



**ÁREA DE CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE PEDAGOGIA**

ANIELE BELADONA MALLET

**ELEIÇÃO DE DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA/RS:
O OLHAR NOS PLANOS DE AÇÃO, COMO POSSIBILIDADE DA GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Santa Maria, RS.
2019

ANIELE BELADONA MALLET

**ELEIÇÃO DE DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA/RS:
O OLHAR NOS PLANOS DE AÇÃO, COMO POSSIBILIDADE DA GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso de Pedagogia, Área de Ciências Humanas, da Universidade Franciscana – UFN, como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dr^a Fernanda Figueira Marquezan.

Santa Maria, RS.
2019

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
1. INTRODUÇÃO.....	4
2. ELEIÇÃO PARA DIRETORES: MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	7
3. ELEIÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES: FOCO NAS LEGISLAÇÕES.....	11
4. PROCESSO ELEITORAL PARA DIRETOR E VICE-DIRETOR DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA- RS: ELEIÇÕES 2018.....	15
5. METODOLOGIA.....	17
6. ARTICULAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE AS DIMENSÕES PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA E DE PESSOAS: O QUE INDICAM OS PLANOS DE AÇÃO.....	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

ELEIÇÃO DE DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA/RS: O OLHAR NOS PLANOS DE AÇÃO, COMO POSSIBILIDADE DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

RESUMO

Gestar uma escola democraticamente não é tarefa fácil, mas é possível. A eleição de diretores escolares representa a possibilidade de uma transformação social, apesar de não a garantir, mas cria estratégias para que a comunidade possa participar das decisões da escola, sentindo-se parte da instituição escolar. Desse modo, o artigo objetiva compreender que em medida os Planos de Ação, apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria/RS, possibilitam a gestão escolar numa 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 seis (06) candidatos a diretores, de regiões diferentes do município. A análise e discussão dos dados deram-se 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-relacionadas e complementares, sendo 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 a dimensão pedagógica.

PALAVRAS-CHAVE: Eleição de diretores. Planos de ação. Gestão 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 Nº 9394 (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, é a escolha direta da equipe gestora (diretor e vice-diretor) e, ainda, garantir à comunidade escolar o 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 território nacional, tornando realidade em grande parte dos municípios e em Estados, onde antes vigorava a nomeação política.

A eleição de diretores, segundo Paro (2003) está apoiada na capacidade de neutralizar as práticas tradicionalistas calçadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, no entanto, alerta que “[...] isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola” (p. 95).

Nessa direção, as eleições para eleger a equipe gestora da escola se apresentam como uma possibilidade de democratização da escola, uma vez que se vincula à autonomia e participação, e 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 sendo, passa a assumir um novo papel, 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 presente Trabalho Final de Graduação II aborda as eleições para diretores das escolas municipais de Santa Maria/RS. O interesse por esta temática de pesquisa se deve pela pesquisadora ter realizado estágio na Secretaria Municipal de Educação (SMEd). Trata-se do Estágio Curricular Supervisionado em Gestão Educacional, que compõe a matriz curricular do Curso de Pedagogia da Universidade Franciscana (UFN), com carga horária de 68h. O referido estágio objetiva contextualizar e desenvolver ações educativas em gestão educacional em seus aspectos administrativos e pedagógicos, em diferentes espaços educacionais da instituição.

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 de Santa Maria. As atividades de estágio foram desde acompanhar e monitorar o processo eleitoral nas escolas, até a análise dos Planos de Ação. Os Planos de Ação são documentos nos quais as equipes candidatas apresentavam suas propostas de gestão para a escola. Assim, a experiência

formativa realizada no estágio, despertou o interesse em aprofundar a análise dos Planos de Ação.

Diante desse cenário, surgiu o seguinte problema da pesquisa: *Em que medida os Plano de Ação, apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria/RS, possibilitam a gestão escolar numa perspectiva democrática?*

Desse modo, o objetivo geral deste estudo foi compreender que em medida os Planos de Ação, apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria/RS, possibilitam a gestão escolar numa perspectiva democrática. Como objetivos específicos, temos os seguintes: 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 ao Plano de Ação às necessidades da gestão escolar democrática, se necessário.

Para atender os 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 seis (06) candidatos a diretores, de regiões administrativas diferentes do município, são elas: Norte (02), Oeste (02), Centro Leste (01), Centro Urbano (1).

A análise e discussão dos dados deram-se 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 resultados evidenciaram que o estudo permitiu compreender que para uma gestão escolar numa perspectiva democrática os Planos de Ação dos candidatos a diretores e 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 democrática da escola pública de educação básica.

2 ELEIÇÃO PARA DIRETORES: MECANISMO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com o movimento de democratização do país, a partir da segunda metade da década de 80, apoiado na construção de autonomia e de democrática da gestão escolar, declaradas na Constituição Federal (BRASIL, 1988), e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9394 (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 foi realizada por eleição direta e com a participação dos segmentos da comunidade, aqui representados pelos professores, estudantes, pais/responsáveis, funcionários. Segundo Parente & Lück (1999), a eleição para diretores “[...] vem se constituindo e ampliando como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos” (p. 37).

Entendemos que, a gestão escolar como aquela que abrange os estabelecimentos de ensino, desse modo, o modelo de organização apoiada 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 esteve pautada na 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 a eficiência dos serviços escolares, com a tendência a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Segundo o autor, essa concepção caracteriza-se pela prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar tendo como poder centralizado no diretor. Destacando-se, assim, as relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que outros, a ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes, descuidando-se dos objetivos específicos da

instituição escolar, a comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras e por fim a maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

Desse modo, o diretor na concepção técnico-científica possui uma visão da organização da escola burocrática, tomando a realidade como objetiva e neutra, em que entende o funcionamento da escola de modo racional, buscando a eficácia e a eficiência, apoiada numa direção centralizadora, com pouca participação das pessoas, e com definição rigorosa de cargos e funções para normas e regulamentos. A referida concepção aproxima-se das práticas de Gestão Empresarial, com a ênfase na administração regulada, as formas de comunicação verticalizadas, relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que os outros, foca no controle e na regulação dos processos administrativos e, por fim, a maior ênfase nas tarefas do que nas interações interpessoais (LIBÂNEO, 2013).

Com a abertura política na segunda metade dos anos de 1980, a comunidade é 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 que compreende a organização escolar como cultura e 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 as pessoas dão as coisas em quanto 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, uma vez que defende uma forma coletiva de gestão, em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas às 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 saberes.

Nesta direção, a concepção democrático-participativa pauta-se na articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação de todos os envolvidos com a vida na escola, fazendo, assim, com que a gestão seja participativa. Dessa forma,

o diretor na concepção democrático-participativa compreende a gestão e a organização escolar se dá a partir das intenções e interações sociais no contexto sociopolítico e cultural, por meio de um sistema que agrega pessoas, 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 ações de práticas colaborativas.

No entanto, a tomada de decisão coletiva, não desobriga a responsabilidade individual, articulação entre a atividade da direção e a iniciativa e participação das pessoas que se relacionam com ela, mediante acompanhamento e avaliação sistemática com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações e tomada de decisões (LIBÂNEO, 2013).

Desse modo, dentre os aspectos que fundamentam a concepção democrático-participativa, está à mudança na postura do diretor, que eleito pela maioria, de acordo com Paro (2003), torna-se um importante mecanismo de democratização da escola, aponta a ocorrência de interpretações que limitam o papel do diretor eleito à dimensão representativa e de reivindicação. Segundo o autor, o papel do diretor “[...] 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” (p. 130).

Diante do exposto, significa dizer que, o diretor assume o papel de representante da comunidade e, não apenas do poder governamental, promovendo uma maior proximidade entre equipe gestora, professores, funcionários e pais/responsáveis. Assim, o papel do gestor escolar nessa concepção é fundamental para o processo de organização, administração e tomada de decisões na escola.

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. Portanto, a eleição de diretores escolares representa a possibilidade de uma [trans]formação social, em que possibilita criar estratégias para que a comunidade possa participar das decisões da escola, sentindo-se parte da instituição.

Desse modo, 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 capacidades das pessoas e dos grupos de conduzirem a sua própria vida. A autonomia, segundo Libâneo (2013) opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão e, dessa forma, um modelo de gestão democrático-participativa implica na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Neste sentido, a autonomia em âmbito individual, tem a ver com elevação das pessoas à condição de sujeitos, em âmbito institucional, falar em autonomia da escola é considerá-la como sujeito social. Isto significa caminhar em direção a uma “concepção ascendente do poder” (BOBBIO, 1990, p.46). Portanto, autonomia é um processo de gestão que se expressa quando se assume a responsabilidade social de promover a formação de crianças, jovens e adultos, adequadas 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 em três dimensões: *pedagógica, administrativa, financeira* e de *pessoas*. Na mesma direção, Neto e Sousa (2011) corroboram com Lück (2009) ao afirmarem que a autonomia escolar contempla as dimensões *pedagógica, administrativa, financeira e política*.

A *dimensão pedagógica* diz respeito, segundo Lück (2009), Neto e Sousa (2011) pauta-se na autonomia da escolar de elaborar seus projetos político-pedagógico, de definir a concepção de educação que norteará o documento, de construir projetos de trabalhos, ou seja, pauta-se na liberdade de ensino e pesquisa, declarados na Constituição Federal (BRASIL, 1988), como princípio do ensinar (Art. 206). A escola defini a seleção e organização curricular, as metodologias de ensino, modalidades de avaliação, e estabelece cronograma e calendário letivo.

A *dimensão administrativa* da escola caracteriza-se pela autonomia de gerir seus projetos e programas. Refere-se à organização e gestão da escola, além de ações administrativas referentes aos recursos materiais e infraestrutura, bem como de pessoal (professores, funcionários, alunos). Nesta direção, a dimensão administrativa requer planejamento adequado, em que a equipe gestora possa fazer o uso correto da aplicação de recursos físicos, materiais e financeiro, o suprimento e a necessidades de compras dos materiais de estoque e consumo da escola para a realização de seus objetivos. Atenção, também, à conservação do ambiente limpo, organizado na estrutura física do prédio tanto interna como externa, e no

investimento em materiais pedagógicos para o uso dos estudantes (LÜCK, 2009; NETO E 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 onde serão investidos os recursos, da possibilidade de dispor de um orçamento próprio. Diz respeito a coordenar e orientar a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com as normas legais, sejam os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, seja os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.

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 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 atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar, ou seja, mobiliza as pessoas para que coletivamente organizadas promovam efetivamente a aprendizagem e a formação dos alunos (LÜCK, 2009). Por fim, a *dimensão política* para Neto e Sousa (2011) significa a capacidade de tomada de decisões compartilhadas e comprometidas, tendo em vista o enfrentamento dos problemas e desafios que são postos à escola na implementação de sua missão e a da sua tarefa educativa.

Ao identificarmos as dimensões *pedagógica*, *administrativa*, *financeira*, *pessoas* e *política*, constatamos que a autonomia não se restringe à questão financeira, nem a mais significativa, embora seja a mais frequentemente apontada. Nesta direção, nenhuma delas se basta em si mesma para caracterizar a autonomia da escola, uma vez que são interdependentes e se reforçam mutuamente, estando umas a serviço da outra. Assim, as dimensões são constitutivas da autonomia escolar, que precisam ser vistos e trabalhados 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 no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Neste sentido, os princípios democráticos e de autonomia são garantidos pela LDB no Art. 14º ao declarar que, os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996). E no Art. 15º que institui que os sistemas de ensino que assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Nessa direção, a LDB 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. Nesse sentido, a Lei Nº 4740 de 24 de dezembro de 2003 (SANTA MARIA, 2003), institui a Gestão Escolar Democrática, no município de Santa Maria/RS, que garantirá, 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. 1º I e III).

A referida legislação municipal declara que a *autonomia administrativa* será exercida pela Equipe Diretiva, constituída pelo diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional, e pelo Conselho Escolar (Art. 6º), e será assegurada pela eleição do diretor e vice-diretor. Sendo assim, os diretores e vice-diretores das escolas de educação infantil e de ensino fundamental da rede pública municipal serão eleitos, direto e secretamente, pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino (Art. 49). A legislação municipal entende como comunidade escolar aquela caracterizada pelo conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, membros do Magistério e demais servidores públicos, em efetivo exercício no estabelecimento de ensino (Art. 9º).

Assim, são atribuições dos diretores municipais de acordo com a Gestão Escolar Democrática (Art. 10):

I - Representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento.

II - Coordenar, em consonância com o Conselho Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação de projeto administrativo-financeiro-pedagógico, através do Projeto Político Pedagógico da Escola observado as políticas públicas da Secretaria de Município da Educação.

III - Coordenar a implementação do Projeto Pedagógico da Escola, assegurando sua unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar.

IV - Submeter ao Conselho Escolar, para apreciação e aprovação, o Plano de Aplicação dos recursos financeiros.

V - Submeter à apreciação da Secretaria da Educação o Plano Anual de Trabalho da Escola.

VI - Organizar o quadro de recursos humanos da escola com as devidas especificações, submetendo-o à orientação, apreciação e aprovação da Secretaria de Município da Educação.

VII - Submeter ao Conselho Escolar para exame e parecer, no prazo regulamentar, a prestação de contas.

VIII - Divulgar a Comunidade Escolar, a movimentação financeira da escola.

IX - Coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na escola.

X - Apresentar, anualmente, ao Conselho Escolar os resultados da avaliação da escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas.

XI - Apresentar, anualmente, à Secretaria de Município da Educação e à Comunidade Escolar a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico, a avaliação interna da escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas.

XII - Manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da Comunidade Escolar, pela sua conservação.

XIII - Dar conhecimento à Comunidade Escolar das diretrizes e normas emanadas dos órgãos do Sistema de Ensino.

XIV - Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente.

As eleições de diretores ocorrerão a cada três anos, a contar do primeiro dia do mês de janeiro do ano subsequente da data da posse, e que tiverem um número mínimo de 04 (quatro) professores e possuírem em sua matrícula real, na época do processo eleitoral um número de 50 alunos. No caso de nenhum candidato alcançar

a maioria absoluta dos votos no primeiro (1º) turno de votação (mais de 50%), far-se-á nova eleição em até 20 dias após o resultado do 1º turno, concorrendo os dois (02) candidatos mais votados (Art. 49, § 1º). O cargo de vice-diretor somente será preenchido nas escolas que possuírem em sua matrícula inicial, um número mínimo de trezentos (300) alunos e/ou Ensino Fundamental completo. (Art.49, § 2º). As escolas que não se enquadrarem nas disposições previstas no § 1º, terão em sua administração um professor responsável, regente de classe, indicado pelo Secretário de Município da Educação (Art. 49º, § 3º).

A legislação declara que, para participar ao cargo da direção professores e especialistas em educação, em exercício na escola, o candidato deve possuir os seguintes requisitos: I - possuir curso superior na área de educação; II - ter cumprido o estágio probatório; III - concordar expressamente com sua candidatura; IV - ter disponibilidade para o cumprimento do regime de trabalho de 40 (quarenta) horas; V - apresentar e defender junto à comunidade escolar seu plano de ação (Art. 51).

Imediatamente após o encerramento da votação, proceder-se-á a contagem dos votos, abrindo-se uma (01) uma 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%), (Art. 52). Os alunos que podem votar devem ser estudantes regularmente matriculados na escola até 17 de setembro, a partir do 4º (etapa/ciclo equivalente), ou com idade mínima de 12 anos, e todos os alunos do EJA. E dos professores e funcionário públicos municipais lotados no estabelecimento de ensino até dia 17 de setembro, votará apenas uma vez na mesma escola, quem estiver lotado com as duas matrículas na mesma escola, já quem estiver lotado em escolas diferentes, deverá votar em ambas, conforme (Art. 50).

A eleição processar-se-á por voto direto e secreto, proibido o voto por representação (Art. 53). No caso de empate, será considerada eleita a chapa cujo diretor tiver maior titulação e, persistindo o empate, o que tiver maior tempo de serviço no magistério municipal (Art. 53º, § 3º). A escola que não apresentar nenhum candidato ou havendo candidatura única, e esta não alcançar a maioria absoluta dos votos, convocar-se-á nova eleição no prazo de 30 dias, repetindo os prazos (Art. 53º, § 7º).

Para coordenar o processo eleitoral será constituída uma Comissão Eleitoral, integrada, por no mínimo, um representante de cada segmento da comunidade escolar, eleitos 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 primeira de novembro, realizar-se a eleição (Art. 54 e 55).

Considerando que o segmento alunos das Escolas Municipais de Educação Infantil não tem direito a voto, será respeitada a proporcionalidade de 40% dos votos para o segmento pais e 60% para o segmento professores e funcionários. Será considerado eleito o candidato que alcançar o percentual de mais de 50% em primeiro turno. Após a apuração dos votos, a Comissão Eleitoral Escolar deverá lavrar o resultado em Ata, preencher a planilha de votação com os percentuais e entregar a documentação da Comissão Eleitoral. (Art. 56).

Eleitos o Diretor e Vice-Diretor e, cumpridos todos os procedimentos legais do processo eleitoral, a Comissão Eleitoral comunicará o resultado oficialmente ao Secretário de Município da Educação que, no prazo de 10 (dez) dias, procederá à designação dos mesmos, o período de administração do Diretor e Vice-Diretor será de 03 (três) anos, a contar do dia primeiro do mês de janeiro do ano subsequente da data da posse. (Art. 57 e 58).

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 e, para conduzir o processo, conforme Lei Nº 4740 (SANTA MARIA, 2003), foi constituída Comissão Eleitoral. De acordo com legislação municipal, integra a comissão, no mínimo, um representante de cada segmento da comunidade escolar, eleitos em assembleia geral. Logo após, elege-se seu presidente entre os membros maiores de 18 anos (Art. 54º). Assim, a Comissão Eleitoral foi representada por quatro integrantes da Secretaria Municipal de Educação (SMEd) e um integrante representando o Sindicato dos Professores Municipais de Santa Maria (SINPROSM).

Para nortear os trabalhos das comissões eleitorais das EMEI(s) e EMEF(s) de Santa Maria, a Comissão elaborou um guia, nos termos da Portaria nº. 66 de 30

de julho de 2018, no qual contém as instruções de leis ou regulamentos sobre a execução do processo eleitoral. O guia caracteriza-se por um documento de caráter ético e formativo, também com o foco na qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, reforçando uma concepção de uma escola digna e de qualidade. 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 de Santa Maria (2018 a 2021), o qual indicou os pré-requisitos necessários para candidatura, prazo de inscrição, bem como, outras instruções ao Processo Eleitoral. Conforme edital, nos dias 01 a 05 do mês de outubro ocorreu o período de homologação e divulgação das candidaturas, após uma análise dos documentos solicitados no edital, caso a documentação não estivesse de acordo, qualquer ato de impugnação em relação ao processo de votação deveria ser arguido à Comissão Eleitoral no ato de sua ocorrência, conforme Art.59 (SANTA MARIA, 2003).

Durante o período da campanha eleitoral, cada equipe gestora candidata elaborou o Plano de Ação (objeto de estudo dessa investigação), em que apresentou perante a comunidade escolar sua proposta de gestão da escola, com ênfase nas *dimensões pedagógica, financeira/administrativa* e de *pessoas*, conforme o modelo disponibilizado pela SMED.

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

No Plano de Ação foi solicitado que, com base nos pressupostos teóricos que subsidiarão 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, revisitando os pontos fortes e pontos fracos da unidade escolar. Desta forma, apoiada 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 pela gestão financeira e de pessoas, estas como estratégias-meio para qualificar processos educacionais.

Entre o 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 da unidade escolar seu Plano de Ação. A comissão eleitoral da escola tinha que organizar promover e coordenar a apresentação das propostas pelos candidatos, e um espaço específico para afixar a propaganda eleitoral permitida para os candidatos concorrentes, caso houvesse. Assim que terminasse o período de campanha, todos os candidatos teriam que retirar seus registros de cartazes entre outros, conforme as regras.

No dia 20 de novembro aconteceu a eleição em 1º turno, que contou com o acompanhamento da Comissão Eleitoral da Secretaria Municipal de Educação em algumas escolas, para conferir a lisura do processo. Logo após o processo eleitoral, foi realizada a apuração de votos para chegar a um resultado dos candidatos eleitos, assim, lavrando o resultado em Ata, preenchendo a planilha de votação com os percentuais e encaminhar a documentação com a lista com os nomes dos diretores e vice-eleitos e coordenação, junto ser entregue o porcentual de votação para a Secretaria Municipal de Educação (SMED) no prazo de 24 horas.

Conforme cumpridos todos os procedimentos legais do processo eleitoral, não houve a realização de 2º turno, podendo, assim, dar seguimento a designação dos candidatos à equipe diretiva. Sendo que, no dia 1º de janeiro de 2019 deu início do período da gestão 2019/2021, conforme Art.58 da Lei 4740/2003. Já no dia 18 de fevereiro de 2019, ocorreu o evento de posse dos novos diretores e vice-diretores, assim dando início ao ano letivo.

5. METODOLOGIA

Este estudo apoiou-se na uma pesquisa qualitativa, pela qual se pode realizar a análise de situações concretas em suas peculiaridades locais e temporais,

partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais (STEPHEN TOULMIN, 1990).

Desse modo, ao buscarmos compreender que em medida os Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria/RS, qualificam da gestão democrática escola, entendemos que a pesquisa qualitativa é a abordagem adequada. Tal afirmação justifica-se por considerar que os investigadores qualitativos em educação estão continuamente a questionar os sujeitos de investigação, com 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” (STEPHEN 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, interpretar e agir dos candidatos a diretores das escolas municipais de Santa Maria.

Fundamentada na abordagem qualitativa, quanto aos fins nos apoiamos na pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva, uma vez que se pretende inicialmente descrever os Planos de Ação, e exploratória, já que na sequência a intenção da pesquisadora é “[...] proporcionar maior familiaridade com a questão o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, ou seja, esse tipo de estudo permite aprimorar as concepções ou descobrir novas intuições e ideias a serem trabalhados com o tema a ser abordado (GIL, 1987, p. 41).

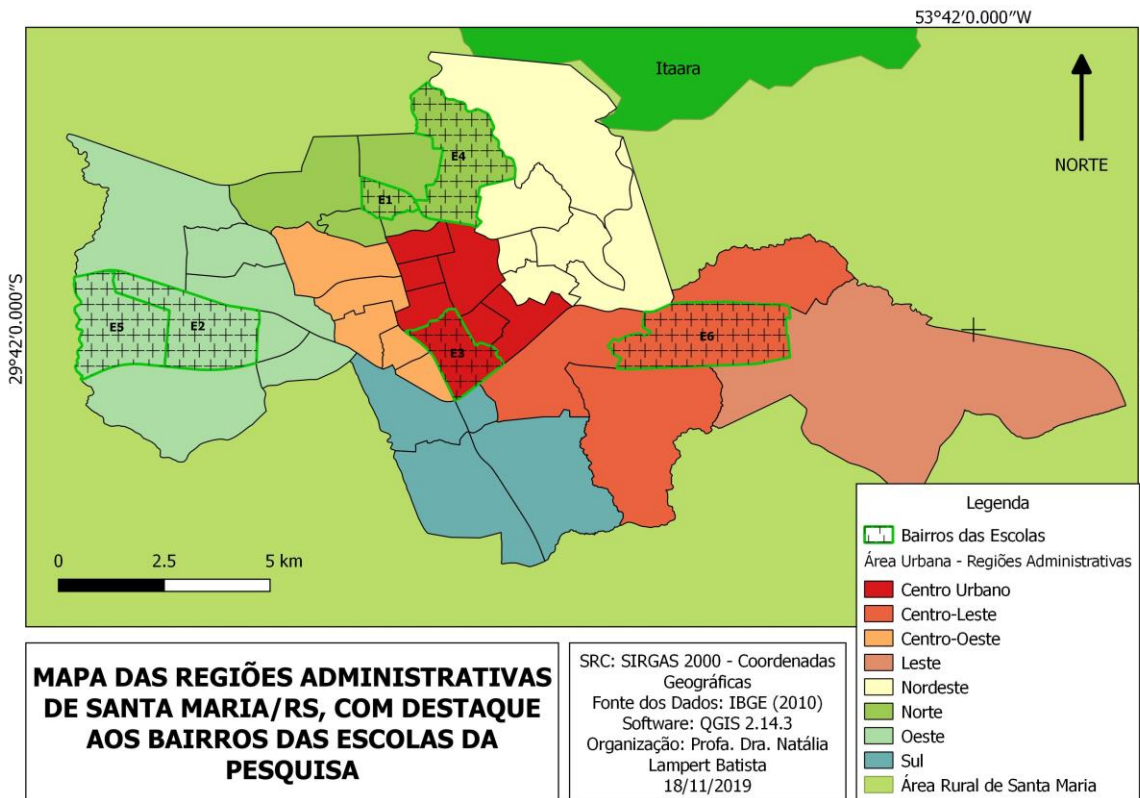
Os procedimentos de coleta de dados fundamentaram-se na análise de documentos: [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9394 \(BRASIL, 1996\)](#), [Lei Nº 4740 \(SANTA MARIA, 2003\)](#), e [os Planos de Ação](#), apresentados pelos candidatos a diretores e vice-diretores das escolas municipais de Santa Maria/RS. Na análise de documentos se utilizam de fontes e materiais constituídos por jornais, revistas, documentos oficiais, cartas, arquivos escolares e livros (LÜDKE E ANDRÉ, 1986). Consideramos que, os documentos são um modo seguro de pesquisa, por serem estáveis além de ser fonte rica em informações, de onde o pesquisador poderá retirar evidências para fundamentar suas afirmações e declarações bem como responder seu problema de pesquisa.

Os documentos oficiais que analisados foram os **Planos de Ação**, inicialmente de seis (06) candidatos a diretores, de regiões administrativas diferentes do município, são elas: 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 dar-se-á pela Secretaria Municipal de Educação (SMEd). O critério da escolha dos Planos de Ação foi os que a SMEd disponibilizou.

Para melhor localização das escolas, apresentamos a seguir, a Figura 1, com as Regiões Administrativas Urbanas de Santa Maria,

Figura 1 – Regiões Administrativas de Santa Maria/RS



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010).

A análise e discussão dos dados deram-se 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. Desse modo, conforme Bardin (2016), elencamos categoria 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*. O Quadro 1, a seguir descreve cada uma das categorias de análise.

Quadro 1 – Categorias de análise

Categoria de análise	Descrição
Dimensão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos político-pedagógico. - Concepção de educação. - Projetos de trabalhos. - Organização curricular. - Metodologias de ensino. - Modalidades de avaliação. - Calendário letivo
Dimensão Administrativa/Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de projetos e programas. - Organização e gestão da escola. - Recursos materiais e infraestrutura, bem como de pessoal (professores, funcionários, alunos). - Aplicação de recursos físicos, materiais e financeiro. - Conservação do ambiente limpo, organizado na estrutura física do prédio tanto interna como externa. - Investimento em materiais pedagógicos - Decisão onde serão investidos os recursos. - Prestação de contas
Dimensão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento interpessoal. - Atuação coletivamente organizada. - Formação dos alunos.
Concepção de Gestão Democrática Participativa	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura objetiva, - Relação orgânica entre a direção e a participação de todos os membros da comunidade escolar, - Forma coletiva de gestão, em - Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação de todos os envolvidos com a vida na escola.
Concepção de Gestão Técnico Científica	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia de cargos e funções. - Racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. - Prescrição detalhada de funções. - Divisão técnica do trabalho escolar. - Realidade como objetiva e neutra. - Pouca participação das pessoas.

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 realizou um levantamento quantitativo com o intuito de identificar quais as dimensões contempladas nos documentos, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões contempladas nos Planos de Ação.

Escola	Dimensão pedagógica	Dimensão administrativa/financeira	Dimensão de pessoas
01	X	X	X
02	X	-	-
03	X	X	X
04	X	X	X
05	X	X	-
06	X	-	X

Fonte: as autoras.

Conforme dados do Quadro, percebemos que no total de 06 Planos de Ação, todos abordam a *dimensão pedagógica*, e 02 Planos tratam ora da *dimensão pedagógica e administrativa* (Escola 05), ora da *dimensão pedagógica e de pessoas* (Escola 06), sendo que o Plano da Escola 02 apenas da *dimensão pedagógica*. Os dados apontam que apenas 03 Planos abordam das três dimensões, os Planos das Escolas 01, 03 e 04.

Quadro 3 – Plano de Ação da Escola 01

Escola 01 – 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 nos desenvolvimento das atividades escolares, com vistas a uma maior integração escola-comunidade; • Programar, juntamente com todos os segmentos da comunidade escolar, a distribuição e o adequado aproveitamento dos recursos humanos, técnicos materiais institucionais e financeiros; <p>Garantir as condições de trabalho necessário ao desempenho de suas funções: tempo, espaço, equipamentos e materiais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um escovódromo nos banheiros das crianças; • Realizar pintura interna e externa da escola; • Promover um espaço próprio para o berçário para recreação; • Aumentar o numero de salas de aula e uma sala para os professores; • Colocar armários sob medida padronizado em todas as salas de aula; • Revitalizar a pracinha (plantando árvores, pintura nos muros, reforma dos 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 e sobre os resultados ali obtidos visando à melhoria da qualidade da educação na unidade escolar; • Participar de programas de formação regular e continuada promovida pelos sistemas de ensino ou pelas instituições nas quais trabalham, oportunizando aos professores também esta formação continuada; • Programar um laboratório de informática, pois as tecnologias e mídias fazem parte do dia a dia da comunidade escolar; • Buscar mais parcerias para auxiliar na concretização de nossas metas; <p>Ampliar as ações a sustentabilidade.</p>
<p>Concepção de gestão escolar: ao indicar a participação da comunidade escolar e do Conselho Escolar, bem como propor a criação novos projetos, dentre eles de formação continuada, podemos 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 as pessoas dão as coisas em quanto 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: as autoras.

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

Destacamos, também, o interesse em manter os ambientes limpos e organizados, revitalizando assim, o espaço escolar; o estabelecimento parcerias com outras instituições de ensino com vistas à formação continuada de professores, como 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”.

Neste sentido, consideramos 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 de modo que os professores possam refletir como seus pares sobre suas teorias, suas atitudes, seus dilemas, enfim sobre o vivido na prática docente, estabelecendo, desse modo, um processo constante de auto avaliação *do que se faz e por que se faz* (IMBERNÓN, 2010), com vistas à qualificar o ensino e a aprendizagem dos estudantes.

Por fim, tendo em vista que a escola apresenta interesse em realizar as ações/objetivos propostas nas três dimensões, entendemos que no decorrer do tempo na medida em que for implementando irão surgir novas ações conforme as suas necessidades, sempre inovando seus projetos de formações e também não deixar a comunidade de lado, sempre manter ela dentro da escola atuando. Conforme Lück (2009) reforça, assim orientando a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, de modo a dar-lhe unidade, organização, integração e operacionalidade.

Quadro 4 – Plano de Ação da Escola 02

Escola 02 – 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 1ºano; • Dar continuidade as informações, alertas aos pais dos alunos da pré-escola A e B para que se conscientizem da importância das aprendizagens, desenvolvimentos pelas crianças na Educação Infantil, tendo frequência constante na escola; Avaliação contínua das ações realizadas por todos os envolvidos com a escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalharmos para fazer uma área coberta no pátio da escola. <p>Atender as necessidades da escola dentro do que é possível.</p>	<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, 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. De acordo com Libâneo (2013), o diretor na concepção técnico-científica possui uma visão da organização da escola burocrática, tomando a realidade como objetiva e neutra, em que entende o funcionamento da escola de modo racional, buscando a eficácia e a eficiência, apoiada numa direção centralizada, com pouca participação das pessoas, e com definição rigorosa de cargos e funções para normas e regulamentos.</p>		

Fonte: as autoras.

A análise das dimensões da Escola 02 no Plano de Ação nos permite identificar que os candidatos a diretor e 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, esta dimensão está voltada ao planejamento de ações pedagógicas voltadas ao ensino e aprendizagem dos estudantes.

Diante da fragilidade das dimensões administrativa/financeira e de pessoas, consideramos importante incluir no Plano de Ação ações/objetivos com vistas às

formações para alunos e professores, incluir o apoio da comunidade e fazer parceria com as entidades educacionais. Entendemos 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 estratégias de ação que contribuem para qualificar a escola pública de educação básica.

Desse modo, sugerimos a construção de um quadro de competências de gestão, correspondentes 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; PERRENOUD, 2000).

Quadro 5 – Plano de Ação da Escola 03

Escola 03 – Região Centro Urbano		
Dimensão pedagógica	Dimensão Administrativa/Financeira	Dimensão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunizar palestras para alunos e professores, visando o crescimento dos mesmos; • Apoiar todos os projetos provenientes dos PROJS; • Fazer convênios com entidades governamentais, tais como: Universidades públicas e privadas, empresas, etc... • Melhorar o planejamento das atividades desenvolvidas no laboratório de informática; • Realização de reuniões pedagógicas; • Realizar mostras dos trabalhos desenvolvidas pelos professores e alunos durante o ano letivo; • Valorizar e realizar o horário cívico conforme a legislação; • Melhorar o ambiente da biblioteca da escola, com materiais atualizados, para uma melhor qualidade dos trabalhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservação do prédio escolar; • Continuar priorizando a segurança nas portas de acesso à escola; • Mobilização para a cobertura da quadra da escola; • Aquisição de materiais didáticos, para o bom desenvolvimento pedagógico da escola; • Construção de uma área de lazer na quadra principal (mesa de damas, ping pong, amarelinha). • Colocação de toldos nas salas dos 1º anos e Educação Especial; • Colocação de uma nova rede externa de encanamento para os bebedouros; • Colocação de vidros no corredor próximo ao refeitório. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chamamento dos pais sempre que necessário para informar o rendimento escolar de seu filho; • 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 a 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; • Abertura para pais apresentarem sugestões sobre o atendimento do projeto pedagógico da escola; • Informar todos os acontecimentos. Escolares através de bilhetes e reuniões com a comunidade escolar.

Concepção de gestão escolar: Com base na estrutura do Plano de Ação da Escola 03, constatamos que a gestão da escolar está apoiada na concepção democrático-participativa, pois busca construir um projeto de escola em conjunto, ou seja, em que a comunidade escolar é atuante no ambiente escolar. Isto 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, entendemos que “[...] à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva” (CARVALHO, 1979, p.22), isto é, vai-se criando no interior da escola uma cultura organizacional que lhe é própria, orientada pela realização dos ideais, e objetivos da educação, para aquela comunidade em que a escola está inserida, assim, o modo de *ser* e de *fazer* da escola não precisa ser imposta de fora para dentro, mas sim, vai se construindo de dentro para fora.

Fonte: as autoras.

Ao analisarmos o Plano de Ação da Escola 03, constatamos o empenho dos candidatos a diretor e vice-diretor em articularem e integrarem as três dimensões. Tal afirmação é foi identificar em algumas das ações/objetivos propostos como: “- 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”. Neste sentido, por meio da articulação e da integração das dimensões, o Plano de Ação da Escola visa promover o delineamento da missão e valores institucionais com membros da comunidade escolar, que se traduzem em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na gestão e organização da escola Lück (2009).

Identificamos 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 aperfeiçoar e qualificar o trabalho docente, como é possível identificarmos no excerto que segue: “[...] Apoiando todos os projetos provenientes dos PROJS”. Verificamos também, a importância da conservação do prédio escolar como parte das prioridades do Plano de Ação. Desse modo, Lück (2009) afirma 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.

Quadro 6 – Plano de Ação da Escola 04

Escola 04 – 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 da mesma, com profissionalismo, entusiasmo, criatividade e integração com o aluno e a comunidade escolar; • Apoio ao aluno com dificuldade de aprendizagem. A escola promoverá com o professor especializado reforços de matemática e português para os alunos que possuem dificuldades. A educação especial atenderá os alunos inclusos e algum com dificuldades de aprendizagem, encaminhando para psicologia, psicopedagogia, quando necessário através do SOE; • 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- Coordenadora Dr^a Soila Monte Blanco (FISMA) e prof^a colaboradora Silvana Ferraz. • Campeonatos e gincanas para os alunos de 1º a 9º anos: serão realizadas gincanas anuais e a direção apoiará a participação dos alunos em jogos e campeonos; • Brincadeiras direcionadas para os alunos do 1º aos 5º anos, através de parcerias com os estagiários de educação física da UFSM, ULBRA e FAMES; • Participações em eventos pedagógicos fora da escola que professores e alunos tenham interesse; • Incentivar os alunos na participação de concursos literários e outros; • Zelar pelo bom andamento do trabalho, pela organização, buscando elevar o conhecimento; • Prestar atendimento imediato em caso de urgência; • Para 2019 a 2021, dar continuidade ao apoio pedagógico com professor especializado; • Incentivar o canto nos anos iniciais e finais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular e dar suporte técnico e pedagógico para todo o trabalho em sala de aula e trabalhos extras classe, solicitados pelos professores; • Aquisição de materiais didáticos necessários para o bom desenvolvimento do trabalho dos professores, livros e outros que o grupo achar necessário; • Valorizar projetos desenvolvidos pelos professores visando à qualidade de ensino; • Organização de horários para o aperfeiçoamento dos professores em cursos oferecidos, como seminários, oficinas, fóruns, etc... • Realização de reuniões pedagógicas para o planejamento dos projetos; • Oferecer palestras e formações continuada na escola de acordo com interesse e necessidade do grupo; • Apoio de psicólogos com parceria com UFN através da prof^a Marcele Zucollotto. 	<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; • Aquisição de materiais, visando uma melhor qualidade do trabalho; • Apoio psicológico para funcionários com psicólogos da UFN.

Concepção de gestão escolar: com base na descrição das dimensões, constatamos a preocupação com o “desenvolvimento integral da educação” conforme a dimensão pedagógica, administrativa e de pessoas, assim, apresentando uma proposta de escola na perspectiva democrático-participativa. A participação dos estudantes, dos professores, é possível identificar nas três dimensões, em diferentes momentos e espaços formativos. 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, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais 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 E KEITH, 2008).

Fonte: as autoras.

A análise do Plano de Ação da Escola 04 permite afirmar que os candidatos a diretor e vice-diretor apresentam um interesse maior nas dimensões pedagógica e de pessoas. Já na dimensão administrativa/financeira, não consta projetos de zelar pelo ambiente escolar, podendo se dizer a importância desses mínimos cuidados na infraestrutura. O cuidado com os espaços físicos da escola, segundo Lück (2009) é importante, uma vez que acaba criando uma cultura de cidadania orientada pelo sentido de responsabilidade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar, espaços, equipamentos e materiais.

Diante desse contexto, de não apresentarem propostas referentes à infraestrutura do prédio, sugerimos investir em projetos em que as escolas em geral necessitam de alguns concertos e novas renovações para possuir um conforto e acolhimento aos seus alunos e demais profissionais que ali irão trabalhar juntos, também podendo trazer a comunidade, conselho escolar e grêmios estudantis para participarem de ações beneficentes.

Quadro 7 – Plano de Ação da Escola 05

Escola 05 – Região Oeste		
Dimensão pedagógica	Dimensão Administrativa/Financeira	Dimensão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • O sucesso alcançado com as programações da direção da escola, a partir de 2013, que contribuíram para: • Atualização dos professores; • Integração família e escola; • Trabalho integrado com a coordenação pedagógica e com a comunidade escolar na formulação dos planos de estudos, regimentos e planos políticos pedagógicos da escola. • Projeção do nome da escola; • A necessidade de elaboração de projetos com vistas à renovação metodológica; • A busca de apoio ou auxílio a outras instituições e outras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar o ambiente escolar mais agradável; • Incentivar a participação de professores e alunos em eventos intra e extra-escolar e continuar levando o nome da escola para além dos muros; • Zelar pela segurança, conservação e manutenção do prédio escolar e seus mobiliários; • Planejar ações para melhorar a qualidade física da escola constituindo novos banheiros e bibliotecas; • Revitalizar o pátio com criação de espaços de convivência (Quiosques), disciplina dos alunos; • Melhorar as condições de trabalho na horta com novos materiais e novos espaços; • Promover grupos de estudos e palestras com assuntos de interesse aos alunos; • Rever as reuniões pedagógicas para que volte ser quinzenais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção, coordenação pedagógica, corpo docente e discente, pais e amigos da comunidade escolar; • Prefeitura municipal de Santa Maria; <p>Outras instituições de ensino. Materiais: todos que existem na escola; Metodológica: cursos, encontros, palestras, sessões de estudos e reuniões.</p>
<p>Concepção de gestão escolar: nas ações/objetivos descritas acima é possível identificar a construção de “[...] Trabalho integrado com a coordenação pedagógica e com a comunidade escolar na formulação dos planos de estudos, regimentos e planos políticos pedagógicos da escola”, e também oferecer reuniões pedagógicas quinzenais para planejamento de suas atividades, o que permite promover o diálogo entre os professores, propor novos projetos de estudo, nesta direção, entendemos que a escola pauta-se na democrático-participativa. Apoiamos nossa afirmação, em Lück (2009), ao afirmar que a escola numa perspectiva democrática é aquela que estimula todos os segmentos (professores, pais/responsáveis, estudantes e funcionários) a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e 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: as autoras.

A análise das dimensões do Plano de Ação da Escola 05 permite-nos a constatar que os candidatos consideram importante em investir na formação continuada dos professores, como é possível observar na dimensão de pessoas buscarem cursos, encontros, palestras, sessões de estudos e reuniões, muito provavelmente, vislumbrando conseqüentemente, a qualificar a dimensão pedagógica, ao apontarem “[...] A necessidade de elaboração de projetos com vistas à renovação metodológica”.

Desse modo, os candidatos ao entenderem que a formação continuada qualifica pedagogicamente as práticas na escola, desta é concebida como um modo a desenvolver o senso de responsabilidade para a transformação e melhoria das práticas profissionais dos professores, a partir da melhoria do próprio desempenho profissional (LÜCK, 2009). Na dimensão administrativa/financeira observamos o interesse em revitalizar o pátio, tornar um ambiente agradável e zelar pela segurança.

Quadro 8 – Plano de Ação da Escola 06

Escola 06 – Região Centro Leste		
Dimensão pedagógica	Dimensão Administrativa/Financeira	Dimensão de pessoas
Zelar cada vez mais por esta escola, trabalhando em nome de sua filosofia que é educar e humanizar pela qual o ensino deve ser comprometido com a formação do aluno inspirado nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade, oportunizando educandos a vivências dos valores como: o diálogo, a verdade, o respeito mútuo, a justiça, a liberdade e a responsabilidade, bem como preparo para o exercício da cidadania.	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, lembrando também que nossa comunidade é uma força vital, e que para nossos propósitos sejam atingidos, é necessário a união de todas as partes: professores, pais e alunos, pois somente assim este todo pode ser organizado íntegro e eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma meta de ação de tentativa de atacar as fragilidades detectadas; • Manter uma linha de trabalho em perfeita harmonia com a política de ensino; • 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; • Continuar proporcionando aos alunos a participação em atividades culturais, esportivas e viagens de estudo; • Proporcionar aos alunos e comunidade palestras e seminários, dando-lhes

		<p>oportunidades de conhecimentos em diversos assuntos de seu interesse;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar o Centro Comunitário com a escola através de promoções conjuntas; • Oferecer oportunidades ao grêmio estudantil, proporcionando aos alunos mais participação nas atividades da escola, desenvolvendo o senso crítico, tornando-os mais sociáveis no processo organizacional. • Tornar cada vez mais o ambiente escolar mais agradável e funcional; • Buscar através de órgãos competentes a implementação do EJA na escola; • Coordenar a elaboração e implementação do projeto político pedagógico; • Articular-se com a Secretaria de Educação e demais instituições do regimento escolar; <p>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 acima 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 senso crítico, tomando-os mais sociável no processo organizacional, e também tendo em visto “[...] Coordenar a elaboração e implementação do projeto político pedagógico”, de acordo com a dimensão de pessoas. Segundo Lück (2009) “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>		

Ao analisarmos o Plano de Ação da Escola 06, constatamos que dimensão pedagógica é contemplada nas dimensões administrativa/financeira e de pessoas, o que nos parece pouca clareza acerca de tais dimensões. Justificamos nossa afirmação, ao declararem que a dimensão administrativa/financeira visa “[...] a 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, verificamos objetivos/ações voltadas 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, entendemos que fragiliza a proposição de ações/objetivos voltadas as dimensões administrativa/financeira e de pessoas.

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

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 numa 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. Esta constatação está fundamentada na forma de lei, por meio

da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei Nº 9394 (BRASIL, 1996), que declara que os sistemas de ensino adotaram os princípios da gestão democrática, desse modo, 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 Nº 4740 de 24 de dezembro de 2003 (SANTA MARIA, 2003).

A análise dos Planos de Ação permitiu identificar como as **dimensões pedagógica, administrativo/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-relacionadas e complementares, sendo 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 a dimensão pedagógica.

Diante dessas constatações, fizemos algumas sugestões na tentativa de qualificar as propostas dos Planos de Ação apresentados pelos candidatos a diretores e vice-diretores das escolas. Neste sentido, recomendamos que a Secretaria Municipal de Educação (SMEd), ofereça uma formação aos candidatos com vistas não apenas para apresentar o modelo do Plano de Ação, mas também aprofundar os estudos teóricos acerca das dimensões pedagógicas, administrativo/financeiras e de pessoas, bem como, os impactos de essas dimensões para gestão das escolas e, conseqüentemente, para qualificar a educação no município de Santa Maria.

Entendemos que, pode ocorrer de alguns candidatos serem a sua primeira vez que se candidatam a diretor, o que por falta de conhecimento e esclarecimentos acerca de como elaborar o Plano de Ação, acabam priorizando a dimensão pedagógica em detrimento das demais, ou ainda, não contemplando as dimensões de forma integradas e interrelacionadas.

Provavelmente, a prevalência da dimensão pedagógica nos Planos de Ação ocorre, porque os candidatos a diretores, antes de tudo, são professores, o que significa dizer que, devido à formação e atuação profissional acabam priorizando os conhecimentos pedagógicos. Diante disso, provavelmente, a dimensão pedagógica foi a mais contemplada, pois, sabemos que no exercício da docência a dimensão pedagógica é o foco, esquecendo, talvez, por falta de conhecimento, das demais dimensões.

Assim, consideramos que, além da formação aos candidatos, também deve ocorrer a realização de reuniões/encontros entre a Comissão Eleitoral e os candidatos durante o período eleitoral, para acompanhamento e assessoramento para elaboração dos Planos de Ação, com vistas a autoavaliação do que está sendo proposto nos Planos durante o processo eleitoral. E, como consequência, aconselhamos um tempo maior para a construção do Plano de Ação, pois observamos que, conforme o guia período para elaboração dos Planos foi de 17 de outubro até 14 de novembro de 2018, ou seja, somente 29 dias, o que entendemos um período curto para construção desses Planos, diante da complexidade e dos desafios da gestão escolar.

Por fim, este estudo permitiu compreender que, para uma gestão escolar numa perspectiva democrática, os Planos de Ação dos candidatos a diretores e vice-diretores das escolas municipais de Santa Maria as dimensões pedagógica, administrativo/financeira e de pessoas precisam estar inter-relacionadas, uma vez que há a gestão democrática da escola pública de educação básica.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **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. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legis/default/shtm>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 jul. 2019.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. **Escola e democracia**. São Paulo: EPU, 1979.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa- 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p. 25 cm. Acesso em: 16 jun. 2019.

Galvão, I. **Cenas do cotidiano escolar**: conflitos sim, violência não. Rio de Janeiro: Vozes. (2004).

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

Guia de Orientações do processo Eleitoral para Diretor (a) e Vice-Diretor (a) das escolas municipais de Santa Maria/2018. Disponível em:

<<http://www.santamaria.rs.gov.br/docs/noticia/2018/09/D24-1558.pdf>>. Acesso em: mar/abr. 2019.

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 - 6ª ed.** Goiânia-Goiás. Brasil: Editora Alternativa, 2013.

LÜCK. H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2009.

LÜCK, Heloisa; Siqueira, Kátia; Girling, Robert; e Keith, Sherry. **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, Ricardo Chaves de Rezende. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?** Brasília: Consed, 2001.

PARENTE, M. M. A., LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO, V. H. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PERRENOUD. Philippe. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PLANALTO. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. 1996. Acesso em: 23 mar. 2019.

SANTA MARIA. **Leis Municipais município de Santa Maria**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2003/474/4740/lei-ordinaria-n-4740-2003-institui-a-gestao-escolar-democratica>>. Acesso em: mar./abr. 2019.

SOUZA, João Francisco; NETO, José Batista. **Prática pedagógica e formação de professores**. São Paulo: Xamã, 2011.

TOULMIN, Stephen E. **Os usos do argumento**. Martins Fontes: São Paulo, 1990.