condições de trabalho necessárias ao desempenho de suas funções: tempo, espaço, equipamentos e materiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pintura interna e externa da escola; - Promover um espaço próprio para o berçário para recreação; - Aumentar o número de salas de aula e uma sala para os professores; - Revitalizar a pracinha (plantando árvores, pintar os muros, reformar os brinquedos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar, juntamente com o Conselho Escolar, a realização de estudos e a avaliação com todos os segmentos da escola sobre o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem [...] visando à melhoria da qualidade da educação na unidade escolar; - Participar de programas de formação regular e continuada promovidos pelos sistemas de ensino ou pelas instituições nas quais trabalham [...]
<p>Concepção de gestão escolar: ao indicar a participação da comunidade escolar e do Conselho Escolar, bem como propor a criação de novos projetos, dentre eles o de formação continuada, pode-se considerar que a Escola 1 acena para a concepção democrático-participativa, pois, de acordo com Libâneo (2013), a escola fundamentada em tal concepção não possui uma estrutura totalmente objetiva, calculável, independente das pessoas; ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que os indivíduos dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. Assim, constatamos que o Plano de Ação da Escola 1 está centrado na participação e no engajamento das pessoas que fazem parte da escola.</p>		

Fonte: elaborado pelas autoras conforme Planos de Ação analisados (2018).

Nesse sentido, considera-se que a Escola 1, ao propor momentos de formação continuada de professores na Instituição e/ou em parcerias com Instituições de Educação Superior, compreende que a formação precisa criar espaços nas instituições educacionais e em outras instituições, a fim de que os professores possam refletir com seus pares sobre suas teorias, suas atitudes, seus dilemas; enfim, acerca do vivido na prática docente, estabelecendo um processo constante de autoavaliação *do que se faz e por que se faz* (IMBERNÓN, 2010), com a meta de qualificar o ensino e a aprendizagem dos estudantes.

Por fim, tendo em vista que a escola apresenta interesse em realizar os objetivos e ações propostos nas três dimensões, entende-se que, no decorrer do tempo, à medida que for implementando aquilo a que se propõe, surgirão novas ações conforme as suas necessidades, sempre inovando seus projetos de formações, de modo a não deixar a comunidade de lado, sempre a trazendo para o espaço escolar de forma ativa. Lück (2009) reforça isso orientando a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, de maneira a dar-lhe unidade, organização, integração e operacionalidade.

A análise das dimensões da Escola 2, no Plano de Ação, permite identificar que os candidatos a diretor e a vice-diretor apresentam poucos objetivos/ações voltadas às dimensões administrativa/financeira e de pessoas, priorizando a dimensão pedagógica. A dimensão pedagógica, segundo Lück (2009), caracteriza-se por promover a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteador suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos,

ou seja, essa dimensão está voltada ao planejamento de ações pedagógicas vinculadas ao ensino e à aprendizagem dos estudantes.

Quadro 3 – Plano de Ação da Escola 2 – Região Oeste

Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/ financeira	Dimensão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Manter a qualidade do trabalho nos diferentes segmentos que formam a escola; - Aumentar o número de alunos alfabetizados ao término do 1.º ano; - Dar continuidade às informações, alertas aos pais dos alunos da pré-escola A e B para que se conscientizem da importância das aprendizagens, desenvolvimentos das crianças na Educação Infantil, tendo frequência constante à escola; - Realizar avaliação contínua das ações implementadas por todos os envolvidos com a escola. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar para fazer uma área coberta no pátio da escola; - Atender às necessidades da escola dentro do que é possível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar com o quadro de lotação completo em 2019, falta o coordenador.
<p>Concepção de gestão escolar: de acordo com o Plano de Ação da Escola, é possível identificar poucas ações que envolvam a participação da comunidade escolar, ações mais centradas na equipe diretiva. Desse modo, é uma gestão escolar ainda focada na concepção técnico-científica, tendo o poder apenas do diretor, pois não proporciona a participação dos demais segmentos da escola: funcionários, pais e estudantes. Conforme Libâneo (2013), o diretor, na concepção técnico-científica, possui uma visão da organização da escola burocrática, tomando a realidade como objetiva e neutra. Ele entende o funcionamento da escola de modo racional, buscando a eficácia e a eficiência, apoiada em uma direção centralizada, com pouca participação das pessoas e com definição rigorosa de cargos e de funções para normas e regulamentos.</p>		

Fonte: elaborado pelas autoras conforme Planos de Ação analisados (2018).

Diante da fragilidade das dimensões administrativa/financeira e de pessoas, considera-se importante incluir, no Plano de Ação, ações/objetivos com vistas às formações para alunos e para professores. Também se indica que seja previsto o apoio da comunidade e a realização de parceria com as entidades educacionais. Entende-se como importante aprofundar a compreensão do significado da gestão escolar pela qual os candidatos a diretor e vice são responsáveis, sua abrangência, suas dimensões de atuação e suas estratégias de ação, com o intuito de que possam contribuir para qualificar a escola pública de educação básica.

Desse modo, sugere-se a construção de um quadro de competências de gestão correspondente a um conjunto referencial básico caracterizado como um acordo entre diversas concepções da prática e um conjunto delimitado de problemas e funções educacionais que ocorrem na escola (GALVÃO, 2004).

Ao analisar o Plano de Ação da Escola 3, detecta-se o empenho dos candidatos a diretor e vice-diretor em articular e integrar as três dimensões. Tal afirmação se sustenta por terem sido identificadas, em algumas das ações/objetivos, metas como as seguintes: “[...] trabalhar sempre em parcerias com APPF e Conselho Escolar; fazer convênios com entidades governamentais, tais como: universidades públicas e privadas, empresas; continuar apoiando e participando dos projetos desenvolvidos pela associação de bairro.” Nesse sentido, por meio da articulação e da integração das dimensões, o Plano de Ação da referida escola visa promover o delineamento da missão e de valores institucionais com membros da comuni-

dade escolar, que se traduzem em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na gestão e organização da escola (LÜCK, 2009).

Quadro 4 – Plano de Ação da Escola 3 – Região Centro Urbano

Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/ financeira	Dimensão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunizar palestras para alunos e professores, visando ao crescimento destes; - Estabelecer convênios com entidades governamentais, tais como: universidades públicas e privadas, empresas, etc.; - Melhorar o planejamento das atividades desenvolvidas no laboratório de informática; - Realizar reuniões pedagógicas; - Melhorar o ambiente da biblioteca da escola, com materiais atualizados [...]; - Apoiar todos os projetos provenientes dos PROJS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar o prédio escolar; - Continuar priorizando a segurança nas portas de acesso à escola; - Mobilizar para a cobertura da quadra da escola; - Adquirir materiais didáticos para o bom desenvolvimento pedagógico da escola; - Construir uma área de lazer na quadra principal (mesa de damas, <i>ping-pong</i>, amarelinha); - Colocar uma nova rede externa de encanamento para os bebedouros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar sempre em parcerias com APPF e Conselho Escolar; - Continuar apoiando e participando dos projetos desenvolvidos pela associação de bairro; - Divulgar periodicamente o movimento da escola à comunidade escolar; - Valorizar as entidades da comunidade, tais como: associação do bairro, igreja, quartel e comércio; - Dar continuidade ao projeto Educação para Direitos Humanos, Sustentabilidade e Cultura; - Estabelecer abertura para os pais apresentarem sugestões sobre o atendimento do projeto pedagógico da escola.
<p>Concepção de gestão escolar: com base na estrutura do Plano de Ação da Escola 3, constata-se que a gestão escolar está apoiada na concepção democrático-participativa, pois busca construir um projeto de escola em conjunto, ou seja, um projeto em que a comunidade escolar seja atuante no ambiente escolar. Isso fica evidente ao propor parcerias com a Associação de Pais, Professores e Funcionários (APPF), com o Conselho Escolar e com a associação do bairro. Assim, ao incentivar a participação da comunidade nos diferentes ambientes da instituição, entende-se que, “[...] à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva [...]” (CARVALHO, 1979, p. 22), ou seja, vai-se criando, no interior da escola, uma cultura organizacional que lhe é própria, orientada pela realização dos ideais e dos objetivos da educação para aquela comunidade em que a escola está inserida. Logo, o modo de <i>ser</i> e de <i>fazer</i> da escola não precisam ser impostos de fora para dentro, mas sim devem ir se construindo de dentro para fora.</p>		

Fonte: elaborado pelas autoras conforme Planos de Ação analisados (2018).

Identifica-se, no Plano de Ação, o interesse dos candidatos em contar com o apoio da comunidade, em mobilizar diversas formações pedagógicas para os professores, na tentativa de conseguir aperfeiçoar e qualificar o trabalho docente, como é possível identificar no excerto que segue: “Apoiando todos os projetos provenientes dos PROJS.” Verifica-se, ainda, a importância da conservação do prédio escolar como parte das prioridades do Plano de Ação. Lück (2009) pontua que o diretor deve assegurar a constituição, de forma permanente, na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente.

A análise do Plano de Ação da Escola 4 permite afirmar que os candidatos a diretor e a vice-diretor apresentam um interesse maior nas dimensões pedagógica e de pessoas. Já na dimensão administrativa/financeira, não constam projetos referentes ao zelo pelo ambiente escolar, quando, na verdade, dever-se-ia considerar a importância desses mínimos cuidados na infraestrutura. O cuidado com os espaços físicos da escola, na concepção de Lück (2009), é importante, uma vez que acaba criando uma cultura de cidadania orientada pelo sentido de responsabili-

dade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar, dos espaços, dos equipamentos e dos materiais.

Pelo fato de não apresentarem propostas referentes à infraestrutura do prédio, sugere-se o investimento em projetos de que as escolas, em geral, necessitam, os quais prevejam alguns consertos e novas instalações, para assim proporcionar conforto e acolhimento aos seus alunos e demais profissionais que ali trabalham. Além disso, esses gestores poderiam trazer a comunidade para a escola; um conselho escolar e um grêmio estudantil para participar de ações beneficentes.

Quadro 5 – Plano de Ação da Escola 4 – Região Norte

Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/ financeira	Dimensão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar o desenvolvimento integral da educação, através do incentivo de professores como orientadores desta, com profissionalismo, entusiasmo, criatividade e integração com o aluno e a comunidade escolar; - Apoiar o aluno com dificuldade de aprendizagem. A escola promoverá com o professor especializado reforços de matemática e português para os alunos que apresentam dificuldades; - Implementar projetos para os alunos: Psicólogo da UFN; Saúde Bucal com Secretaria de Saúde; Projeto Educação Fiscal; Projeto Educação para os Direitos Humanos, Sustentabilidade e Cultura da Paz; - Participar de eventos pedagógicos fora da escola pelos quais professores e alunos tenham interesse; - Incentivar os alunos a participar de concursos literários e outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular e dar suporte técnico e pedagógico para todo o trabalho em sala de aula e trabalhos extraclasse solicitados pelos professores; - Valorizar projetos desenvolvidos pelos professores visando à qualidade de ensino; - Organizar horários para o aperfeiçoamento dos professores em cursos oferecidos, como seminários, oficinas, fóruns, etc.; - Realizar reuniões pedagógicas para o planejamento dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar o trabalho já existente procurando melhorar cada vez mais as condições de trabalho; - Manter um bom relacionamento entre direção e funcionários; - Adquirir materiais, visando a uma melhor qualidade do trabalho; - Implementar apoio psicológico para funcionários com psicólogos da universidade.
<p>Concepção de gestão escolar: com base na descrição das dimensões, nota-se a preocupação com o “desenvolvimento integral da educação”, conforme a dimensão pedagógica, administrativa e de pessoas, apresentando assim uma proposta de escola na perspectiva democrático-participativa. É possível identificar, nas três dimensões, em diferentes momentos e espaços formativos, a participação dos estudantes, dos professores. Desse modo, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, durante as decisões mais importantes, mas que assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Afirma-se isso porque democracia pressupõe muito mais do que tomar decisões, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (LÜCK; SIQUEIRA; GIRLING; KEITH, 2008).</p>		

Fonte: elaborado pelas autoras conforme Planos de Ação analisados (2018).

A análise das dimensões do Plano de Ação da Escola 5 permite a constatação de que os candidatos consideram importante investir na formação continuada dos professores. Observa-se, assim, na dimensão de pessoas, a busca por cursos, encontros, palestras, sessões de estudos e reuniões. Logo, é muito provável que esses gestores vislumbrem, conseqüentemente, qualificar a dimensão pedagógica, ao apontarem que existe “A necessidade de elaboração de projetos com vistas à renovação metodológica.”

Desse modo, os candidatos entendem que a formação continuada qualifica pedagogicamente as práticas na escola – esta concebida como um modo de desenvolver o senso de responsabilidade para a transformação e para a melhoria das práticas profissionais dos professores, a partir do aperfeiçoamento do próprio desempenho profissional (LÜCK, 2009). Na dimensão administrativa/financeira, observa-se o interesse em revitalizar o pátio, torná-lo um ambiente agradável, e em zelar pela segurança da escola.

Quadro 6 – Plano de Ação da Escola 5 – Região Oeste

Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/ financeira	Dimensão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a atualização dos professores; - Integrar família e escola; - Estimular o trabalho integrado com a coordenação pedagógica e com a comunidade escolar na formulação dos planos de estudos, regimentos e planos político-pedagógicos da escola; - Elaborar projetos com vistas à renovação metodológica; - Buscar apoio ou auxílio de outras instituições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar o ambiente escolar mais agradável; - Incentivar a participação de professores e alunos em eventos intra e extraescolar; - Zelar pela segurança, conservação e manutenção do prédio escolar e seu mobiliário; - Planejar ações para melhorar a qualidade física da escola (banheiros e bibliotecas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar direção, coordenação pedagógica, corpo docente e discente, pais e amigos da comunidade escolar.
<p>Concepção de gestão escolar: nas ações/objetivos descritos anteriormente, é possível identificar a construção de um “Trabalho integrado com a coordenação pedagógica e com a comunidade escolar na formulação dos planos de estudos, regimentos e planos político-pedagógicos da escola [...]” e também a realização de reuniões pedagógicas quinzenais para planejamento de atividades, o que permite promover o diálogo entre os professores, propor novos projetos de estudo. Em função disso, entende-se que a escola se pauta pela perspectiva democrático-participativa. Lück (2009) corrobora essa afirmação, indicando que a escola, em uma perspectiva democrática, é aquela que estimula todos os segmentos (professores, pais/responsáveis, estudantes e funcionários) a envolverem-se na realização dos projetos escolares, na melhoria da escola e na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.</p>		

Fonte: elaborado pelas autoras conforme Planos de Ação analisados (2018).

Ao analisar o Plano de Ação da Escola 6, detecta-se que a dimensão pedagógica é contemplada nas dimensões administrativa/financeira e de pessoas, o que parece pouco claro acerca de tais dimensões. Justifica-se tal afirmação ao ter sido declarado que a dimensão administrativa/financeira visa à “[...] formação do cidadão crítico [...]”, apoiada numa “[...] proposta pedagógica que atenda cada vez mais aos interesses e necessidades do educando [...]”, por meio da “[...] união de todas as partes: professores, pais e alunos.” Na dimensão de pessoas, verificam-se objetivos/ações voltados à dimensão pedagógica, como é possível identificar em “[...] reduzir as taxas de reprovação e elevar o desempenho dos educandos, taxas, estas comemoradas pela escola, pois o índice do IDEB superou as expectativas; [...] Aprimorar cada vez mais a amostra pedagógica escolar; [...] Proporcionar aos alunos e comunidade palestras e seminários, dando-lhes oportunidades de conhecimentos em diversos assuntos de seu interesse.” Desse modo, entende-se que se fragiliza a proposição de ações/objetivos relacionados às dimensões administrativa/financeira e de pessoas.

Ao fazer referência às dimensões, Lück (2009) e Martins (2001) afirmam que a dimensão administrativa/financeira merece atenção educacional, na medida em que um patrimônio material bem formado e bem gerido é condição para o desenvolvimento do processo pedagógico com qualidade. Isso significa dizer que a gestão escolar não apenas deve observar o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e para enriquecer as experiências de aprendizagens, tornando-as mais efetivas e dinâmicas, como também deve construir uma cultura escolar e de formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado destes, associados à sua conservação e à sua manutenção.

Quadro 7 – Plano de Ação da Escola 6 – Região Centro-Leste

Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/financeira	Dimensão de pessoas
<p>- Zelar, cada vez mais, por esta escola, trabalhando em nome de sua filosofia, que é educar e humanizar, conforme a qual o ensino deve ser comprometido com a formação do aluno, inspirado nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade [...]</p>	<p>- Oferecer ao aluno uma educação de qualidade, procurando, desta forma, promover o desenvolvimento integral e harmonioso, visando à formação de um cidadão crítico, integrado ao mundo em que vive. Com o intuito de manter nossa escola em condições e com uma proposta pedagógica que atenda, cada vez mais, aos interesses e necessidades do educando, buscamos a qualidade na educação, [...] a união de todas as partes: professores, pais e alunos, pois somente assim este todo pode ser organizado íntegro e eficiente.</p>	<p>- Reduzir as taxas de reprovação e elevar o desempenho dos educandos; - Proporcionar aos alunos e comunidade palestras e seminários [...]; - Integrar o Centro Comunitário com a escola [...]; - Propiciar oportunidades ao grêmio estudantil, proporcionando aos alunos mais participação nas atividades da escola [...]; - Coordenar a elaboração e implementação do projeto político-pedagógico; - Administrar a utilização dos espaços físicos e o uso dos recursos disponíveis para a melhoria da qualidade de ensino.</p>
<p>Concepção de gestão escolar: as intenções descritas anteriormente apontam o interesse em promover ações juntamente com o centro comunitário e o grêmio estudantil, proporcionando aos alunos mais participação nas atividades da escola, desenvolvendo o seu senso crítico, tomando-os mais sociáveis no processo organizacional e, também, tendo em vista “Coordenar a elaboração e implementação do projeto político-pedagógico [...]”, de acordo com a dimensão de pessoas. Segundo Lück (2009, p. 79), “Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação, de modo interativo, de pais, professores e funcionários.”</p>		

Fonte: elaborado pelas autoras conforme Planos de Ação analisados (2018).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou compreender em que medida os Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria (RS) possibilitam a gestão escolar em uma perspectiva democrática.

Após a análise dos documentos, os dados indicam que as concepções de gestão escolar expressas nos Planos de Ação estão pautadas na concepção de gestão democrática. Tal constatação está fundamentada na forma de lei, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1996), que declara que os sistemas de ensino necessitam adotar os princípios da gestão democrática. Com base nisso, emerge, como mecanismo da

gestão democrática, a eleição direta para diretor da escola. No município de Santa Maria (RS), apoiada na LDBEN, a gestão democrática das escolas está garantida por meio da promulgação da Lei n.º 4.740, de 24 de dezembro de 2003 (SANTA MARIA, 2003).

A análise dos Planos de Ação permitiu identificar como as dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de pessoas foram abordadas. Os dados indicam que, dos 06 (seis) Planos de Ação, apenas 03 (três) abordam as dimensões de maneira inter-relacionada e complementar. Todavia, todos os Planos abordam a dimensão pedagógica. Os demais Planos ora tratam da dimensão pedagógica e administrativa, ora da dimensão pedagógica e de pessoas, ora somente mencionam a dimensão pedagógica.

A partir dessas constatações, fizeram-se algumas sugestões na tentativa de qualificar as propostas dos Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores e vice-diretores das escolas. Recomendou-se que a Secretaria Municipal de Educação (SMEd) oferecesse uma formação aos candidatos, objetivando não apenas apresentar o modelo do Plano de Ação, mas também aprofundar os estudos teóricos acerca das dimensões pedagógicas, administrativas/financeiras e de pessoas, bem como os impactos dessas dimensões para a gestão das escolas e, conseqüentemente, para a qualificação da educação no município de Santa Maria (RS).

Entende-se que alguns candidatos podem estar postulando pela primeira vez o cargo de diretor e que, por falta de conhecimento e de esclarecimentos acerca de como elaborar o Plano de Ação, tenham priorizado a dimensão pedagógica em detrimento das demais, ou, ainda, não tenham contemplado todas as dimensões de forma integrada e inter-relacionada.

Provavelmente, a prevalência da dimensão pedagógica nos Planos de Ação ocorra porque os candidatos a diretor, antes de tudo, são professores, o que significa dizer que, devido à formação e à atuação profissional, acabam priorizando os conhecimentos pedagógicos. Em decorrência disso, provavelmente, a dimensão pedagógica tenha sido a mais contemplada, pois se sabe que, no exercício da docência, ela é o foco. Assim, é bem provável que os gestores tenham se esquecido dela por falta de conhecimento sobre as demais dimensões.

Desse modo, considera-se que, além da formação dos candidatos, também deve ser prioritária a realização de reuniões/encontros entre a Comissão Eleitoral e os candidatos durante o período eleitoral, para acompanhamento e assessoramento na elaboração dos Planos de Ação, objetivando assim a autoavaliação do que está sendo proposto nos Planos durante o processo eleitoral. Ademais, aconselha-se um tempo maior para a construção do Plano de Ação, pois se observa que, conforme o guia, o período para elaboração dos Planos correspondeu ao intervalo de 17 de outubro a 14 de novembro de 2018, ou seja, somente 29 dias, o que pode ser entendido como um período curto para construção desse material diante da complexidade e dos desafios de uma gestão escolar.

Por fim, este estudo permitiu compreender que, nos Planos de Ação dos candidatos a diretores e vice-diretores das escolas municipais, as dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de pessoas precisam estar inter-relacionadas, para que haja uma gestão da escola pública de educação básica em uma perspectiva democrática.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Publicada no Diário Oficial de 23 de dezembro de 1996. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 3 set. 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 13 out. 2019.
- CARVALHO, M. L. R. D. *Escola e democracia*. São Paulo: EPU, 1979.
- GALVÃO, I. *Cenas do cotidiano escolar: conflitos sim, violência não*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
- IMBERNÓN, F. *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.
- LÜCK, H. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LÜCK, H.; SIQUEIRA, K; GIRLING, R.; KEITH, S. *A escola participativa: a gestão escolar*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisas em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINS, R. C. R.; AGUIAR, R. R.; MACHADO, M. A. *Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?* Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- PARENTE, M. M. A.; LÜCK, H. *Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1999.
- PARO, V. H. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.
- SANTA MARIA. *Lei nº 4.740, de 24 de dezembro de 2003*. Institui a Gestão Escolar Democrática no município de Santa Maria (RS). Santa Maria: Câmara Municipal, 2003. Disponível em: <https://camara-municipal-da-santa-maria.jusbrasil.com.br/legislacao/538393/lei-4740-03>. Acesso em 23 ago. 2019.
- SOUZA, J. F.; NETO, J. B. *Prática pedagógica e formação de professores*. São Paulo: Xamã, 2011.
- TOULMIN, S. E. *Os usos do argumento*. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

Recebido em: 12 mar. 2020

Aceito em: 30 abr. 2020