

SILVIA HELENA VASCONCELOS DA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO
INTEGRADO NUMA ESCOLA PÚBLICA DO
MUNICÍPIO DE IPOJUCA**

Orientadora: Prof.^a Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Educação**

**Lisboa
2015**

SILVIA HELENA VASCONCELOS DA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO
INTEGRADO NUMA ESCOLA PÚBLICA DO
MUNICÍPIO DE IPOJUCA**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 9 de dezembro de 2015, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 426/2015, de 27 de novembro de 2015, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof. Doutor António Teodoro

Arguente:

Prof.^a Doutora Margarida Carvalho

Vogal:

Prof.^a Doutora Maria Neves Gonçalves

Orientadora:

Prof.^a. Doutora Alcina Manuela de Oliveira
Martins

Coorientador:

Prof. Doutor Óscar Conceição de Sousa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração

Instituto de Educação

Lisboa

2015

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus por ter me concedido forças para continuar estudando e concluir este desafio.

Agradeço à minha orientadora Prof^a. Dr^a. Alcina Manuela de Oliveira Martins que se mostrou atenciosa e dedicada abrindo-me novos horizontes, e soube me manter perseverante e motivada para concluir a minha dissertação.

À Prof.^a Dr.^a Maria das Graças Andrade Ataíde de Almeida, pelos ensinamentos pertinentes, ajuda e pela confiança em mim depositada.

Aos professores, alunos e funcionários da escola onde aconteceram as entrevistas, sempre dispostos a ajudar nesta investigação.

A minha família por acreditarem no meu sonho, aos meus pais Vilma e Fernando, aos meus irmãos, as minhas filhas Joyce e Amanda, e a meu esposo Olímpio, pela paciência e compreensão da minha ausência para concluir este estudo.

As minhas amigas Silvana, Cícera, Elilde e Vandilma pela força e ajuda nos trabalhos.

Agradeço aos meus colegas e professores do mestrado que me incentivaram para a realização deste trabalho e especialmente a Cícero Souza, Vladimir e Loudes.

RESUMO

Silva, Silvia Helena Vasconcelos da. (2015). *Implantação de um sistema de gestão integrado numa escola pública no município de Ipojuca* (Dissertação, Mestrado em Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação, 172 fl.). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – ULHT.

As instituições educacionais no Brasil vêm passando por um grande processo de mudança, implicando uma adequação aos novos padrões da sociedade, por meio da inovação e da prática de gestão participativa. Nesta perspectiva, um dos grandes desafios é a implantação de um modelo de gestão integrada, que atenda aos anseios da comunidade escolar e que envolva todos os intervenientes no processo educacional. Nesse contexto, esta pesquisa analisa a aplicação de um Sistema de Gestão Integrado, no contexto educacional do município de Ipojuca. O objetivo é analisar as percepções dos gestores, coordenadores, supervisores e alunos, acerca da sua participação, enquanto comunidade, na implantação e optimização de um sistema de gestão integrado (SGI) em uma escola municipal de Ipojuca-PE, no período de 2010 à 2012. Utilizamos para essa investigação a metodologia qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas e questionários analisados com o programa SPSS. Os resultados permitem concluir que, embora a mudança para a gestão democrática seja percebida como significativa e positiva, há ainda alguns constrangimentos, devido às políticas públicas, escassez de tempo de implantação e falta de comunicação eficaz. No entanto, é de assinalar uma avaliação externa e interna elevada, mais empenho em geral e mais participação da família, num trabalho colaborativo entre todos. Assim, o caminho para a gestão democrática, inicia-se através do diálogo e discussão de seus problemas e de suas necessidades, permitindo a participação de todos os membros no processo educativo.

Palavras-chave: Comunidade Educativa; Gestão integrada, Políticas públicas; Participação.

ABSTRACT

Silva, Silvia Helena Vasconcelos da. (2015). *Implantação de um sistema de gestão integrado numa escola pública no município de Ipojuca* (Dissertação, Mestrado em Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação, 172fl.). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – ULHT.

Educational institutions in Brazil have been going through a major process of change, implying an adjustment to the new standards of society, through innovation and the practice of participatory management. In this perspective, a major challenge is the implementation of an integrated management model that meets the aspirations of the school community and involving all stakeholders in the educational process. In this context, this research analyzes the implementation of an Integrated Management System, the educational context of Ipojuca. The goal is to analyze the perceptions of managers, coordinators, supervisors and students about their participation as a community in the implementation and optimization of an integrated management system (IMS) in a municipal school of Ipojuca-PE, between the period of 2010 to 2012. We used the qualitative and quantitative methodology to do this research. The data were collected through interviews and questionnaires analyzed using SPSS. The results allow that although the change to democratic governance is perceived as significant and positive, there are still some embarrassment due to public policies, lack of time and lack of implementation of effective communication. However, it is necessary a high external and internal evaluation, more commitment in general and more participation of the family in a collaborative work among all. So the road to democratic management, starts through dialogue and discussion of their problems and needs, allowing the participation of all members in the educational process.

Keywords: Educational Community; Integrated management, public policies; Participation.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABE	Associação Brasileira de Educação
AD	Análise de Discurso
ANPED	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação
ANDES	Associação Nacional Docentes de Ensino Superior
CEDES	Centro de Estudos de Educação e Sociedade
EJA	Educação de jovens e Adultos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
SAEP	Sistema de Avaliação do Ensino Público
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria de Educação
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SME	Secretaria Municipal de Educação
TPE	Todos Pela Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura

ÍNDICE GERAL

Resumo

Abstract

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1. POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS	15
1.1. Políticas públicas educacionais: concepção e conceitos	16
1.2. As políticas públicas educacionais e os movimentos sociais	17
1.3. Políticas educacionais: momentos históricos	22
CAPÍTULO 2. CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA OTIMIZADA....	27
2.1. Gestão democrática e integrada.....	28
2.2. A construção de uma comunidade escolar participativa	34
2.2.1. Conceito de comunidade escolar.....	34
2.2.2. Comunidade escolar e participação numa gestão integrada.....	35
2.2.3. O gestor escolar num contexto de mudança.....	36
2.2.4. O papel dos coordenadores e supervisores numa gestão integrada	39
2.2.5. O trabalho colaborativo entre professores e alunos numa gestão integrada.....	42
2.2.6. O papel dos pais numa gestão escolar integrada	44
2.3. Funcionalidades da avaliação interna e externa para a otimização da gestão escolar	47
2.4. A implantação do sistema de gestão integrado (SGI) – 2010 a 2012 no município de Ipojuca.....	49
CAPÍTULO 3. DESENHO METODOLÓGICO.....	57
3.1. Problemática.....	58
3.2. Pergunta de partida	58
3.3. Objetivos	59
3.3.1. Objetivo Geral	59
3.3.2. Objetivos Específicos	59
3.4. Opções e estratégias metodológicas	59
3.5. Instrumentos de coleta de dados	61
3.6. <i>Locus</i> da pesquisa.....	63
3.7. Sujeitos da pesquisa.....	65
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1. Procedimentos de análise de dados	67
4.2. Apresentação e discussão dos resultados da análise quantitativa.....	67

4.2.1. Análise Quantitativa: Programa SPSS	67
4.2.2. Inquéritos por questionário aos alunos	67
4.3. Análise e discussão dos resultados do inquérito por entrevista	77
4.3.1. Análise Qualitativa: Análise categorial	77
4.3.2. Perfil e identificação dos profissionais	77
4.3.3. Inquérito por entrevista à gestora	77
4.3.4. Inquérito por entrevista à coordenadora	82
4.3.5. Inquérito por entrevista aos professores	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
APÊNDICES.....	I

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Os dez mandamentos do Todos Pela Educação	21
Quadro 2. Distribuição tabular da identificação pessoal e profissional dos entrevistados....	77
Quadro 3. Conhecimento das políticas públicas educacionais	78
Quadro 4. Conhecimento do sistema de gestão integrado	78
Quadro 5. Participação na implantação do SGI na escola.....	79
Quadro 6. Aspectos positivos do processo de implantação do SIG	80
Quadro 7. Constrangimentos no processo de implantação do SIG	81
Quadro 8. Conhecimentos das políticas públicas educacionais	82
Quadro 9. Conhecimento do sistema de gestão integrado	82
Quadro 10. Participação na implantação do SGI na escola.....	83
Quadro 11. Aspectos positivos do processo de SIG.....	84
Quadro 12. Constrangimentos no processo de implantação do SIG	85
Quadro 13. Conhecimento das políticas públicas educacionais	86
Quadro 14. Conhecimento do sistema de gestão integrado	87
Quadro 15. Participação na implantação do SGI na escola.....	88
Quadro 16. Aspectos positivos do processo de implantação do SIG	90
Quadro 17. Constrangimentos no processo de implantação do SIG	94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição do perfil pessoal dos alunos	67
Tabela 2. Conhecimento dos alunos acerca da gestão democrática	69
Tabela 3. Distribuição da percepção dos alunos acerca dos planos governamentais.....	70
Tabela 4. Distribuição da percepção dos alunos acerca da gestão integrada.....	71
Tabela 5. Distribuição da percepção dos alunos acerca da comunicação entre a escola e os demais elementos da comunidade escolar.	72
Tabela 6. Distribuição da percepção dos alunos acerca da participação da comunidade escolar nas decisões/ações da escola.....	73
Tabela 7. Frequência da abordagem do tema SGI na escola.	74
Tabela 8. Distribuição da percepção dos alunos acerca do Sistema de Gestão Integrado (SGI).....	75
Tabela 9. Distribuição da percepção dos alunos acerca da contribuição da escola para a prática da gestão integrativa.	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição dos alunos segundo o sexo.....	68
Gráfico 2. Distribuição dos alunos segundo a faixa etária.....	68
Gráfico 3. Distribuição dos alunos segundo a série	69
Gráfico 4. Distribuição dos alunos segundo o tempo de estudo na escola.....	69
Gráfico 5. Distribuição dos alunos acerca do conhecimento da gestão democrática (Q6) ..	69
Gráfico 6. Distribuição da frequência do tema planos governamentais na escola (Q1)	70
Gráfico 7. Distribuição de frequência da suficiência dos planos governamentais no atendimento da população (Q2).....	70
Gráfico 8. Distribuição dos alunos acerca do conhecimento de outras pessoas além dos alunos, professores e funcionários na colaboração da atividade escolar (Q11)	71
Gráfico 9. Distribuição dos alunos acerca da prática da gestão integrada na escola (Q13)	71
Gráfico 10. Distribuição da frequência da comunicação entre a comunidade e escola (Q3.	72
Gráfico 11. Distribuição da frequência da comunicação entre professores, equipe pedagógica e direção da escola (Q4)	72
Gráfico 12. Distribuição da frequência da atenção dada pela escola às opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar (Q5)	73
Gráfico 13. Distribuição da frequência de participação dos alunos nas ações da escola (Q7).	74
Gráfico 14. Distribuição da frequência de participação dos alunos, pais e professores nas decisões da escola (Q12).	74
Gráfico 15. Distribuição da percepção dos alunos acerca da qualidade das mudanças na escola alcançadas após a implantação do SGI (Q9).....	76
Gráfico 16. Distribuição da opinião dos alunos acerca da contribuição da escola para um maior contato dos pais com a escola (Q15)	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema escolar alinhado	53
---	----

INTRODUÇÃO

A educação nas sociedades em desenvolvimento constitui o principal fator da construção da identidade, preparando os jovens para uma profissão e o exercício pleno da cidadania. Neste sentido, é fulcral uma educação que focalize, de forma pluridisciplinar, um conhecimento contextualizado, com qualidade. Por isso, revela-se essencial uma organização escolar assente num modelo de gestão democrático.

Neste sentido, as políticas públicas orientam a ação dos órgãos de gestão de cada instituição, influenciando decisivamente a democratização da gestão e a melhoria da qualidade educativa. Para isso, torna-se necessário um trabalho colaborativo, nos diferentes níveis de ação, que envolva desde o diagnóstico da realidade a melhorar, à implantação de um modelo de gestão eficaz, que possibilite alcançar os objetivos e metas definidos por todos os intervenientes num dado contexto. Segundo Mainardes (2011, p.143), “tanto no cenário nacional quanto internacional a pesquisa sobre políticas educacionais vem se constituindo em um campo de investigação distinto e em permanente busca de consolidação”.

No Brasil, desde o século XX, temos presenciado reformas e projetos implantados na educação, através das políticas públicas e educacionais, buscando atender novas demandas ocasionadas pela globalização neoliberal e resolver sérios problemas como analfabetismo, repetência, evasão, entre outros.

Para Neves (2005), Bravo (2011) e outros autores, diante tantas reformas e mudanças nas políticas educacionais, abrem possibilidades e espaços para a democratização da gestão. Esta mudança deve ser, portanto, marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas. Neste entendimento, e em contraste com um trabalho individualista e solitário, devem ser valorizadas atividades integradas e comuns, que valorizem de forma efetiva a escola pública. Bravo (2011) argumenta que se busca a construção de um modelo de gestão que seja norteador de um ideal a ser conquistado. Nessa perspectiva, as boas práticas de gestão escolar já existentes não devem ser esquecidas, pois devem servir de experiência, tornando-se públicas para exemplo de todos, o que provavelmente ajudará a encontrar soluções para os problemas e dificuldades existentes no processo educativo.

Diante deste contexto, nossa investigação tem como questão de partida responder ao seguinte questionamento: Como é que os diferentes elementos de uma comunidade escolar percebem a sua participação na otimização da implantação de um sistema de

gestão integrado, proposto pela Secretaria Municipal de Educação, no período de 2010 a 2012?

O sistema de gestão integrado (SGI) foi uma expressão adotada pela Secretaria Municipal de Educação de Ipojuca, a partir de 2010, para a implantação de uma forma sistêmica de gerenciamento das escolas municipais, e de um curso com carga horária de 16 horas mensais no período de dois anos. O curso de especialização em gestão escolar voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica foi oferecidos aos gestores, coordenadores e alguns professores selecionados pela Secretaria Municipal de Educação.

Denhardt (2012) é de opinião que os administradores públicos devem colaborar conscientemente para o interesse público criando uma noção coletiva e compartilhada. No entanto, a finalidade não é encontrar saídas instantâneas movidas por interesse individuais e sim a criação de interesses e responsabilidades compartilhados. “O administrador público não é o árbitro solitário do interesse público” (Idem, p.265). É sim, o ator-chave de um grande sistema governamental que tenha inclusão de cidadãos, grupos, e outros representantes da sociedade, na busca de soluções para os problemas públicos existentes de forma democráticas. Os administradores públicos trabalham em redes públicas complexas tendo como papel envolver os cidadãos no desenvolvimento das políticas públicas mediante a participação ativa e democrática.

Segundo Bravo (2011), as práticas de gestão democrática fazem parte não só da sociedade, mas também da vida escolar de todo o cidadão contribuindo para o desenvolvimento integrado, democrático e a participativo. A instituição escolar deve ser compreendida como uma organização de trabalho conjunta e participativa cujos agentes compartilham objetivos comuns. Em seu dia-a-dia, é um espaço de inúmeras e diversificadas práticas que estão em permanente processo de construção e reconstrução.

Silva (2012) tem em seu entendimento a educação também como intermédio da prática social, e a gestão democrática como uma missão intensa que exige coletividade, à participação e o envolvimento.

De acordo com Libâneo (2010) é preciso compreender a prática do gestor escolar como uma ferramenta indispensável na construção do processo de democratização da escola, trazendo contribuições para as relações da sociedade, articulando o processo de construção e aplicação das ações do projeto político pedagógico. A sua construção implica diálogo, responsabilidade e troca de informações entre todos os membros da comunidade (professores, alunos, funcionários, família e equipe gestora), fortalecendo o compromisso de cada indivíduo com a escola.

No que se refere à organização do estudo, a mesma está dividida em quatro capítulos e as considerações finais.

O primeiro capítulo aborda o tema Políticas Públicas Educacionais e está dividida em três tópicos. O primeiro aponta definições e conceitos; o segundo retrata os movimentos sociais fazendo referência aos grupos sociais e entidades; o terceiro tópico apresenta momentos históricos onde se pode percorrer um estudo teórico sobre a trajetória das Políticas Públicas Educacionais.

O segundo capítulo apresenta contribuições para uma gestão democrática otimizada, buscando o conceito de comunidade escolar, a participação numa gestão integrada. Destacamos o gestor escolar no contexto de mudança, o papel dos coordenadores e o trabalho colaborativo entre professores e alunos numa gestão integrada.

No terceiro capítulo apresentamos o desenho metodológico: a problemática e a pergunta de partida, o objetivo geral e os específicos da investigação, opções metodológicas, instrumentos da coleta de dados, o *lôcus* da pesquisa, os sujeitos, explicando também como foram analisados os dados quantitativos e qualitativos.

No quarto e último capítulo apresenta a Discussão dos resultados. Neste capítulo analisa o discurso dos profissionais nas entrevistas e a participação dos estudantes com suas respostas sobre o tema abordado no questionário, depois realiza a triangulação dos dados coletados.

Finalizamos com as nossas considerações finais destacando os pontos significativos da nossa pesquisa e as principais reflexões acerca da implantação de um sistema de gestão integrado numa escola pública do município de Ipojuca.

CAPÍTULO 1.

POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: CONCEÇÃO E CONCEITOS

Para melhor entender o conceito de políticas públicas educacionais temos a contribuição de Monlevale (2002, p. 42) que descreve ser o “conjunto de intenções e ações com as quais os Poderes Públicos respondem às necessidades de escolarização dos diversos grupos da sociedade”. Por sua vez, Martins (1993) comenta que política educacional pressupõe organização, seletividade e criteriosidade sobre aquilo que a educação deve alcançar. Segundo Gisi (2003, p.92), entende-se por políticas públicas “um conjunto de medidas que conformam um determinado programa de ação governamental que busca responder a demandas de grupos de interesse”. Assim sendo, tanto para Gisi (2003) como para Martins (1993), as políticas educacionais são componentes das políticas públicas e ambas são diretrizes, princípios e metas coletivas que direcionam as atividades do Estado objetivando atender o interesse público e as necessidades da sociedade.

Ball (2011, p.14) refere que “a política pode estar relacionada à organização das práticas e a relação que elas têm com alguns tipos de princípios. Elas são, no entanto, fixas e imutáveis e podem ser sujeitas a interpretações e traduções e compreendidas como respostas a problemas da prática”.

De acordo com Garcia (1996), Mantovaneli (2006) e Bravo (2011), entende-se que políticas públicas é um conjunto de ações, metas e planos governamentais traçadas para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público, ao passar do tempo o papel que o Estado desempenha em nossa sociedade sofreu inúmeras transformações. Atualmente é comum ouvir afirmações que a função do Estado é promover o bem-estar da sociedade, mas para isso é preciso desenvolver uma série de ações e atuar em diferentes áreas como saúde, educação e meio ambiente.

“Quanto mais se conhece o objetivo da política pública, maior é a possibilidade de efetividade de um programa de ação governamental; a eficácia de políticas públicas consistentes depende diretamente do grau de articulação entre os poderes e agentes públicos envolvidos. Isso é verdadeiro, especialmente, no campo dos direitos sociais, como saúde, educação e previdência.” (Bravo, 2011, p. 16)

Mantovaneli (2006, p.31), de forma mais direcionada define políticas públicas “tudo o que os governos decidem fazer ou deixar de fazer” e ressalva que “nossa ação de política pública deve incluir todas as ações governamentais, e não o que os governos ou funcionários dizem que vão fazer”.

Souza (2006) defende que não existe uma única, nem melhor, definição sobre políticas públicas nos estudos teóricos. Porém, pode-se resumir como o campo do conhecimento que ao mesmo tempo em que coloca o governo em ação busca analisar essa ação e se necessário, propor mudanças no andamento ou curso dessas ações. A

formulação de políticas públicas bem definidas constitui-se no exercício em que os governos democráticos traduzem seus propósitos em planos, programas, projetos e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real. Essas políticas desdobram-se também em bases de dados ou sistema de informação e pesquisas. “Quando postas em ação, são implementadas ficando, então, submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação e à análise dos pesquisadores”. (Souza, 2006, p.26)

Para aumentar o nosso conhecimento busca-se também o apoio e contribuições em Mainardes afirmando que:

“No contexto internacional, a partir dos anos 1990, fortaleceu-se a ideia de que as políticas deveriam ser entendidas como processo e produto que envolvem articulações entre textos e processos, negociações no âmbito do Estado e para além dele valores, ideologias, poder e contestação.” (Mainardes, 2011, p. 155)

De acordo com Azevedo (2001) as políticas públicas são planejadas, definidas, reformuladas e até mesmo desativadas com embasamento na memória da sociedade ou do Estado, e constroem-se a partir das representações sociais que cada sociedade desenvolve. Os sujeitos que representam a sociedade e atuam prevalecendo fornecem valores e normas que estruturam as relações sociais e assim, fazem-se presentes no sistema, atribuindo significados que deverão orientar os processos de decisão, formulação e implementação das políticas.

1.2. AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS E OS MOVIMENTOS SOCIAIS

Ao falar sobre políticas públicas educacionais e movimentos sociais trazemos para a discussão Souza (2006) quando nos fala que a política pública envolve vários sujeitos e níveis de decisão, embora mesmo que seja consolidada através dos governos, não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes. As políticas públicas permitem apontar entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz. Nesse contexto, cabe à sociedade participar de forma ativa, pois a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os cidadãos reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na elaboração de políticas públicas. Possibilita também à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de vida.

Para Maximo (2005) a educação institucional trata-se de um setor de alta complexidade, de modo que os resultados esperados só serão atingidos a médio e longo prazo. Porém, é preciso entender o conceito de Política Educacional, seus componentes e elementos necessários para uma política educacional de Estado. No entanto, na formulação

de uma política educacional é necessário um diagnóstico da realidade que se pretende transformar; definir os objetivos a serem alcançados; estabelecer metas; fazer uma previsão orçamentária e financeira com informações atualizadas para não causar prejuízos e desperdícios na distribuição de recursos; planejar e avaliar os possíveis resultados.

Para Gomes Neto (1999) acompanhando o desenvolvimento das ações no sistema educacional é que a formulação de políticas pode alcançar bons resultados, embora muitas vezes esses resultados só possam ser observados a longo prazo. Gomes Neto ainda acrescenta que:

“[...] a formulação de políticas educacionais não pode se basear apenas nas informações sobre o sistema de ensino, mas contemplar também a análise de informações demográficas que representem tanto a composição da população como a demanda por educação, a situação do mercado de trabalho e os condicionantes socioeconômicos da população a ser atendida.” (Gomes Neto, 1999, p. 112)

Na busca de contribuições sobre os movimentos sociais, Santos (2012) argumente que a política educacional brasileira consolidada na legislação do ensino até a década de 1910, revelou o predomínio pelo ensino superior. É nesse mesmo período que acontece movimentos e pressões de diferentes grupos sociais pelo ensino popular, impulsionados principalmente pelo aumento da demanda escolar com a chegada dos trabalhadores imigrantes europeus em busca de melhores condições de vida. Nesse mesmo contexto Xavier, Ribeiro, e Noronha acrescentam que:

“A bandeira da universalização da escola era empunhada por progressistas das camadas superior e média à cata de alianças com setores populares e embalados pelo ideário político moderno. Era levantada ainda pelos conservadores, preocupados com o controle das camadas populares, principalmente diante da ameaça representada pelos imigrantes, que deveriam ser integrados aos “valores e costumes” nacionais. E, finalmente, pelos movimentos operários do período, bastante significativos, que exigiam a universalização dos direitos de cidadania, entre eles o acesso à instrução.” (Xavier, Ribeiro, & Noronha, 1994, p. 117)

Ainda na década de 1910, conforme Santos (2012), o modelo de escola que vinha sendo expandido, passava a ser criticado por lideranças formadas pela teoria socialista de movimentos operários da Europa e, também, por participantes dos movimentos abolicionista, comunista e anarquista. Ao final da Primeira República e início da República Nova, aumenta a demanda pela educação e diversifica-se a disputa de grupos sociais com interesses e concepções diferenciadas em relação à educação formal. Mas, com o fim da Primeira Guerra Mundial, a Inglaterra perde sua influência no capitalismo internacional e é substituída pelos Estados Unidos, que passa a exercer uma grande influência sobre os setores sociais brasileiros. Em 1924, em contato com o movimento Nova Escola, intelectuais brasileiros fundam a Associação Brasileira de Educação (ABE) sugerindo melhoria ao sistema de ensino público. Esse movimento contribuiu para a expansão dos ideais liberais

confrontando com setores conservadores da sociedade brasileira e o pensamento liberal teve grande influência nas concepções pedagógicas e políticas públicas educacionais dos períodos seguintes.

Para Galera (2003) as ações e grandes conquistas sociais surgem através de momentos históricos, que vão construindo processos diferenciados ao longo do tempo devido às respostas e necessidades de cada sociedade. No entanto, refletem-se os fatores culturais e sociais relacionados à pressão e organização forçada de diferentes grupos instituindo e reinventando demandas articuladas e conquistas de novos direitos incorporados ao exercício da cidadania.

Em síntese, Mantovaneli (2006) salienta que nos últimos trinta anos a participação e atuação da sociedade nos movimentos sociais passaram a ser observadas de maneira bastante peculiar. Na década de 70, o contexto latino-americano apresentava-se bastante autoritário e no Brasil, os movimentos sociais eram vistos como atores passivos, marginais e massas amorfas. No entanto, os movimentos ganharam privilégio no campo de estudos pelo fato de que “pareciam oferecer um fôlego renovado a busca de porta-vozes qualificados da sociedade civil”. (Mantovaneli, 2006, p. 32). Eram depositadas esperanças nos sujeitos representantes dos movimentos “como alternativas ao populismo dos partidos e sindicatos”.

Voltando a contribuição de Santos (2012), no final dos anos 70 e início dos 80, observa-se frustrações e movimentos sociais constante de educadores lutando a favor do ensino público e da reorganização do campo educacional. A partir daí são criadas entidades como o Centro de Estudos de Educação e Sociedade (CEDES), a Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) e a Associação Nacional Docentes de Ensino Superior (ANDES). Mantovaneli (2006, p.35) destaca que:

“A mobilização das forças desses movimentos, em geral, se concentra nos objetivos que os tornaram possíveis e na capacidade de se garantirem existindo, formal ou informalmente. Embora dentro de cada movimento exista uma imensa pluralidade de anseios e trajetórias, existem fatores que os unificam como, por exemplo, a proximidade das lutas e dos confrontos comuns, ou processos (de decisão e intervenção) com os quais se reconhecem.” (Mantovaneli, 2006, p.35)

Para falarmos de movimentos sociais buscamos respaldo em Ball (2011) que propõe um estudo ao documento intitulado Todos Pela Educação: rumo a 2022, produzido no âmbito do movimento empresarial Compromisso de Todos Pela Educação. As proposições desse movimento teve como referência o plano de governo federal para a educação o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O movimento Todos pela Educação e o PDE visam criar uma nova consciência e sensibilidade social em relação ao direito à educação e a responsabilidade social. Esses documentos pretendem ocasionar uma mudança no perfil dos usuários dos serviços educacionais, propagando um novo jeito de ser cidadão. Sociedade, pais, estudantes, intelectuais, empresários, profissionais da

mídia e sindicalistas são chamados para experimentar uma forma nova de exercer o seu protagonismo fazendo a sua parte coletivamente para poder mudar e melhorar a educação.

Segundo Ball (2011), o movimento Todos Pela Educação ganhou uma grande adesão no meio empresarial. Para os empresários, não se tratava apenas de melhorar a educação e a instituição escolar tornando-a mais eficaz e adequada às novas demandas do capital, mas, essencialmente, de formar um novo trabalhador, “com disposições subjetivas e atitudinais compatíveis com a chamada sociedade do conhecimento”. (idem, 2011, p.226). Para o autor, a criação deste movimento tinha como grande missão fazer com que as crianças e jovens tenham acesso a uma educação básica de qualidade prevista até 2022. Esse movimento tem como princípio fundamental que toda a sociedade monitore os indicadores mensuráveis obtidos através de avaliações externas, com os resultados obtidos dessas avaliações, a sociedade poderá cobrar de si mesma e dos governos a melhoria da qualidade da educação.

Idem (2011) argumenta que o movimento dos empresários criou um documento organizado na forma de um guia com dez mensagens, objetivando criar disposições subjetivas reguladas na imagem de que a educação de fato, é um direito de todos. O documento (Todos Pela Educação, 2008) propõe a necessidade da sociedade apoiar o professor em sua principal missão que é a de ensinar e valorização desse profissional. Ressalta também o papel do diretor considerando-o como líder da instituição escolar, responsável por garantir condições para que todos os alunos aprendam de forma eficaz e significativa. O gestor tem o papel de mediador na elaboração de proposta curricular garantindo o direito a uma educação de qualidade fundamentada nas diretrizes curriculares.

O quadro 01 a seguir, apresenta de forma específica às dez mensagens propostas pelo movimento TPE, onde podemos observar o teor das mensagens, a quem se destina e que eixo é articulado à argumentação para a ação proposta. O quadro nos faz perceber que os focos principais dessas mensagens são: os pais que tem o dever de controlar e fiscalizar, e os professores que tem o dever de desenvolver uma escola eficaz. Podemos observar também representações sobre a educação e a importância do papel de cada membro, os pais, professores e gestores.

Quadro 1. Os dez mandamentos do Todos Pela Educação

	Mensagem	Eixo organizador	Destinatários
1 ^a	Educação para todos e todos pela educação	Mobilização nacional pelo direito à educação criar um novo imaginário social coletivo “capaz de mexer com a consciência, com os sentimentos, com a emoção”.	Sociedade em geral
2 ^a	Todos têm direito à educação	A educação não é dádiva; os pais e alunos das escolas públicas à semelhança daqueles pais das escolas privadas devem ser exigentes e cobrar qualidade.	Pais e comunidade
3 ^a	Educação é mais que vaga na escola	Críticas à má qualidade do ensino, ilustrando o preço humano, político, social e econômico.	Pais e professores
4 ^a	Educação começa em casa	Responsabilidade dos pais com o sucesso escolar dos filhos.	Pais
5 ^a	Todos os projetos têm de melhorar à escola	Centralidade da escola na articulação de outros projetos sociais.	Gestores sociais, diretores, professores e pais
6 ^a	Toda criança é capaz de aprender	O ensino eficaz não produz fracasso escolar.	Professores e pais
7 ^a	Escola é o lugar onde o aluno aprende	Qualidade de ensino implica o desenvolvimento de uma cultura de avaliação do rendimento ou da aprendizagem.	Gestores, professores e pais
8 ^a	Valorizar o professor é apoiá-lo para ensinar	Valorizar e apoiar o professor para que consiga desenvolver bem seu trabalho, ensinando bem, alcançando metas de desempenho crescentes, a cada ano.	Professores e gestores/diretores
9 ^a	Gestão do aprendizado é papel do diretor	O diretor é uma liderança imprescindível para transformar sua escola numa “escola eficaz”.	Diretores
10 ^a	Todas as escolas com foco em todos os alunos	Gestão dos sistemas a partir de planos e metas, fazendo com que todas as escolas possam cumprir suas metas de desempenho e de rendimento.	Gestores dos sistemas

Fonte: Ball (2011, p. 236)

Ribeiro (2007) argumenta que a educação nas sociedades em desenvolvimento surge como meio principal para a construção da identidade. Ela é a base da preparação ativa do indivíduo para o exercício pleno da cidadania, podendo acontecer ao longo da vida e em diversos contextos. A educação promove a interação social, política, cultural e econômica de uma sociedade oportunizando as mais diversas formas de expressão e a construção do conhecimento. Mas para isso, ela precisa ser garantida com total qualidade. E de acordo com alguns autores, dos quais destacamos Luck (2009), Arantes (2005) e Bravo (2011), entre outros fatores que não garantem a qualidade da educação, estão à falta de organização das escolas e o modelo de gestão, pois a democratização da gestão e atuação do gestor é considerada primordial no desempenho de organizações modernas, concretamente, no âmbito educacional e escolar.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, diz que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Quando se diz o direito à educação está relacionado ao princípio da igualdade de todos os cidadãos perante a lei. Mas “o fato de nomear a educação como um direito não é garantia efetiva nem de sua oferta nem de sua qualidade.” (Ribeiro, 2007, p.14).

1.3. POLÍTICAS EDUCACIONAIS: MOMENTOS HISTÓRICOS

Durante muito tempo, os sistemas educativos eram amparados pela Igreja. Com a Revolução Francesa no século XVIII houve alteração no panorama ideológico consequente da expansão do liberalismo e a consolidação da economia à escala mundial, trazendo grandes problemas para o campo educativo. A partir daí, o Estado passou a assumir o controle dos sistemas educativos em grande parte dos países. No século XIX, a escola é considerada o principal meio de consolidação do Estado-Nação e passa a expandir o modelo escolar ao grupos sociais nos diferentes espaços mundiais. Durante esse período, os sistemas educativos foram organizados pelos Estados seguindo o modelo sociocultural da modernidade, que fazia da escola um meio eficaz para transformar os cidadãos (Neves, 2005).

A partir do século XIX, na chamada fase da expansão capitalista, surge o Estado-Providência como uma necessidade de criar condições para atender às novas necessidades de proteção social, acesso aos cuidados de saúde e à educação. Daí então surgiu a criação de Organizações Internacionais como a UNESCO, OCDE, Banco Mundial, etc. como uma nova era para o desenvolvimento dos conhecimentos sobre educação, essas organizações tinham especialistas que analisavam e comparavam os sistemas educativos.

Na passagem da década de 1950 para a de 1960, tem-se um período denominado de capitalismo monopolista, em que o futurismo de Juscelino Kubitschek arruína o nacionalismo preparando o solo brasileiro para a internacionalização da economia. Nesse período, a abertura ao capital internacional foi considerada a solução imediata para o crescimento econômico, mas, os investimentos da ocasião ampliaram a dívida externa aumentando desordenadamente a inflação, as desigualdades e conflitos sociais. Desse modo, o processo internacional incorporado na economia brasileira contribuiu para o surgimento de uma burguesia multinacional unida à burguesia nacional e aos setores

conservadores, reduzindo a influência dos movimentos de resistência de cunho nacionalista e populista (Santos, 2012).

Na década de 1970 houve um choque petrolífero que ocasionou uma profunda crise e o Estado passou a ser visto como um obstáculo ao desenvolvimento econômico. Com a crise, o Estado-Providência sofreu algumas tentativas de resolução pela a implementação de políticas sociais e econômicas, que se veio a refletir nas reformas educativas. Neves (2005, p.71) afirma que “as consequências do funcionamento dos sistemas econômicos têm uma forte influência nas crises sociais e educacionais”.

Nos anos de 1980, foi adotada a luta pela gestão democrática em todo o sistema educacional, e a partir daí, houve uma mudança bastante significativa nas formas de pensar a educação (Arroyo, 2008). O pensamento de gestão democrática participativa misturou-se com vários anseios provocando um avanço e até mesmo atrasos, porque não existia uma definição concreta no campo da gestão democrática e do sistema educacional. Esse movimento levantou a bandeira da gestão democrática da escola, abrindo um novo caminho para a educação institucional. Silva (2012, p.21) argumenta que “a gestão democrática da escola e do sistema propunha-se a tornar a escola um espaço, libertando-o das tradicionais formas de sua privatização”. Nesse sentido, o objetivo dos profissionais da educação era transformar as estruturas de dentro da escola, de forma que seus espaços fossem públicos, contando com a participação ativa de todos os seguimentos nas tomadas de decisões. Neves destaca que:

“Ao longo da história têm vindo a ser exigidas à educação as aspirações do desenvolvimento das sociedades quer através da realização democrática, quer através da exigência de anulação da pobreza, quer através da exigência de desenvolvimento tecnológico e científico e consequentemente de riqueza material.” (Neves, 2005, p.71)

Os contextos socio-econômicos fizeram emergir uma enorme pressão para reformar o pensamento educativo e desenvolver novas políticas educacionais. Ribeiro (2007) argumenta que historicamente no Brasil, o que marcou as políticas educacionais foi a conexão delas aos projetos elaborados e desenvolvidos por vários governos. No entanto, atualmente, essas políticas passaram a ser definidas não só pelo caráter de reestruturação do Estado, como também pela adaptação do sistema educacional à nova era da globalização, com a influência dos organismos internacionais para fortalecer o seu poder de definir caminhos a serem seguidos pelo governo brasileiro. No entanto, globalização neoliberal e o processo dominante nos países capitalistas têm influenciado bastante a educação brasileira.

Em meio a tantas discussões, foi necessária a urgência de uma nova política voltada à educação e a qualificação ao longo da vida e em todos os contextos. A educação

deve ser um processo de desenvolvimento das habilidades e capacidades do indivíduo ao longo da vida e não um meio exclusivo da produção de capital humano e do mercado competitivo (Neves, 2005).

“Esta abordagem da educação, que estende o processo educativo durante toda a vida e em todos os contextos, salienta outros conceitos importantes, e que têm ganhado especial destaque nas últimas décadas. Falamos dos conceitos de sociedade do conhecimento, sociedade educativa, caracterizados pelas novas Tecnologias da Informação e Comunicação, que abriram e facilitaram ainda mais os espaços e os tempos de aprendizagem, no sentido de uma educação dentro e fora dos sistemas regulares de ensino.” (Neves, 2005, p. 67)

Nesse sentido, de acordo com Neves (2005) entende-se que um dos aspectos mais relevantes das políticas educacionais é o modelo de gestão que deve ser desenvolvido nas escolas, as políticas educacionais abriram espaço para a criação da gestão democrática, esse modelo de gestão permite à escola elaborar e executar sua proposta pedagógica incentivando os gestores, professores, coordenadores, funcionários da escola, alunos, pais e comunidade à participarem de forma ativa nas tomadas de decisões.

Ball (2011) enfatiza que, na mudança de concepção, o processo de reforma de relações e práticas da gestão também gera uma grande mudança de valores e subjetividades das lideranças nas escolas. Mas é imprescindível não ver essas mudanças simplesmente localizadas apenas nas lideranças e escolas. Essas mudanças precisam ser vistas em primeiro lugar na estrutura conceitual política criada pelo Ato Educacional de 1988 e por outras legislações, que estabeleceu a infraestrutura e os incentivos na forma de mercado e introduziu a direção das possibilidades de financiamento e responsabilização relacionadas com o desempenho.

De acordo com o autor (2011), durante a Segunda Guerra Mundial, o governo dos Estados Unidos, promoveu experimentos analíticos e organizacionais que representaram um estímulo para o surgimento da proposta de realização sistemática de pesquisas orientadas para a formulação de políticas. A partir da década de 1970, em diversos países, emergiu e fortaleceu a profissão dealista político, objetivando minimizar a distância entre os pesquisadores e os formuladores de políticas, do mesmo modo trazer conhecimento sistemáticos para lidar com as questões da política pública. Os conhecidos como analistas políticos vincularam-se a agências governamentais e a organizações privadas, enquanto o trabalho dos pesquisadores de políticas estava ligado a tarefas acadêmico-profissionais nos centros de pesquisas e universidades. Mainardes (2011, p.150) enfatiza que:

A análise de políticas pode tornar uma série de formas, tais como o desenvolvimento de modelos analíticos mais amplos por meio dos quais as políticas podem ser compreendidas e interpretadas; a análise de uma série de aspectos relacionados a

política (formulação, implementação, avaliação etc.) ou análise crítica de políticas específicas.

Conforme ressalta Mainardes (2011) a partir dos anos 1970, o campo da análise das políticas educacionais tem se mostrado receptivo ao desenvolvimento teórico-metodológico que caracteriza as ciências sociais como um todo. No debate internacional no período de 1970 e 1980, foram desenvolvidos vários modelos lineares de formulação e de análise de políticas, esses modelos definiam as fases dos processos políticos como agenda, formulação de projeto, adoção, implementação, avaliação e reajuste. Na metodologia proposta ganhava destaque a avaliação das políticas, por meio de análise do processo e dos impactos causados pela implementação. A avaliação de processos objetivava a aferição da eficácia dos programas e a avaliação da relação custo-benefício. Mas após essa fase positivista, começaram a surgir críticas aos modelos lineares e as tendências tecnicistas de análise de políticas.

Ball (2011, p. 156) nos leva a refletir que as políticas educacionais sejam analisadas como texto e como discurso, e para isso define que: “A conceituação de política como texto baseia-se na teoria literária, que entende as políticas como representações codificadas de maneiras complexas. Os textos são produtos de múltiplas influências e agendas, a sua formulação envolve intenções e negociação”. No entanto, essa negociação é realizada no processo de formulação da política dentro do Estado e poucas influências e agendas são reconhecidas. A política como discurso circunscrever-se a respeito de algo que é consentido pensar e tem finalidade de distribuir vozes, porém apenas algumas dessas vozes serão devidamente ouvidas e reconhecidas como legítimas. Propõe ainda uma abordagem do ciclo de políticas considerando-o como um método de pesquisa de políticas e destaca que:

“O processo de formulação de políticas é considerado como um ciclo contínuo, no qual as políticas são formuladas e recriadas. Os três ciclos principais do ciclo de políticas são o contexto de influência, de produção de texto e o contexto da prática. Esses contextos são intimamente ligados e inter-relacionados, não tem dimensão temporal nem sequencial e não constituem etapas lineares. Cada um deles apresenta arenas, lugares e grupos de interesse e envolve disputas e embates.” (Ball, 2011, p.157)

Na perspectiva de Mainardes (2011), a análise envolve muito mais que uma simples preocupação com os textos das políticas. É necessário considerar os antecedentes e o contexto das políticas tais como: contexto político, econômico, social e cultural, não esquecer os antecedentes históricos e os efeitos que as políticas podem gerar nas práticas a curto e longo prazo. O mesmo autor argumenta que:

“A análise do contexto refere-se aos antecedentes e pressões que levaram à gestão de uma política específica. Isso inclui fatores econômicos, sociais e políticos que levaram a questão a ser incluída na agenda política. Há ainda as

influências de grupos de pressão e de movimentos sociais. Além dos aspectos do contexto contemporâneo, a análise precisa considerar os antecedentes históricos da política, incluindo iniciativas já construídas.” (Mainardes, 2011, p. 158).

O entendimento a respeito do contexto contemporâneo e histórico nos auxilia, no sentido de clarear os ensejos dos grupos e movimentos sociais que impulsionaram e geraram o surgimento da política em determinados tempos ou, em um momento específico. A análise do texto faz referência à apreciação do teor da política e das pressuposições que estão subjacentes às políticas e, abrange a análise dos objetivos, os valores, ideias e conceitos devidamente expostos. Havendo consequências, essas podem ser medidas e avaliadas no intuito de solucionar os problemas existentes. Porém, é necessário considerar que as políticas são interpretadas de diversos modos na prática pelos sujeitos atuantes.

CAPÍTULO 2.

CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA OTIMIZADA

2.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E INTEGRADA

No contexto atual, com a globalização onde as novas tecnologias da comunicação e da informação atravessam fronteiras e diferentes culturas, existe uma grande necessidade de reformar o pensamento educativo e de uma nova reestruturação para os sistemas de ensino (Neves, 2005). Dentro desta perspectiva faz-se necessário uma administração voltada ao trabalho coletivo, que valorize atividades integradas, eximindo o individualismo. A escola pública, enquanto importante instância de nossa sociedade tem sido tema de discussões ao longo da história educacional em diferentes países, no que se refere à sua democratização. No entanto, foi preciso buscar alternativas para encontrar o caminho da democracia que efetivamente correspondesse aos interesses da maioria da população (Prais, 1992). Sob essa ótica, a Escola passa a ser vista como um ambiente democrático e participativo. Nesse sentido.

“A proposta do trabalho de gestão participativa constitui numa superação da forma de trabalho individualista para buscar a forma de trabalho cooperativo e solidário, ampliando os espaços de participação como também o de dar oportunidade às pessoas para que possam corresponsavelmente conquistar e ocupar seus espaços nas tomadas de decisões dentro da escola.” (Cardoso, 1995, p. 6).

Para Prais (1992) dividir a responsabilidade com o coletivo em relação ao desenvolvimento da Escola ajuda a superar muitos obstáculos e faz do gestor o responsável por mediar sua equipe, e não unicamente aquele que centraliza em suas mãos o poder de decisão sobre aquela instituição. Observa-se, portanto, a necessidade e a importância do descentralizar, do distribuir ações a várias mãos para que todos participem ativamente auxiliando no processo de uma gestão integrada. Gadotti afirma que:

“A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, que se opõem às relações autoritárias existentes. Sendo o oposto da uniformização, ela admite a diferença e supõe a parceria. Por esse motivo, uma escola autônoma não atua de forma isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade.” (Gadotti, 2001, p. 47)

Como podemos perceber, segundo Gadotti (2001), essa linha de inovação é centrada na gestão democrática que contempla a transferência do poder de decisão, nas áreas administrativas, financeiras e pedagógicas da gestão educacional para toda comunidade escolar. A descentralização do poder realmente acontece ponderando os mecanismos democráticos, participativos e autônomos. Assim,

“A participação favorece a experiência coletiva ao efetivar a socialização de decisões e a divisão de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadas e dogmáticas desprovidas de compromisso com os reais interesses da comunidade escolar, efetivando-se como processo de co-gestão. A participação constitui-se, pois, em elemento básico de integração social democrática.” (Prais, 1992, p. 84)

Do ponto de vista de Prais (1992), observa-se que na concepção de um novo modelo de escola e de uma gestão integrada, democrática torna-se fundamental que a comunidade escolar compartilhe seus desejos, suas aspirações e o projeto de trabalho da instituição de ensino, numa busca intensiva para a melhoria da qualidade de ensino. Lück diz-nos que:

“A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo de decisões, assim como tenham o dever de agir para implementá-las. Em vistas dessas questões, a ação competente do dirigente escolar é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola como uma coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento dos seus profissionais.” (Lück, 2011, p. 48)

Segundo Lück (2005), é no ano de 1980 que o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado. A partir de então, surgem várias reformas educacionais e proposições legislativas, reconhecendo e fortalecendo o movimento de democratização da gestão escolar e aprimoramento da qualidade educacional.

Para Gadotti (1994, p. 6), a gestão democrática exige uma “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar”. Mudança essa que implica esquecer o velho costume e até mesmo, preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade em geral. No entanto, esse pensamento precisa ser banido, para que pais, alunos, professores, gestores e funcionários assumam sua cota de responsabilidade pelo projeto da escola. Esse projeto precisa ser construído e organizado democraticamente com a participação e colaboração de todos os membros da comunidade escolar. Libâneo afirma que:

“A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.” (Libâneo, 2004, p.79)

A participação de toda comunidade escolar é essencial para a tomada de decisões, o acompanhamento e a fiscalização de todo processo de gestão, visando a melhoria do sistema educacional, extrapolando os interesses particulares e abrindo espaço para interesses coletivos. Essa metodologia auxilia a introdução de um novo modelo organizacional adotada de novos valores e atitudes democráticas, atitudes essas que fortalecem decisões, mobilizam forças gerando o compromisso e a responsabilidade de todos. Agindo dessa forma, a comunidade ajudará a construir uma escola que contribua

para a formação de pessoas criativas e participativas, cidadãos protagonistas de sua história (Bravo, 2011).

No Brasil, a educação vem passando por enormes desafios desde sua redemocratização no início dos anos 80. De acordo com Pinto (2011), sob a influência das teorias críticas em educação e do movimento da democratização política do país, a direção escolar passou a ser alvo de muitas críticas e muitos debates. Muitos teóricos e estudiosos referiam a direção escolar como um espaço centralizador de decisões. Essa era uma influência ainda marcada por práticas autoritárias e tradicionais. Em 1988, com a Constituição da República Federativa do Brasil, estabeleceu-se como princípio do ensino público a gestão democrática em todos os sistemas de ensino, seja municipal, estadual ou federal.

O art. 206 da Constituição Federal de 1988 estabelece que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade”. (Brasil, 1988). Embora a constituição procurasse assegurar uma educação ideal para todos os brasileiros, na realidade, não é o que de fato acontece em algumas instituições do nosso país. Esses princípios precisam se tornar uma realidade presente na instituição escolar. Segundo Silva (2009, p. 223), “a qualidade social na educação não se restringe a fórmulas matemáticas, tampouco a resultados estabelecidos a priori e a medidas lineares descontextualizadas.” A mesma autora destaca ainda as características de uma escola de qualidade social.

“A escola de qualidade social é aquela que atenta para um conjunto de elementos e dimensões socioeconômicas e culturais que circundam o modo de viver e as expectativas das famílias e de estudantes em relação à educação; que buscam compreender as políticas governamentais, os projetos sociais e ambientais em seu sentido político, voltados para o bem comum; que luta por financiamento adequado, pelo reconhecimento social e valorização dos trabalhadores em educação; que transforma todos os espaços físicos em lugar de aprendizagens significativas e de vivências efetivamente democráticas.”(Silva, 2009, p. 223)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96, aponta direções para o desenvolvimento da gestão democrática no Ensino público, pois a construção da autonomia das escolas com a participação da comunidade está calcada nas muitas determinações legais que viabilizam o modelo democrático de gestão. O Art. 12 garante às escolas uma maior autonomia estabelecendo a estas a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros. No Art. 14, a mesma Lei estabelece que “[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- A participação dos profissionais

da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II- A participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.” (Brasil, 1996).

Porém, mesmo com a democratização da gestão instituída dentre os princípios da Constituição Brasileira de 1988, e com a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases Nacional da Educação de 1996 nº 9394/96, muito ainda há de buscar-se para exercer uma gestão democrática de fato. É muito comum em vários setores escutarmos pessoas discursando sobre democracia, mas na prática percebe-se uma conduta autoritária às vezes até inconsciente. No entanto, para entender a prática de “gestão democrática” é necessário conceituá-la. Bravo (2011, p. 34, cita ANPAE, 1997, p. 9) para dizer que compreende-se gestão como a “ [...] coordenação ou direção de uma prática que concretiza uma linha de ação ou um plano, e política como orientação mais geral de um processo, direção de mudanças a serem efetuadas”. Libâneo (2003, p. 318) define gestão como “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. O termo democrática é relativo ou pertencente à democracia e, nesse sentido, democracia segundo Ferreira (2001, p. 208) significa “Governo do povo; soberania popular. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder”.

Dentro desse contexto, de acordo com Bravo (2011), Libâneo (2003) e Ferreira (2001), compreende-se por gestão democrática uma prática administrativa e planejada onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escola, modifica as relações de poder, transformando-as em ações coletivas, transparentes e autônomas. Ele busca o diálogo, através de circulação de ideias levando em consideração as prioridades com a intenção consciente para o benefício de todos, assumindo responsabilidades, fortalecendo decisões e mobilizando forças para gerar compromisso e atingir resultados esperados. Souza (2009, p.125) enfatiza que:

“A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na autoridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.” (Souza, 2009, p.125)

Segundo Prais (1992), é imprescindível para a instituição escolar, que haja, não só um permanente esforço para o diálogo e, também, é necessário que todos compreendam a importância do papel que podem desempenhar independente da posição social, técnica ou de diferenças tais como raça, sexo, opção política, credo, entre outros. Não só a

comunidade local tem um importante papel na administração escolar, mas todos os membros da escola como coordenadores, professores, alunos, pais e demais funcionários. Como afirma o autor (Idem, p.16), “a administração escolar entendida e assumida como prática participativa é um dos elementos decisivos, senão o mais importante, para a efetivação de uma forma democrática de organizar o trabalho pedagógico na escola”.

Silva (2006) refere que, apesar de muitas discussões, algumas instituições de ensino têm se empenhado bastante para que sua comunidade participe de forma mais ativa na administração escolar. Diversas experiências têm nos mostrando que, com a efetiva participação da comunidade na gestão escolar, o trabalho da equipe gestora tem se tornado menos desgastante e preocupante, o que possibilita melhoria na organização e na qualidade das atividades desenvolvidas. A efetiva participação provoca igualmente uma melhoria na administração dos recursos financeiros, pois com o envolvimento, sugestão de ideias e o diálogo ocasionarão melhores condições educativas, humanas e físicas, o que leva a uma consciência crítica e, conseqüentemente, a uma melhoria da qualidade do ensino, tornando a escola verdadeiramente pública e democrática.

De acordo com Arroyo (2010) a descentralização gera alguns fatores que favorecem a democracia, tais como maior aproximação da comunidade, maior facilidade de diálogo, entre outros. A chegada à Escola da descentralização da administração pública faz com que todos se sintam responsáveis, comprometidos para enfrentar qualquer desafio que possa vir acontecer na unidade escolar. O mesmo autor enfatiza que:

“Os termos “democracia” e “participativa” aplicados à gestão escolar foram formalizados por gestão consciente, compromissada, diagonal, responsável, descentralizada, transparente, cooperativa... Tais termos despolitizam a defesa e o exercício da gestão democrática e a colocam no campo tão claro à cultura pedagógica das boas condutas, da moralidade, da cooperação, do diálogo, da união e da comunidade fraterna. Frequentemente os documentos, diretrizes e normas assumem o tom pedagógico: que o exercício da gestão democrática nas escolas seja um exemplo e um aprendizado da democracia consciente, do diálogo, da cooperação cidadã por parte dos mestres, alunos, famílias e comunidades.” (Arroyo, 2010, p.45)

Nesse sentido, a realidade de cada escola deve ser pensada e planejada. Deve-se elaborar um planejamento descentralizado, segundo as suas características específicas, analisar a realidade particular de cada escola, torna-se uma tarefa fundamental no processo de planejamento. O planejamento deve ser participativo, essa prática no âmbito escolar implica reavivar continuamente o processo de reflexão e ação da coletividade da comunidade escolar. Implica também a busca da identidade institucional, ou melhor, da identidade construída e reconstruída pela coletividade. Para Oliveira (1997, p.88),

“A noção prevalecente na atualidade é a de planejamento descentralizado, onde orientações gerais indicam o norte que a organização deve seguir e, concomitantemente, atribuem mobilidade as unidades do sistema para que possam adequar as especificidades da realidade circundante. Daí a importância que a autonomia adquire nos novos modelos de gestão.” (Oliveira, 1997, p.88)

Para Libâneo (2004), o planejamento tem uma função específica dentro do processo de gestão, pois sem planejamento as ações são improvisadas e os resultados não são avaliados. O planejamento faz parte da preparação e organização prévia de unidades escolares. Nesse sentido, o exercício de planejar refere-se a uma antecipação da prática gestora para por em ação o processo da tomada de decisão.

“O planejamento consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação. O processo e o exercício de planejar referem-se a uma antecipação da prática, de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados, constituindo-se numa atividade necessária à tomada de decisões.” (Libâneo, 2001, p.123)

Sob esse olhar, Bravo (2011) entende que, toda gestão educacional deve elaborar o seu planejamento plurianual, onde a indicação de tempo corresponde ao período do mandato administrativo e a política educacional adotada pelo governo atual. A sua elaboração deverá ser coletiva e fundamentada na realidade da instituição educacional, pois é de responsabilidade de todos a sua execução. O planejamento deve ser dinâmico e flexível, onde serão apresentadas as propostas de trabalho, destacando os principais problemas da instituição, as possíveis soluções, as ações específicas que se pretende desenvolver, por quem, para quem e quando serão realizadas essas ações.

Para o autor (2011), todos os membros da comunidade escolar devem estar comprometidos com a melhoria e a qualidade do ensino oferecido pela instituição. Para isso, deverá ser desenvolvido um programa de auto avaliação da gestão escolar. A intenção é proporcionar a oportunidade de a própria instituição reavaliar, refletir e replanejar suas ações para poder alcançar os resultados esperados. Na verdade:

“A auto avaliação da gestão nas escolas deve ser priorizada por ser uma via de reflexão, aprendizado e crescimento para a comunidade escolar. O valor pedagógico desse processo será proporcional ao empenho da escola e a participação democrática e representativa de todos os seguimentos da comunidade escolar.” (Bravo, 2011, p. 109)

Nesse contexto, para uma gestão escolar que busca a qualidade e o sucesso precisa ser democrática e integrada, o gestor precisa ser conhecedor do seu universo de atuação, desempenhar o papel de facilitador, promovendo soluções e viabilizando o processo de melhoria e inovações na sua instituição. “Todo envolvimento propicia uma

escola de aprendizagem e inovação, além de significar uma mudança de mentalidade funcional dentro da instituição” (Idem, p. 104).

2.2. A CONSTRUÇÃO DE UMA COMUNIDADE ESCOLAR PARTICIPATIVA

2.2.1. Conceito de comunidade escolar

Teixeira (2010) descreve que comunidade escolar é formada por um grupo de pessoas que vivem no entorno da escola, ou se relaciona com ela, mantendo vínculos próximos e efetivos. É também um processo constantemente vivido por indivíduos que têm na garra do grupo a possibilidade de sanar suas necessidades e de se fazer presente no âmbito escolar contribuindo e ajudando de diversas maneiras. O autor refere-se aos segmentos que participam do processo educativo desenvolvido em uma escola, que agrupa professores, gestores, funcionários, pais e alunos. Nesse contexto, salienta que a participação está centrada na busca da justiça, da liberdade, da democracia e do coletivismo nas decisões, colocando em prática o envolvimento e a participação efetiva dos pais nos debates escolares, sem perder a eficácia do sistema educacional. Buscando a união do grupo e desenvolvendo ações que aproximem a escola da comunidade visando uma educação de qualidade.

Groh (2006, p.15), classifica comunidade escolar como “o conjunto de docentes, especialistas, pessoal técnico-administrativo e de serviços lotados em exercício na instituição; pais ou responsáveis pelos educandos matriculados e com frequência regular na instituição”. Compartilham uma cultura e um modo de vida comum, tendo consciência de que podem atuar coletivamente em busca de um objetivo ou de uma meta. Costa (2011, p. 14) caracteriza comunidade escolar “por todos aqueles que trabalham e convivem no espaço da escola diariamente”, que são movidos pela ação pública e constitui-se em mecanismo de superação da centralidade de poder instituído nas escolas.

Luck (2009, p. 140), comenta que comunidade é “um conjunto de pessoas que participam ativamente e de forma associada de um mesmo local e espaço cultural, contribuindo para seu clima e cultura organizacional e a dinâmica do seu cotidiano. Uma comunidade escolar é orientada pelos objetivos educacionais”. Buscando interesses conjuntos para a melhoria da qualidade da educação, segundo o princípio de que é essencial a ajuda de toda comunidade escolar para educar uma criança proporcionando uma aprendizagem significativa.

2.2.2. Comunidade escolar e participação numa gestão integrada

A participação e o envolvimento da comunidade escolar numa gestão integrada proporcionam mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar sentindo-se responsáveis por tudo que representa interesse comum. Aceitar responsabilidades, escolher e criar novas maneiras de relações conjuntas faz parte desse processo, e traz possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos. “a participação de todos aqueles que tomam parte no processo educativo é um dos objetivos essenciais e igualmente uma das condições fundamentais para o êxito de tal processo” (Faundez, 1993, p.40). Os grupos e instituições que contribuem para essa relação de partilha e de responsabilidades tornam-se muito importante para promoção das ações desenvolvidas na comunidade.

A integração da Escola com a comunidade e com os pais tem sido identificada como um fator importantíssimo para o seu bom funcionamento e qualidade de seu processo educacional. A este respeito, Luck enfatiza que:

“A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.” (Luck, 2006, p. 30)

Nesse contexto, compreendemos que o envolvimento dos sujeitos atuantes na comunidade escolar, professores, gestores, pais, alunos e funcionários da escola, pressupõem conscientização para a importância da participação, e esta constitui uma das aspirações fundamentais a serem praticadas pelos diversos atores que trabalham na Escola.

A atuação da comunidade numa gestão integrada deve ser compreendida como processo dinâmico e interativo que vai além da tomada de decisão. Caracteriza-se pelo apoio na convivência do cotidiano escolar, na busca da superação das dificuldades e limitações proporcionando:

“A abertura da escola para a comunidade valorizando-a, assim como parte importante na formação da particularidade de sua clientela e a valorização de seus ideais, na melhoria da qualidade do ensino ofertado. É preciso pensar junto com a comunidade os problemas de acesso e permanência, com sucesso, dos alunos e ajudar a encontrar soluções que venham a favorecer o conjunto deles, o que torna sua contribuição imprescindível.” (Botler, 2012, p.7)

A ação participativa e o sucesso, também dependem que sua prática seja realizada a partir da importância a certos valores, como ética, princípios, solidariedade, compromisso e respeitando aos demais participantes de forma que seja aceita a diversidade de posicionamentos. Porém, é fundamental que haja articulação nesse processo de

participação para que ocorra de “maneira diferente na implementação da democratização da escola, buscando a harmonia necessária para o bom funcionamento das estruturas escolares, apesar dos conflitos que sempre irão acontecer”. (Ribeiro, 2007, p. 53).

Para Custódio (2011), o diálogo e o envolvimento entre os membros da comunidade escolar facilitam a percepção de que a instituição e o processo educacional passam a ser fruto de decisões coletivas, que refletem o comprometimento e deixa de ser responsabilidade apenas do diretor e professores e passa a ser responsabilidade de todos os envolvidos. A participação da comunidade no processo da Gestão deve ser realizada continuamente, ou toda vez que a dinâmica dos fatos se fizer necessária uma vez que esta participação:

“Está formalmente garantida através dos Conselhos Escolares, da formulação e da implementação do Projeto Político Pedagógico. Seu significado está baseado na participação de todos os atores envolvidos no processo de escolarização.”
(Custódio, 2011, p.69)

A elaboração coletiva dos projetos escolares permite a visão diferenciada do trabalho escolar criando um ambiente positivo e prazeroso, de modo que as responsabilidades são determinadas em conjunto numa gestão integrada, extinguindo o trabalho individualizado e construindo um novo meio de distribuição de poder.

2.2.3. O gestor escolar num contexto de mudança

Na visão de Bravo (2011) há um tempo atrás, considerava-se que dirigir uma Escola era simplesmente uma tarefa rotineira. O principal papel do gestor seria o de zelar pelo bom funcionamento da instituição, centralizando em si todas as decisões a serem tomadas e administrando com pulso firme os problemas existentes tomando as decisões tanto administrativas quanto pedagógicas e determinava as formas de executá-las. A postura do gestor era exclusivamente autoritária e submissa aos órgãos centrais superiores que estabeleciam normas e ações a serem seguidas sem a participação e o envolvimento de nenhum outro membro escolar.

Mas com tantas mudanças no contexto da sociedade mundial, decorrentes das transformações sociais, tecnológicas e científicas, passaram a exigir um novo modelo de escola e, conseqüentemente, um novo perfil do gestor escolar. Segundo Bravo (2011, p.43) esses “são modelos alicerçados na busca de melhoria da qualidade na educação”. Vale salientar que para Mantovaneli (2006, p. 21) “as transformações sociais e atitudinais da Alta Modernidade sinalizam e, por vezes, forçam o surgimento criativo de novas posturas e/ou princípios administrativos”.

Nessa concepção, Godinho (2013) afirma que na transformação pela qual vem passando a escola, a competência do gestor escolar vem ganhando uma atenção especial e se tornando um grande desafio para os sistemas de ensino. “O Diretor de escola é a figura central do processo educacional dentro da escola que dirige, tem que ter posturas firmes, tem que ser grande líder e exemplos a serem seguidos”. (Godinho, 2013, p. 17). Sendo assim, torna-se relevante a busca pelo entendimento da importância do papel desempenhado pelo diretor escolar.

O Diretor tem a seu cargo uma tarefa de extrema importância em que é o responsável por fazer cumprir a missão primordial das escolas definida pelo Estado, que consiste em munir todos os cidadãos de competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. (Godinho, 2013, p. 15):

Nesse contexto, nos dias atuais ser gestor escolar não é uma tarefa fácil e simples que seja atribuída a qualquer pessoa sem formação profissional ou capacitada para exercer esta função. Não obstante, o papel do gestor é imprescindível para dar significado às novas conquistas e concretizar as relações democráticas para uma educação de qualidade (Godinho, 2013). Na função de gestor escolar é necessário realizar uma liderança política, cultural, e pedagógica, sem perder a competência técnica para administrar a instituição em que desenvolve o seu trabalho. Porém, é necessário o cumprimento com a legislação e as diretrizes educacional para que, de forma criativa, possa colocar o processo administrativo ao serviço do pedagógico. Barroso afirma que:

“O problema actual da gestão escolar é o de saber como é possível dispor de boas formas de coordenação da acção pública sem que isso ponha em causa o funcionamento democrático das organizações. Neste sentido, o “director” de uma escola deve assegurar, no quadro de uma gestão participada, a mediação entre lógicas e interesses diferentes (pais, professores, alunos, grupos sociais, interesses económicos, etc.), tendo em vista a obtenção de um acordo ou compromisso quanto à natureza e organização do “bem comum” educativo que a escola deve garantir aos seus alunos. Isto significa que ele deve possuir, não só, competências no domínio da educação, da pedagogia e da gestão, mas também capacidade de liderança e sentido de serviço público, necessárias ao exercício da dimensão político-social da sua função.” (Barroso, 2008, p.2)

Em termos semelhantes, de acordo com Denhardt (2012) é preciso que o gestor desenvolva uma liderança baseada em valores e compartilhe poderes, envolvendo os membros da comunidade local na elaboração e execução dos processos institucionais. O gestor deve liderar com paixão, compromisso e integridade, buscando da melhor forma servir os cidadãos e não apenas dirigir a instituição em que trabalha. “Os gestores têm que possuir alto grau de segurança pessoal, bem como firme compreensão de sua posição pessoal e de seus propósitos” (Denhardt, 2012, p.291). O papel do gestor enquanto líder e administrador é de extrema importância e responsabilidade para a instituição pública de

modo que “os administradores precisam ter uma flexibilidade extraordinária na maneira com que abordam as questões organizacionais; eles precisam ser capazes de mudar, de adaptar-se e de aprender”. (Denhardt, 2012, p.294)

Esses novos tempos exigem uma constante reflexão sobre as atuações administrativas nas instituições escolares, ou seja, reflexão sobre o papel do gestor escolar. Luck (2009) destaca que, para que tenhamos uma instituição escolar de qualidade e organizada, torna-se imprescindível que ela seja administrada com a competência, profissionalismo, criatividade e entusiasmo. Entretanto, uma das competências básicas do gestor é promover nos membros da comunidade escolar o entendimento e a importância do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a uma filosofia comum e clareza de uma política educacional bem estruturada. A busca por essa concepção passa pelo estudo de princípios e diretrizes educacionais, descritos tanto na legislação educacional, que define as normas da educação brasileira, quanto na atual literatura educacional. Neste sentido, liderar e orientar sua escola são uma das primeiras e contínuas preocupações do gestor escolar na busca de desenvolver um bom trabalho. É conhecer, compreender e incorporar em suas ações os fundamentos e princípios da educação, assim como as determinações legais norteadoras dos processos educacionais. Deve também fazer parte do cotidiano do gestor escolar desenvolver, atualizar e rever permanentemente conhecimentos, como um processo de capacitação em serviço desenvolvendo competências e habilidades para o desempenho efetivo de suas funções.

Para Santos e Munhoz (2014, p.19) “a direção põe em ação todos os elementos de processo organizacional envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação”. O gestor escolar é o principal responsável pela instituição escolar, sua função é gestora e administrativa por isso, é preciso ter uma visão compartilhada para integrar e articular os diversos setores, supervisionado e respondendo também pelas atividades pedagógicas. Mas, para garantir uma educação de qualidade e um bom funcionamento da instituição escolar o gestor tem como tarefa “dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos; assegurar o processo participativo de tomada de decisões; execução das atividades de setores da escola e articular as relações interpessoais na escola e na comunidade”. (Idem).

Buscando a contribuição de Libâneo (2011) ele ressalta que a gestão compreende todas as atividades desenvolvidas na escola, desde a coordenação até o acompanhamento do trabalho de todos os participantes, definindo as atribuições e mantendo o ambiente organizado, portanto, os gestores estão investidos de responsabilidades na instituição escolar. Nesse sentido, as atribuições do gestor são diversas e o seu papel envolve o conjunto de práticas, competências, habilidades e valores essenciais na busca de melhores

condições e qualidade de ensino. Não obstante, convém chamar a atenção para o fato de, nas atuais práticas de gestão serem exigidas uma maior participação por parte do diretor na esfera administrativa, fazendo com que este acabe por deixar para segundo plano a sua atuação nos assunto de foro pedagógico (Romão e Padilha, 2001). Ora, como referem Barroso e Carvalho (2009, p.12) o trabalho do gestor escolar deveria, sobretudo, “centrar-se nas questões pedagógicas e que é aí que deve residir o essencial das mudanças da organização e funcionamento das escolas”.

Assim sendo, e devido à sua posição central na escola, o gestor exerce uma forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre a comunidade educativa. É do seu desempenho e da sua forma de liderar que depende, em grande parte, a qualidade do clima e da cultura escolar; o desenvolvimento de relações com outras instituições e comunidades locais; o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo do ensino e aprendizagem. Como tal, nesta Escola do século XXI, o gestor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica, todas elas realizadas de forma partilhada com a comunidade educativa.

2.2.4. O papel dos coordenadores e supervisores numa gestão integrada

Enquanto agente facilitador e transformador da prática pedagógica é imprescindível que o Coordenador tenha uma ação política explicitada de forma peculiar na organização e gestão do trabalho escolar, de modo a garantir parceria com todos os seguimentos, assim como através de uma postura crítica-reflexiva, em face da realidade cotidiana da escola. Como refere CENAP:

“Traçar caminhos na escola é o papel fundamental do Coordenador Pedagógico, que, ao atuar de forma integradora, dará rumos às ações pedagógicas. Cabe ao Coordenador Pedagógico atuar no sentido de transformar a escola em unidade de formação em serviço dos professores. [...] organizar as atividades pedagógicas a serem desenvolvidas na escola, acompanhando o desenvolvimento da Proposta Pedagógica e criando espaços para reflexão sobre a prática e a participação dos membros da comunidade.” (CENAP, 2008, p. 29)

Nesse contexto, visando sucesso de todos, o papel do coordenador pedagógico é desenvolver ações dinamizadoras que possibilitem a integração das dimensões políticas e pedagógicas junto à comunidade escolar. Assim, estará desenvolvendo em sua prática, não só os valores bem como atitudes e conceitos de justiça, compromisso, democracia e gestão de conflitos.

Para Oliveira (2008) o papel dos coordenadores e supervisores pedagógicos é tornar o ambiente propício para que o processo de integração aconteça na escola, e que o trabalho pedagógico nela desenvolvido seja de conhecimento coletivo. Criando um fórum de

diálogo e discussão contínua com todos os membros da comunidade escolar, para garantia do sucesso e permanência do estudante. O coordenador pedagógico traz propostas inovadoras para utilização de novos recursos tecnológicos e midiáticos. No entanto:

“[...] possui a visão macro da escola, vivenciando todas as interações docentes, fortalecendo os processos de formação continuada na escola e gerenciando estas relações. [...] ele exerce o papel de articulador do processo de ensino-aprendizagem da escola, incluindo a formação continuada docente. Sua atuação se reflete na cumplicidade dos professores, na relação entre pares e na troca de conhecimentos.” (Oliveira, 2008, p.7)

Sob esse olhar, o coordenador pedagógico, tem o papel de gestor da formação docente prestando assistência pedagógico-didática aos professores, orientando grupos de estudo, proporcionando troca de experiências e utilizando diferentes estratégias de trabalho com o objetivo de despertar o interesse de todos pela melhoria da oferta de ensino.

É papel do coordenador não só harmonizar situações de conflitos ocorridas no espaço escolar, como buscar soluções para resolver problemas que acontecem fora da escola mais que interferem na rotina e desenvolvimento da mesma. Criar meios de comunicação com os pais, conscientizando-os da importância da sua participação na vida escolar de seus filhos, de forma a garantir a melhoria aprendizagem. “Para o bom desempenho do trabalho do coordenador pedagógico, é necessário que os demais membros da equipe pedagógica trabalhem e pensem juntamente com o mesmo, estabelecendo assim uma verdadeira equipe atuante no cotidiano escolar”. (Oliveira, 2012, p.8)

Propiciar a participação da comunidade escolar nas reflexões sobre o trabalho pedagógico desenvolvido pela escola caminhando em direção a uma gestão democrática verdadeira, também é função dos coordenadores e supervisores, pois “a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados” (Paro,1998, p.12). Por isso mesmo:

“A escola se configura como um espaço de aperfeiçoamento profissional, organizada e dinamizada por um projeto próprio, que orienta as ações e fortalece o trabalho colaborativo entre os professores, coordenadores e gestores. A escola é uma comunidade de aprendizagem, que aprende e se qualifica permanentemente através da reflexão sobre suas atribuições.” (Zen, 2012, p.9)

Nesse contexto, a instituição escolar é um ambiente de integração e partilha de interesses comuns, onde as representações sociais se reproduzem e, por isso, deve ser administrada democraticamente com regras e diálogos permanente. Torna-se necessário um trabalho conjunto de todos os atores e o apoio incondicional do coordenador pedagógico, articulando, planejando, acompanhando e avaliando as ações pedagógicas desenvolvidas na escola.

Lima (2014) considera que o coordenador pedagógico é um profissional catalisador das propostas do seu grupo, que expõe dedicação ao seu trabalho, talento, empenho e a capacidade de trabalhar em equipe, favorecendo a clareza quanto às necessidades da aprendizagem planejada. Além de proporcionar trocas de aprendizagem coletiva, impulsionar e potencializar reflexão sobre teorias e práticas docentes, é preciso que o coordenador pedagógico atue como um formador do professor, auxiliando, promovendo e qualificando as interações entre os sujeitos. Só assim poderá possibilitar uma reflexão a partir das situações vivenciadas por meio do diálogo nas instituições e oportunidades de escuta dos profissionais que ali se encontram.

Outro fator importante é o processo formativo e a prática educativa, organizados no ponto de vista que inclua o trabalho coletivo por parcerias, articulação entre os pares, envolvimento e co-responsabilidade dos membros em busca da melhoria do trabalho pedagógico. Desta forma, o coordenador pedagógico pode propiciar trocas que apoiem novas iniciativas e que busquem mudanças nas posturas dos docentes.

“Assim, o objeto de estudo da ação supervisora é o processo de ensino e de aprendizagem, o que incluem elementos relacionados ao currículo, ao planejamento, aos métodos de ensino, à avaliação e que pressupõe sua finalidade integradora com vistas a subsidiar a ação docente.” (Lima, 2014, p.58)

O exercício do diálogo e a partilha de saberes e experiências devem ser exercitados pelo coordenador pedagógico. “Formar não é ensinar as pessoas determinados conteúdos, mas sim trabalhar coletivamente em torno da resolução de problemas. A formação faz-se na produção e não no consumo do saber” (Nóvoa, 1988, p.128).

No entanto, para desenvolver um bom trabalho como formador, Zen (2012) refere que é necessário que o coordenador pedagógico seja parceiro dos professores e, juntos, busquem alternativas para assegurar melhores condições de trabalho e aprendizado para os professores. E assim ganhará a confiança e o prestígio de todos. No entanto, ele tem como papel principal ajudar na formação dos professores e na gestão pedagógica da escola considerando os professores como sujeitos intelectuais ativos em constante formação. Não quer dizer que deva deixar de lado outras atividades relacionadas à sua função, mas, é preciso intensificar o seu papel de articulador, formador e parceiro do professor para não se prender as demandas do cotidiano. Tal não significa que não basta ao coordenador pedagógico ter sido um bom professor para exercer a função de coordenador; é necessário um conjunto de competência e qualificação profissional para enfrentar problemas que vão além da sala de aula.

“O papel do supervisor está longe de ser caracterizado como uma ação mecanizada e baseada em uma rotina burocrática, assim como ocorria no passado. Na atualidade, torna-se necessário e espera-se que este profissional desenvolva a sua função baseada em reflexão sobre o processo pedagógico da

escola em que atua, onde professores e alunos devam se tornar os principais elementos de tal reflexão, e não somente meros agentes a serem controlados no cotidiano.” (Oliveira, 2014, p.15)

Nesse contexto, o supervisor escolar ou coordenador pedagógico deverá ser um profissional bem preparado, manter suas ações organizadas e planejadas para contribuir no processo de formação continuada dos professores, e sanar as dificuldades e problemas pedagógicos existentes. Sobre tudo, que tenha clareza das diferenças reconhecendo e valorizando as diversidades culturais presentes nas instituições educacionais.

2.2.5. O trabalho colaborativo entre professores e alunos numa gestão integrada

É por meio da construção em conjunto e com a ajuda entre os membros do grupo, que se busca atingir algo ou adquirir novos conhecimentos. As atividades colaborativas entre estudantes e professores causam grandes benefícios, e os efeitos desse tipo de atividade apontam ganhos em termos de socialização e boa convivência, controle dos impulsos agressivos, adaptação às normas estabelecidas, superação do egocentrismo, aquisição de aptidões e habilidades, melhoria no rendimento escolar incluindo o aumento do nível de aspiração escolar. “As culturas de trabalho colaborativo são importantes ambientes para a promoção de trocas de experiência e, conseqüentemente, de aprendizagens”. (Damiani, 2008, p. 218).

Boavida e Ponte (2002) sustentam que a colaboração compreende diversos aspectos no desenvolvimento do trabalho, dos quais se destaca o fato de haver um objetivo comum no trabalho a desenvolver, que reúna a possibilidade de ultrapassar carências individuais através de uma liderança compartilhada, uma relação de convivência e um clima de respeito mútuo, de forma a todos poderem partilhar saberes e práticas. Torna-se, assim, fundamental a partilha de objetivos, papéis e responsabilidades, de forma a superar os conflitos que possam surgir nas discussões entre os elementos do grupo. Neste sentido, as interações sociais entre pares desempenham um papel capital no desenvolvimento do trabalho colaborativo (César, 2003; César & Oliveira, 2005), operando como instrumentos que auxiliam o processo de aprendizagem (César, 2008). O trabalho colaborativo é, sem dúvida, uma mais-valia para a formação dos estudantes, através de ações de educação formal, mais inclusivas e democráticas.

Os benefícios das atividades colaborativas entre estudantes têm sido ressaltados, da mesma forma que entre docentes, por diversos autores. Os trabalhos de Coll Salvador (1994) e Colaço (2004) são exemplos dos que realizam uma análise ampla dos efeitos desse tipo de atividade entre estudantes. Esses autores apontam ganhos em termos de: Os

benefícios das atividades colaborativas residem no reforço do processo de socialização, controle dos conflitos entre os elementos do grupo, respeito pelas normas de trabalho de grupo, acordadas entre todos, aprendizagem de papéis sociais, superação do individualismo, aquisição e aprofundamento de competências e habilidades, com consequente melhoria da qualidade das aprendizagens, na interação entre alunos e entre alunos e professor (Coll, 1994; Colaço, 2004)

Nesse contexto, o papel do professor como mediador é fundamental para o bom desempenho e engajamento dos grupos colaborativos, dos quais “todos os componentes compartilham as decisões tomadas e são responsáveis pela qualidade do que é produzido em conjunto, conforme suas possibilidades e interesses”. (Idem, p. 214)

Para Carvalho (2005a, p.547), “quando se realizam tarefas de forma colaborativa na sala de aula mais facilmente se discutem e explicam ideias, se expõem, avaliam e refutam pontos de vista, argumentos e resoluções”. O trabalho colaborativo entre professores e estudantes permite que os alunos conheçam e debatam outros pontos de vista, diferentes dos seus contribuindo para extensão de novos horizontes, reorganização de estratégias para resolução de possíveis problemas e conflitos sócio-cognitivo. E cabe ao professor não só a figura de autoridade, mas o papel essencial de facilitador de aprendizagem e do trabalho em conjunto.

“O trabalho colaborativo apresenta contributos relevantes, na medida em que as interações sociais estabelecidas entre os pares, da comunidade de aprendizagem, facilitam a apropriação de conhecimentos, a mobilização/desenvolvimento de competências como a argumentação. O trabalho colaborativo apresenta-se, ainda, como uma mais-valia para a formação de cenários de educação formal mais inclusivos.” (Cristo, 2008, p.42)

Nesse contexto, a base da aprendizagem colaborativa está na interação que emerge da troca entre pares, com o objetivo de melhorar a competência dos estudantes para os trabalhos colaborativos em grupo. Permite a flexibilidade dos papéis no processo de comunicação para a construção coletiva do saber. As interações sociais e o diálogo entre alunos e professores, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento do trabalho colaborativo e funciona como ferramenta que facilita a apropriação de conhecimentos e o alargamento para garantia de uma gestão integrada.

Ainda nesse contexto conforme descreve Fernandes (2011) o desenvolvimento do trabalho colaborativo implica em um modo de vida não hierárquico, centrado em relações de participação, confiança e coerência. Essa forma de trabalhar proporciona o resgate de valores, tais como o compartilhamento, o respeito mútuo e a solidariedade, além de ampliar a satisfação pessoal e profissional dos sujeitos participantes.

“Encontramos na Aprendizagem Colaborativa, um recurso na área educacional que consiste em estabelecer um procedimento no qual o aluno, ou usuário, em

parceria com o professor ou com o próprio colega, estabeleçam uma relação de reciprocidade. Esta relação abrange desde a compreensão até a interpretação da informação de determinados assuntos, ou melhor, permite trocas ativas de ideias entre os pares, sejam eles “professor-aluno”, ou “aluno-aluno”. Parte desta ideia, a importância do “outro” para o desenvolvimento do sujeito.” (Fernandes, 2011, p. 3)

Nessa perspectiva, ao trabalharem juntos, os membros de uma equipe ou grupo apoiam-se, tendo em vista atingir objetivos comuns, trabalhados pelo coletivo, estabelecendo relações que alargam-se a não hierarquização, e sim, a liderança compartilhada, confiança mútua e corresponsabilidade pela condução das ações de todos os envolvidos.

2.2.6. O papel dos pais numa gestão escolar integrada

O educando se identifica com a família na primeira infância, e esse pode ser entendido como um ponto crucial da construção da sua identidade. É na família que a criança descobre a estabilidade ou a instabilidade, a razão da sua vivência fraterna, ou a amargura angustiante se o ambiente familiar não lhe for agradável e acolhedor. A família é também o espaço histórico e simbólico, no qual se desenvolve a divisão do trabalho, dos espaços e dos valores. Revela-se, portanto, um espaço privilegiado de construção social da realidade; lugar em que as pessoas se concentram e convivem harmonicamente. Nesse sentido, a integração e a coerência pessoal de um jovem dependem muito do desenvolvimento social, intelectual e emocional que é promovido inicialmente através de bons relacionamentos familiares. Essa influência familiar é refletida na Escola de forma positiva processando o amadurecimento, desenvolvendo o bom relacionamento do jovem no ambiente escolar.

Como tal, organização escola entra cada vez mais cedo na vida das famílias surgindo como um complemento e assumindo um papel anteriormente reservado à comunidade em que se inseria (Enguita, 2004).

Embora, cientes que o comprometimento de educar, é, sobretudo, da responsabilidade das famílias, facilmente concluímos que, na sociedade atual ninguém educa ninguém sem ser em parceria. Por isso mesmo, Escola e família, são “duas instituições condenadas a cooperarem numa sociedade [altamente] escolarizada” (Perrenoud, 1995, p.90). Isto porque cada vez mais nos deparamos com “um sentimento geral de que as escolas só podem mudar se desenvolverem fortes laços de colaboração com as famílias e as comunidades que servem”. Todavia, “o interesse pela criança na totalidade (...) requer que as escolas, as famílias e as comunidades aprendam a trabalhar em conjunto” (Davies, 2003, p.17).

Na verdade, a participação ativa dos pais na escola, acaba por não só ter efeitos positivos sobre a criança, mas sobre toda a comunidade escolar, promovendo uma verdadeira relação da escola com a família (Musitu, 2003).

A Escola deve fazer sua parte, envolver a família dos educandos em atividades escolares, ouvi-los e tentar engajá-los em movimentos realizados pela escola como projetos, atividades extraclases, festas, etc. Não se trata de ensinar os pais como se educa os filhos, mas de criar um ambiente onde pais e professores possam pensar juntos e construir um contexto significativo para os educandos. No entanto, “para que se efetive a participação dos pais na escola é necessário que esta esteja pronta para acolher as famílias, que demonstre a elas que a ação escolar deve também, expressar os anseios e desejos de toda comunidade envolvida”. (Almeida, 2010, p. 5)

É na família que partem as primeiras regras de saber conviver e estar, onde são semeados os valores sociais necessários para uma vivência harmônica em sociedade. Nos dias atuais, face à realidade da evolução das sociedades, muitas atividades que eram de responsabilidade da família passaram a ser delegadas à escola, esperando que ela assuma total responsabilidade na educação das crianças.

As famílias antes tinham formas mais claras de educar os filhos, pautadas na autoridade e hierarquia [...] com o surgimento de muitas ideias psicológicas e de um movimento em prol da autonomia das crianças [...] os pais parecem ter perdidos seus referenciais. Além disso, uma participação maior da mulher na sociedade fez com que os cuidados dos filhos ficassem terceirizados e o contato entre pais e filhos mais restrito. Assim os pais buscam desfrutar com os filhos momentos de prazer, sem sancioná-los, frustrá-los ou provocar qualquer forma de conflito. Fica implícito, então, nessa prática, que tal tarefa cabe à escola. (Fevorine, 2009, p.32)

Para Borges (2006) a participação e a presença dos pais na escola representam de fato uma gestão integrada, e esta é necessária para o bom relacionamento entre pais, professores e gestores, pelo fato de que muitas vezes, os pais não sabem qual atitude tomar diante das diversas situações que aparecem no ambiente escolar. Mas, para que haja uma boa relação entre todos os membros da comunidade escolar, é essencial que os filhos vejam seus pais participarem e interessar-se pelo seu estudo, através de conversa sobre seus trabalhos e sobre coisas que aprendem no cotidiano escolar, como também na ajuda das tarefas escolares. É importante que as famílias sintam-se integradas nas atividades que a escola promove, e que participem de reuniões, apresentações de teatro, eventos desportivos ou até mesmo participar de trabalhos voluntários quando a escola solícita. Integrar-se na gestão escolar, compartilhar experiências e colaborar com os professores no

âmbito do ensino aprendizagem, também é papel dos pais para uma gestão integrada e uma melhor educação dos filhos.

O ambiente escolar, o atendimento às necessidades cognitivas, psicológicas, sociais e culturais da criança é realizado de maneira mais estruturada e pedagógica. As crianças envolvem-se em atividades diferenciadas ligadas às tarefas formais de pesquisa, leitura e exercícios. E nas informais como hora do recreio, excursões e atividades de lazer. No ambiente familiar são transmitidos valores e crenças, de modo que os processos de aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos se estabelecem de maneira coordenada entre a família e a escola. “Assim, pais e professores devem ser estimulados a discutirem e buscarem estratégias conjuntas e específicas ao seu papel, que resultem em novas opções e condições de ajuda mútua”. (Polonia e Dessen, 2005, p.304)

Polonia e Dessen (2005) acreditam que, para haver uma educação de qualidade, tem que haver uma gestão integrada, que compartilhe as dificuldades e as facilidades existentes na vida escolar e familiar dos educandos. Para isso, a família deve ser orientada quanto às novas abordagens e métodos utilizados no ensino, visando acompanhar as metas, o progresso e as necessidades do educando para uma aprendizagem significativa. “Para inserção na escolarização formal, é tarefa da família criar um ambiente propício para a aprendizagem escolar, incluindo acompanhamento sistemático e orientações contínuas em relação aos hábitos de estudos e às tarefas escolares”. (Idem, p.307). No entanto, é importante a escola utilizar diversos mecanismos para criar um ambiente mais acolhedor e afetivo, que possibilite à família recapitular o valor da criança e o sentido de responsabilidade compartilhada.

Conforme descreve Oliveira (2014, p.29) “A educação é algo que precisa ser pensado, vivido e executado não só pela escola, mas também pela família e as outras instituições que a criança frequenta. Sozinha a escola não será capaz de educar, essa responsabilidade também é da família. E ambas precisam trabalhar juntas em busca do bom desenvolvimento da criança”.

O resultado de uma efetiva educação depende do trabalho em conjunto de todos os interventores no processo, envolvendo expectativas recíprocas, e por isso, a presença dos pais na vida escolar dos filhos constitui um fator imprescindível para o desempenho do estudante na instituição escolar.

2.3. FUNCIONALIDADES DA AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA PARA A OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

A avaliação deve ser vista como o alicerce para toda mudança, pois ela tem o poder de transformar, contribuindo para o desenvolvimento e aprendizagem do educando, melhorando de forma significativa a qualidade do ensino. Torna-se uma ferramenta pedagógica essencial, que fornece o feedback para o estudante e para o professor do que foi aprendido e do que ainda precisa aprender, através de instrumentos como provas, atividades em grupos e exercícios. Como refere Afonso (2000, p. 204), “a avaliação das escolas não pode ser considerada isoladamente, assume diferentes papéis e implica diferentes soluções técnicas e organizacionais, em função das políticas globais definidas para o sector”.

Com a globalização da educação, a avaliação aparece-nos como uma fonte de informação e de dominação social da educação. E, se por um lado, a avaliação é um fator de regulação de governabilidade da sociedade e de gestão de relações de poder, por outro lado, subentende a enunciação de objetivos e a recolha da informação sobre os resultados. Não obstante, cada vez mais, verificamos a existência de Escolas a tomarem consciência que a avaliação pode ser um instrumento decisivo de procedimento de melhoria e de estratégias de aperfeiçoamento, movimentando processos de auto avaliação ou tendo por base avaliações externas, utilizadas, muitas vezes, como estratégia de marketing (Costa & Ventura, 2002).

No dizer de Afonso (2003, p. 43), “a escola pública democrática é uma organização educativa complexa”, não unicamente pelo seu cariz educativo formal, mas igualmente “pela diversidade de funções que cumpre e dos desafios que tem pela frente”. Neste modelo de Escola, a avaliação aparece não apenas como um instrumento de controlo, mas como algo que abarca a avaliação das aprendizagens dos estudantes, a avaliação profissional dos professores, a avaliação institucional das Escolas e, claro, a avaliação das políticas educativas (Afonso, 2003).

Para Vianna (2002, p. 43), a avaliação é um instrumento para planeamento das políticas educativas, cuja finalidade é a de identificar os problemas e dar-lhe resolução. Verificamos assim que, embora a designação de avaliação educacional abranja distintas conceções, só pode ser compreendida quando contextualizada na complexa organização que é a Escola.

A avaliação está dividida em: diagnóstica que tem a função de verificar no início do ano letivo o que o estudante aprendeu, quais habilidades básicas ele possui e proporciona a retomada de objetivos não atingidos; avaliação formativa é aquela que apoia continuamente

o desenvolvimento do trabalho escolar incluindo os conteúdos importantes de uma etapa a serem estudados; e a somativa ocorre no final da instrução de um ciclo, curso ou bimestre. Verificando o grau de domínio dos estudantes em determinados assuntos ou conteúdos de acordo com a atribuição das notas. Nesse contexto é imprescindível refletir que “a prática avaliativa é importante para o processo escolar e deve servir para promover e não para excluir”. (Feitosa, 2011, p.5).

Essa avaliação sempre fez parte do ambiente escolar, a qual, chamamos de avaliação interna, ela é realizada pelo professor, como parte do seu trabalho pedagógico contínuo, ela acontece em sala de aula e corresponde à verificação da aprendizagem fornecendo informações importantes e específicas ao professor, que refletem o seu próprio trabalho no intuito de avançar em suas práticas pedagógicas ou retomar alguma etapa que ainda não foi alcançada a fim de vencer as dificuldades nela apresentadas pelos alunos. A avaliação interna não deve ser vista como controle, e sim como a compreensão dos processos, identificando o desempenho de cada aluno e auxiliando-o na sua trajetória escolar. Além disso, tem como finalidade também contribuir apontando as necessidades de continuar, avançar ou mudar o planejamento do professor e as ações educativas junto com toda equipe pedagógica professores, coordenadores e gestores. De acordo com Resende podemos considerar que:

“O papel do diretor da escola é importante nesse debate e no estabelecimento da política de avaliação da sua escola. Como coordenador do processo que resultará na decisão do que será avaliado e como será avaliado, poderá construir juntamente com o professor, e demais profissionais da escola, um projeto coerente com os princípios norteadores da sua proposta curricular.” (Resende, 2013, p.80)

Assim, para fomentar a avaliação interna, são imprescindíveis condições que abarcam a partilha de normas e valores, a centralidade das aprendizagens dos estudantes e do desenvolvimento profissional dos professores, a partilha de práticas, entre outros. Não é possível encetar um processo de avaliação interna, se a maior parte dos professores e as lideranças não se empenharem na melhoria da Escola. Desta forma, os objetivos da avaliação interna contemplam, por um lado, aperfeiçoar o funcionamento da organização (os órgãos, as relações, a cultura, o clima) e, por outro, melhorar o ensino e a aprendizagem que engloba as aptidões dos professores, a eficácia e as aprendizagens dos estudantes.

Em suma, a avaliação interna da Escola é um procedimento desenvolvido por professores e outros agentes, no qual, através da recolha metódica de informação, se determina os seus pontos fortes e pontos fracos, com a finalidade de descobrir respostas, para problemas diagnosticados e fomentar a melhoria da Escola. (Marchesi, 2002)

A avaliação interna foi fortalecida com a criação de outra modalidade de avaliação, chamada de avaliação externa, produzida por indivíduos ou instâncias fora do ambiente

escolar, na intenção de subsidiar as políticas educacionais. Machado e Freitas (2014, p. 115), definem essa avaliação como sendo,

“Todo processo avaliativo do desempenho das escolas, por meio da aferição do rendimento dos alunos em provas padronizadas, desencadeado e operacionalizado por sujeitos alheios ao cotidiano escolar. Também é conhecida como avaliação em larga escala, pois abrange contingente considerável de participantes e pode fornecer subsídios para diversas ações e políticas educacionais.” (Machado e Freitas, 2014, p. 115)

No Brasil, depois do final da década de 1980, é observada uma grande preocupação em avaliar a qualidade do ensino. A partir dessa reflexão, foi criado o Sistema de Avaliação do Ensino Público (SAEP) e posteriormente transformado em Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Machado e Freitas afirmam que:

“A necessidade de obter informações sobre o sistema educacional como um todo fez com que o Ministério da Educação e o Inep transformassem o Saep em Saeb. Os objetivos do sistema de avaliação foram descritos como: regionalizar a operacionalização do processo avaliativo para possibilitar a gestão direta pelas instâncias locais; conhecer e construir parâmetros do rendimento dos alunos em relação às propostas curriculares; disseminar na sociedade ideias em relação à qualidade desejada e a obtida, considerando o conhecimento a ser democratizado, perfil e prática dos professores e diretores e construir uma base de dados sobre o processo de ensino-aprendizagem nas escolas públicas.” (Machado, & Freitas, 2014, p. 116)

Os dados coletados através das avaliações externas podem servir como ferramentas para a otimização da gestão escolar, possibilitando o desencadeamento de outras etapas necessárias para a o processo avaliativo e o uso dos resultados no na melhoria do ensino ofertado. As informações sistematizadas também possibilitam revisões no trabalho desenvolvido pela gestão educacional como um todo de forma integrada e coletiva. No entanto, as avaliações externas só terão significados e cumprirão seu papel, se os resultados obtidos forem utilizados para análise da realidade educacional e direcionamento de ações e alternativas para enfrentar as complexidades inerentes à educação.

2.4. A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) – 2010 A 2012 NO MUNICÍPIO DE IPOJUCA

A gestão democrática é uma prática prevista na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Plano Nacional de Educação (PNE). Essa é a principal forma de exercer a democracia, contribuindo para uma educação de qualidade. No entanto, no município de Ipojuca o processo político interfere efetivamente na

escola, pois a gestão escolar ainda não é efetivada por meio da eleição de diretores, ou seja, democrática.

A educação pública, por meio da Secretaria Municipal de Educação do município de Ipojuca, foi uma das áreas estratégicas para a implantação de modernização da gestão escolar. No ano de 2010 essas mudanças ocorreram através de um planejamento estratégico com o objetivo de melhorar o desempenho e os resultados da rede municipal de educação. Dessa forma, foram criadas e implementadas novas ações que possibilitaram, entre outras, o incremento da gestão escolar, pois uma grande parte dos gestores não tinham conhecimentos teóricos em gestão educacional para desenvolver um bom trabalho. Segundo Lück (2009), a formação do gestor escolar passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino, pelo fato de haver um aumento significativo da competência da escola, exige-se também maior habilidade de sua gestão. Rosa argumenta que:

“O conhecimento das teorias sobre administração, que permitem alcançar objetivos deveria ser parte das competências dos diretores de escola. Muito embora a importância do trabalho do diretor para a boa gestão escolar, nem sempre o diretor possui as competências necessárias para essa função.” (Rosa, 2011, p.67)

Para Silva et. al. (2012) ao analisar os dados do SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica, relativos aos indicadores de desempenho dos anos anteriores a 2010, das escolas públicas de Ipojuca, observa-se que os mesmos estão abaixo do nível desejado de aquisição de conhecimento dos alunos. Nesse contexto, algumas iniciativas foram tomadas pela Secretaria Municipal de Educação de Ipojuca, no sentido de tentar garantir uma melhor sistematização e operacionalização do sistema de ensino. Dentre elas podemos citar a implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) que busca mudanças capazes de nortear e fundamentar o trabalho desenvolvido nas escolas de forma compartilhada. Os autores destacam ainda que:

“Nesta perspectiva, buscou-se garantir a qualidade social da educação através da execução do planejamento, monitoramento e avaliação das ações, favorecendo um maior alinhamento entre- Secretaria de Educação - escola -família - comunidade.” (Silva et. al.2012, p.6)

De acordo com Silva et. al. (2012), inicialmente, o Sistema de Gestão Integrado foi implantado na rede municipal através de parceria público – privado entre a Prefeitura Municipal de Ipojuca, o Estaleiro Atlântico Sul e o Instituto Camargo Correa que contratou a Fundação Pitágoras para uma consultoria de dois anos. Iniciou com uma experiência piloto em 42 escolas distribuídas na cidade de Ipojuca, que foram escolhidas a partir de uma demanda surgida no diagnóstico avaliativo realizado pela Secretaria Municipal de Educação. Assim, através dos resultados coletados foram detectados pontos fracos na rede municipal:

gestão educacional, formação continuada, valorização profissional entre outros. Diante do exposto foi oferecido um curso de especialização em gestão escolar, com carga horária de 16 horas mensais no período de dois anos. O curso voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica foi ministrado por consultores da Fundação Pitágoras. Era formado por 06 grupos de estudo numa média de 15 a 20 pessoas por grupo, entre eles participaram os gestores, técnicos pedagógicos, representantes da Secretaria Municipal de Educação e alguns professores. Silva (et. al.) destacam que:

“Os facilitadores participam ativamente da formação de grupos de trabalho para realização das atividades colaborativas, estudos de casos, fundamentação teórico metodológica para implantação e vivência do SGI nas escolas, além das visitas de campo. São Jornadas cuja programação viabiliza a implantação gradual e contínua da metodologia do Sistema de Gestão Integrado, possibilitando não apenas o alinhamento das ações na rede como também a socialização das experiências de como essa metodologia tem sido vivenciada, mas também dos significativos impactos sócioeducacionais na Rede Pública Municipal de Ipojuca, decorrentes desse processo.” (Silva et. al., 2012, p.16)

Ocorreu uma ampla divulgação nas instituições de ensino pela equipe de liderança, com exposição de cartazes, missões, metas, gráficos de desempenho, dentre outros, além de um processo de convencimento da comunidade escolar, pela equipe de liderança da escola para que todos participassem ativamente de forma democrática do processo de implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI). (Silva et. al. (2012).

O Sistema de Gestão Integrado foi implantado visando intensificar o acompanhamento e monitoramento por parte da SEDUC e possibilitando que as escolas elaborassem seus planos e acompanhassem seus resultados de forma integrada com toda a comunidade, permitindo uma evolução dos trabalhos desenvolvidos pelas escolas e um direcionamento para o alcance das metas estabelecidas (Gomes, 2002). Não obstante, nem toda instituição escolar com uma ótima infra-estrutura tem um alto desempenho no índice educacional, pois existem escolas, com infra-estrutura deficiente e um ótimo desempenho. Em outros casos há escolas com excelentes professores que não tem um desenvolvimento compatível com a qualidade dos profissionais. No entanto, não bastam apenas capacitar os profissionais e aguardar que os níveis de aprendizagem surjam. É necessário mexer em todo o sistema, se quisermos atingir bons resultados. Também não é o caso de pedir que as pessoas trabalhem mais, pois todos já trabalham bastante. O que é preciso é que se trabalhe da melhor forma, ou corretamente e não mais. É essencial trabalhar sistemicamente de forma alinhada para se atingir os resultados esperados (Gomes, 2005).

Pérez Gómez (2001) argumenta que as escolas poderiam seguir os exemplos de eficiência das empresas para obter uma maior qualidade no seu funcionamento e se espelhando nelas também se tornariam competitivas. Porém, não devem perder as particularidades essenciais que permeiam a educação.

“Como a intensa competitividade internacional está exigindo das empresas extrema eficiência de seus procedimentos, de suas tarefas, estruturas organizativas e interações pessoais, para alcançar e oferecer no mercado o produto mais competitivo, ou seja, o máximo de aceitação ao mínimo custo, também das escolas deve-se exigir similar esforço e competência na elaboração eficaz de seus procedimentos, de suas estruturas organizativas e interações pessoais para produzir rendimentos acadêmicos ao menor custo.” (Pérez Gómez, 2001, p. 151)

O movimento pela nova gestão pública ressalta a ideia do governo voltado ao consumidor com técnicas da gestão de negócios e respeito pelo espírito empreendedor, e que os programas governamentais que seguem a linha de orientação de mercado podem ter algumas vantagens em relação aos programas convencionais. No sentido de que “Eles são descentralizados, competitivos e sensíveis a fatores de mudança: dão poder aos consumidores para que exerçam opções e associem recursos diretamente a resultados”. (Denhardt, 2012, p.204).

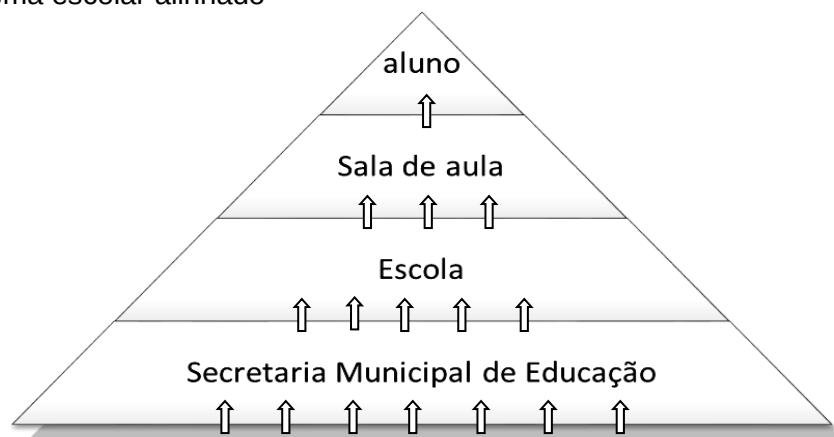
Buscando a contribuição de Ball (2011), ele argumenta que o movimento Todos Pela Educação (TPE) considera que o gestor é visto como um líder responsável pela gestão do aprendizado e tem a função de atrair, manter e garantir bons professores focando num sistema eficaz para um bom desempenho dos estudantes. E para isso “deve sentir-se responsável por garantir as condições para que todo aluno aprenda. Na ótica empresarial, precisa enxergar os alunos e suas famílias como clientes da escola”. (Denhardt, 2012, p. 240).

“O movimento visa, fundamentalmente, difundir ideias e valores, representações de uma perspectiva gerencial na educação, expressa em formulações que procuram associar princípios, tais como eficácia e eficiência gerencial, com justiça social. Recoloca-se a questão das bases epistemológicas e valores morais que sustentam ambas as perspectivas - da eficácia social, medidas nos testes de rendimento de aprendizagem ou nos valores que vinculam o direito à educação como princípio da justiça social.” (Denhardt, 2012, p. 241).

A linha do Sistema de Gestão Integrado para Gomes (2002) parte de um princípio hoje muito conhecido no mundo corporativo como: o alinhamento de metas nos diferentes planos hierárquicos, integrando o trabalho da Secretaria Municipal de Educação (SME) com cada escola da rede, cada escola com suas diversas classes, e cada classe com a aprendizagem do aluno. Todos esses sistemas (SME - escola - classe - aluno) precisam estar alinhados e falando a mesma língua. O Sistema de Gestão Integrado (SGI) é um modelo gerencial que orquestra os esforços de todos os que trabalham ou estudam num sistema público de ensino, visando transformar a instituição escolar em um sistema de alto desempenho. São importantes três conceitos chaves para garantir essa orquestração: Integração, alinhamento e desdobramento, do mesmo modo como nos planos de ação empresariais. De acordo com Gomes (2005) a pirâmide abaixo representa um Sistema

Escolar Alinhado, onde se possa trabalhar de forma sistêmica e não fragmentada, alinhando os esforços de todos.

Figura 1. Sistema escolar alinhado



Fonte: Gomes (2005, p.3)

Nesse contexto, Gomes (2002) nos mostra que o alinhamento inicia com a Secretaria Municipal de Educação definindo suas diretrizes e traçando metas a serem desdobradas por todos, e indicando medidas que são usadas para monitorar o progresso das metas. Cada escola define sua missão e valores a serem seguidos. Em seguida, desdobra essas direções da Secretaria de Educação, usando as estratégias ou planos de ação para atingir cada uma das metas. Para isso, são criados times de meta no intuito de apoiar o professor no desenvolvimento das atividades e projetos que promovam o melhoramento contínuo dos processos. Cada sala de aula por sua vez, desdobra as direções estratégicas da escola, também definindo sua missão e metas a serem seguidas. Cada aluno tem missão e metas pessoais contribuindo com as da classe, monitora o seu progresso individual e assume a gestão de sua aprendizagem.

O Foco do Sistema de Gestão Integrado é uma educação centrada na aprendizagem, porém, para isso de fato acontecer, esse sistema estabelece uma gestão que integra missão, visão, valores, metas, medidas e estratégias para chegar ao alto nível de desempenho. Considera como critérios de excelência na atuação de organizações educacionais sete categorias como elementos essenciais em um sistema de gestão integrado, assim denominadas em: 1-Liderança; 2-Planejamento estratégico; 3-Foco no aluno e nas partes interessadas; 4-Informação & análise; 5-Foco nos recursos humanos; 6-Gestão de processos e 7-Resultados de desempenho (Gomes, 2002).

Essas sete categorias baseiam-se em onze valores fundamentais para as melhores práticas e o sucesso da escola de qualquer porte, dos quais sejam: 1-Educação centrada na

aprendizagem; 2-Liderança visionária; 3-Melhoramento contínuo; 4-Valorização de professores, funcionários e parceiros; 5-Busca de inovações; 6-Visão sistêmica; 7-Gestão por fatos & dados; 8-Foco no futuro; 9-Responsabilidade pública e cidadania; 10-Agilidade; 11-Foco nos resultados e na criação do valor (Gomes, 2002).

Para Bravo (2011) os valores sinalizam a busca por excelência, e é de grande importância para as instituições de ensino considerar aqueles que realmente sejam praticados. No entanto, é essencial que esses valores sejam amplamente discutidos e compreendidos por todos. Bravo considera que:

“Os valores da escola são as ideias fundamentais em torno das quais ela constrói. Representa as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da escola acredita. São os valores que permeiam todas as atividades e relações existentes na escola e desta com os alunos, com as famílias e com a comunidade. Os valores descrevem como a escola pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua missão e visão.” (Bravo, 2011,p.119)

A Missão da escola é uma “Declaração sintética, apresentada em um parágrafo, que define o sentido da existência da escola”. (Luck, 2009, p.141). É preciso que a equipe de liderança defina a missão da organização escolar, pois a missão orienta e delimita a ação e os serviços em que a instituição se propõe a oferecer a todos os interessados. (Bravo, 2011). No entanto, ela não é definida apenas pelo gestor, e sim por todos os representantes da comunidade escolar: equipe gestora, professores, alunos, funcionários, pais e representantes da comunidade. É necessário mobilizar e envolver todos para a tarefa de sintetizar e definir a melhor missão, ou seja, aquela que exprime a razão de existência da escola. Bravo argumenta que:

“A missão deve refletir os valores compartilhados pela escola [...] Sua definição deve ser capaz de, num único parágrafo esclarecer a qualquer pessoa, da escola ou de fora dela, o que a escola é e o que está tentando fazer. Para tanto, deve ser única, clara, sucinta e objetiva, evitando-se enunciados genéricos que podem ser aplicados a qualquer instituição de ensino. [...] Assim, na definição da missão, as seguintes questões devem estar respondidas:

- a) O que a escola faz?
- b) Para quem a escola faz?
- c) Como a escola faz?” (Bravo, 2011, p.122)

Mas para a organização e efetivação na busca de desenvolver um excelente trabalho Lück (2009) orienta que o gestor escolar tenha em mente uma visão de conjunto das dimensões de gestão escolar, colocando-as em prática de forma integrada, junto aos fatores mencionados como responsáveis pelo sucesso educativo das escolas e garantia de uma aprendizagem de alto nível dos quais se destacam:

- I) Liderança profissional;
- II) Visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos;
- III) Ambiente de aprendizagem;

- IV) Concentração no processo ensino-aprendizagem;
- V) Ensino estruturado com propósitos claramente definidos;
- VI) Expectativas elevadas;
- VII) Reforço positivo de atitudes;
- VIII) Monitoramento do progresso;
- IX) Direitos e deveres dos alunos;
- X) Parceria família-escola;
- XI) Organização orientada à aprendizagem.

Para melhorar um sistema iniciando com um verdadeiro salto de gestão, Gomes (2005) indica que é necessário começar pela categoria Planejamento Estratégico onde permite que a organização planeje o todo, se repagine, defina prioridades e direcione os esforços para garantir o sucesso futuro tendo como foco o aluno e as partes interessadas. O todo deste planejamento deve ser capaz de identificar os pontos fortes e fracos da organização, definir metas prioritárias e elaborar planos específicos para atingi-las num determinado prazo. Para garantia desse sucesso também deverá ser necessário o acompanhamento e o monitoramento da aprendizagem dos educandos, e do desempenho educacional.

Em consonância, Lück (2009) argumenta que o planejamento é um processo contínuo, de reflexão diagnóstica e prospectiva que pondera a realidade educacional e seus desdobramentos, sugerindo intervenções necessárias para o alcance das metas. Quem planeja, examina e analisa dados, comparando-os criteriosamente, estuda as limitações, dificuldades e identifica possibilidades de superação. Nesse contexto, é necessário reconhecer que alguns aspectos são importantes, estão interligados e não se deve considerar de forma isolada. O autor, (Idem, p.36) destaca que o planejamento deve conter um conjunto de elementos dos quais:

- **O que** diz respeito ao conteúdo da ação, o conceito principal a ser trabalhado;
- **Por que** se refere aos pressupostos da ação, os antecedentes da orientação para se estabelecer uma linha de ação;
- **Para que** diz respeito aos objetivos, as mudanças a serem alcançadas, os resultados a serem promovidos;
- **Como** se refere aos métodos, técnicas, procedimentos e passos das ações;
- **Quando** se refere à especificação do tempo necessário para a realização de uma ação e a sua cronologia;
- **Onde** consiste nas circunstâncias de espaço;
- **Com quem** nomeia as pessoas a serem envolvidas como agentes;
- **Para quem** aponta o beneficiário da ação.

Para Mantovaneli (2006) o momento é de mudança e de novas e crescentes formas de pressão sobre o ambiente organizacional. Por isso, é preciso definir os objetivos, planejar de forma a desenvolver estratégias para atingi-los e avaliar continuamente os resultados. Mantovaneli considera que:

“Em qualquer planejamento organizacional, não basta as inovações conceituais no papel. É preciso que estas sejam compartilhadas e façam sentido para quem as leva a cabo; não bastam que as escolhas sejam efetuadas, mas elas devem ter correspondência ambiental (temporal-espacial, simbólica, comunicativa) satisfatória e ser efetivamente implementadas e avaliadas; ou seja, devem ser eficientes, eficazes e sobre tudo efetivas.” (Mantovaneli, 2006, p. 78)

O trabalho na instituição escolar não deve ter ações aleatórias, assistemáticas e desarticuladas, que causem prejuízos educacionais futuros pondo em risco aprendizagem dos estudantes. Toda ação para ser posta em prática deve ser segundo Lück (2009, p.45) “planejada, resultando em um plano que deve seguir de guia contínuo de sua implementação e que essa implementação deve ser monitorada e seus resultados avaliados continuamente”. A autora ainda nos faz entender que:

“O monitoramento e a avaliação O monitoramento tem como pressuposto a existência de um plano de ação a ser implementado e o esforço em acompanhar o processo de implementação, com vistas a empregar bem o tempo, manter o ritmo de trabalho, realizar as ações previstas, empregar adequadamente os recursos e esforços previstos, dentre outros aspectos, com foco na promoção da aprendizagem dos alunos.” (Lück, 2009, p.49)

O monitoramento educacional é um processo de acompanhamento sistemático objetivando garantir as metas a serem alcançadas mediante aos dados coletados e devem ser práticas comuns e fazer parte do cotidiano escolar. Sem tais práticas torna-se impossível atingir um alto nível de aprendizagem e melhoramento dos processos.

CAPÍTULO 3.

DESENHO METODOLÓGICO

3.1. PROBLEMÁTICA

A sociedade de hoje caracteriza-se por mudanças sistemáticas e muito rápidas, em todos os setores da sociedade. No Brasil, sucedem-se as reformas e projetos na educação, sustentados em políticas públicas e educacionais, na tentativa de dar resposta aos desafios que surgem com a globalização neoliberal e consequentes problemas, como o analfabetismo e a evasão. Uma área estruturante, que se tem vindo a destacar, é a organizacional, com novas práticas gerenciais. Este modelo de gestão, no Brasil, constitui um marco, uma vez que, nas políticas públicas educacionais, prevalece o reconhecimento e implantação de uma gestão democrática.

O sistema de gestão integrado (SGI), adotado pela Secretaria Municipal de Educação de Ipojuca, preconiza uma forma sistêmica de gerenciamento das escolas municipais, com a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas (Neves, 2005; Bravo, 2011). A fim de formar gestores, coordenadores e alguns professores selecionados, os mesmos frequentaram um curso de especialização em gestão escolar, direcionado para a formação continuada de dirigentes da educação básica. Esta formação justifica-se porque os administradores públicos trabalham em redes públicas complexas, tendo como responsabilidade implicar os cidadãos no desenvolvimento das políticas públicas, através de motivação para uma participação ativa e democrática.

Neste sentido, a instituição escolar deve ser perspectivada como uma organização de trabalho colaborativo, em comunidade aprendente (Libâneo, 2010). Para uma escola pública democrática, é fundamental a ação do gestor, no cotidiano escolar, pela dinamização da participação de todos os educadores, na construção de uma escola de qualidade, integradora, que atenda ao coletivo e à diferença (Silva, 2012).

3.2. PERGUNTA DE PARTIDA

Recordemos então a nossa Pergunta de Partida:

- Como é que os diferentes elementos de uma comunidade escolar, percebem a sua participação, na optimização da implantação de um sistema de gestão integrado, proposto pela Secretaria Municipal de Educação, no período de 2010 a 2012?

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo Geral

- Analisar as percepções dos gestores, coordenadores, supervisores e alunos, acerca da sua participação, enquanto comunidade, na implantação e optimização de um sistema de gestão integrado (SGI) em uma escola municipal de Ipojuca-PE, no período de 2010 à 2012.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Reconhecer as especificidades de um sistema de gestão integrado (SGI) em uma escola municipal de Ipojuca-PE.
- Integrar o sistema de gestão integrado nas políticas educativas, em vigor no Brasil.
- Analisar comparativamente as diferentes percepções de gestores, coordenadores, supervisores e alunos, com enfoque na participação em comunidade.
- Identificar as ações da gestão, diante da comunidade, visando a optimização dos processos de gestão.
- Analisar as contribuições do sistema de gestão integrado (SGI) em uma escola municipal de Ipojuca-PE, para a melhoria dos resultados escolares da avaliação interna e externa.
- Analisar os efeitos da implementação do Sistema de Gestão Integrado nas escolas municipais, referentes às mudanças de prática e estrutura.

3.4. OPÇÕES E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

As opções metodológicas num trabalho de pesquisa reproduzem um conjunto de princípios que orientam o estudo, de modo a garantir a validade do mesmo. Nas Ciências da Educação, a pesquisa é fundamental para a análise contextual da realidade. Na procura da explicação ou do entendimento de um determinado problema, a análise de dados é indispensável, pois só com ela poderemos tornar as conclusões obtidas em dados fundamentados. Sendo necessário optar por uma ou mais metodologias que melhor se adequem ao desenho da pesquisa para que a análise seja o mais rigorosa possível, é necessário planificar, recolher, tratar e analisar os dados (Carmo & Ferreira, 2008).

Assim, o pesquisador, em função da sua Pergunta de Partida e dos seus objetivos, escolhe o método de investigação. Como tal, na escolha do modelo empírico deve ter em conta, não só a problemática em estudo, como o tipo de dados a recolher e as especificidades do próprio investigador, de forma a desenvolver um trabalho consistente. Tal significa que o pesquisador deve fundamentar as suas decisões metodológicas, considerando diferentes paradigmas, de acordo com os respetivos referenciais teóricos (Coutinho, 2004). Nesta perspetiva, na nossa pesquisa recorremos a uma metodologia qualitativa e quantitativa (mista) e ao Estudo de Caso.

A escolha da pesquisa quali-quantitativa permite um envolvimento entre os sujeitos e o objeto de estudo, por se entender que as duas abordagens, são complementares, possibilitam maior aprofundamento das informações e maior fidedignidade na interpretação dos dados coletados. Esse tipo de pesquisa permite descrever o que efetivamente emerge dos sujeitos do ponto de vista de sua situação concreta, no que concernem as angústias, desafios, propósitos e desencantos. Santos Filho (2000), considera que os dois métodos não são incompatíveis, podendo ser usados pelos pesquisadores sem causar problemas de contradição epistemológica.

Segundo Ludke e André (1995, p. 2):

“Para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre um determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Em geral, isso se faz a partir do estudo de um problema, que ao mesmo tempo desperta o interesse do pesquisador e limita sua atividade de pesquisa a uma determinada porção do saber, a qual ele se compromete a construir naquele momento.”.

Nesse contexto, ao optarmos por uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, procuraremos compreender a prática do gestor no cotidiano escolar na concepção do sistema de gestão integrado.

O Estudo de Caso foi utilizado como uma estratégia de pesquisa adequada à nossa problemática. No dizer de Cohen e Manion (1990), os Estudos de Caso prevalecem na pesquisa educacional alicerçados num conjunto de técnicas, quer qualitativas, quer quantitativas, para a recolha de dados. Caracteriza-se por ser descritivo e interpretativo estando direcionado para a observação e análise do que se passa no terreno. O fenómeno é situado no seu contexto, sendo que as fronteiras entre eles (fenómeno e contexto) nem sempre estão claramente delimitadas (Yin, 2005).

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 156), “o estudo de caso permite fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marca o contexto [...] casos típicos, representativos, a partir dos quais o pesquisador pode extravar do particular para o geral”.

Para Yin (2005), o estudo de caso além de ser uma investigação empírica, é também um método escolhido que abrange planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Mas para que se tenha bons resultados na pesquisa é essencial ter um conhecimento prévio do que se pretende estudar, sendo necessário um estudo específico da complexidade de um caso singular, o que leva a refletir e compreender sua atividade dentro de diferentes e importantes circunstâncias.

3.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo empírico desenvolveu-se durante o ano letivo de 2013/2015. Na busca de atingir os nossos objetivos recorremos a uma entrevista estruturada e ao questionário fechado, que foram realizados entre os meses de Setembro e Outubro de 2014. O questionário foi feito tendo por base uma amostragem para coleta e análise de dados.

A opção pela técnica de amostragem fundamenta-se em Laville e Dionne (1999) por ser considerada apropriada para a pesquisa devido às características dos grupos em estudo. E como argumenta Laville e Dionne (1999, p. 117), “essa maneira de fazer permitir principalmente reduzir o erro de amostragem sem aumentar a extensão da amostra global, comparação de diversos grupos entre si [...] importante para o estudo e não por sua grandeza em relação aos outros”.

Richardson (1999) afirma que existem muitos instrumentos de coleta de dados, que podem ser utilizados para colher informações em uma investigação, no entanto o mais simples destes instrumentos pode ser o inquérito por questionário. Assim, acredita-se que este instrumento de investigação facilitará o entendimento de vários fatores sociais apresentados nessa pesquisa.

Em concordância, Laville e Dinne (1999) o inquérito por questionário é um dos instrumentos muito utilizado neste tipo de pesquisa, por facilitar o conhecimento de uma determinada população, mostrando, de forma mais precisa, fatores sociais, que em muitos casos poderiam ser difíceis de avaliar. Nesta perspectiva, é permitido um maior número de elementos, que facilita a comparação e organização da coleta de dados e informação gerenciada, proporcionando uma metodologia mais rigorosa, com os dados homogêneos e fidedignos. Por sua vez, Passos (2009, p. 49) chama a atenção para o fato de o questionário ser um “instrumento de investigação a cumprir pelo menos duas funções: a de descrever as características e as de medir as variáveis do grupo pesquisado”. Possibilitara-nos alcançar um maior número de entrevistados, permitindo-nos, de modo preciso, compreender os impactos causados na implantação do sistema de gestão integrado.

O questionário selecionado apresenta perguntas fechadas, privilegiando a uniformização, como afirmam Laville e Dionne (1999, p. 184) “A uniformização assegura que cada pessoa veja as questões formuladas da mesma maneira, na mesma ordem e acompanhadas da mesma opção de respostas, o que facilita a comparação das respostas escolhidas”. No estudo, esta opção permitiu um número maior de informações e a sistematização da coleta dos dados, de modo a facilitar o registo das percepções dos inquiridos (ver apêndice), em resposta a alternativa que mais se ajusta às suas características, ideias e sentimentos.

Quanto às entrevistas, Laville e Dionne (1999, p. 191) referem que estas, no âmbito das ciências sociais têm uma característica marcante. “Cabe ao pesquisador imaginar e ajudar a técnica, os instrumentos que lhe permitirão delimitar o objeto de pesquisa [...] para logo partilhá-la e contribuir assim para a construção dos saberes”. Segundo Richardson (1999, p. 207), “a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A à uma pessoa B”. Nesse sentido, a entrevista possibilita a interação entre entrevistador e entrevistado, e é de fundamental importância para responder à principal questão desencadeadora da pesquisa.

Para esta pesquisa, optámos pela entrevista estruturada, tendo em conta a vantagem de haver uma menor maleabilidade, o que torna os dados extraídos mais fáceis de analisar e mais consistentes. Por outro lado, conseguimos uma comparação objetiva dos entrevistados, já que todos têm igual oportunidade para responder às mesmas questões. Na verdade, aqui o entrevistador consegue ter um maior controle no decurso de toda a entrevista. As nossas entrevistas foram feitas aos gestores, coordenadores e professores.

Foi elaborado um guião de entrevista utilizado durante o procedimento de coleta dos discursos (ver Apêndice), constituída por questões previamente elaboradas, permitindo que o entrevistador fizesse as necessárias adaptações. As questões adotadas nesse procedimento tornam-se adequadas por possibilitar a expressão do pensamento dos entrevistados, de seus discursos, permitindo ao pesquisador a compreensão do pensamento de determinada coletividade. “Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.” (Trivínos, 1987, p. 146).

Em seguida foi feita visita na escola com solicitação da entrevista e pedido de autorização via ofício para os professores, coordenadores e gestores. Posteriormente foram agendados os dias para entrevista com os entrevistados.

As entrevistas foram marcadas antecipadamente e gravadas, durante os meses de Setembro e Outubro de 2014, com o consentimento dos entrevistados. A pesquisadora assumiu o compromisso de manter o sigilo das entrevistas, evitando trazer algum constrangimento ou problemas posteriores para os entrevistados. No entanto, algumas das questões levantadas estavam diretamente relacionadas à implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI), e estabeleciam um posicionamento dos entrevistados. Com a ajuda de uma técnica experiente foi feita uma leitura das entrevistas buscando apreender o conteúdo e a lógica das formulações dos entrevistados e confrontando os dados com o referencial teórico, em seguida as transcrições foram feitas pela pesquisadora.

Após a realização das entrevistas, foi feita a transcrição dos discursos dos entrevistados, utilizando-se a técnica do anonimato (Gibbs, 2009), substituindo os nomes dos professores, coordenador e gestor. Para a identificação dos professores foi aplicada à letra inicial da palavra, “P”, seguida de um número arábico, de acordo com a ordem de realização da entrevista, tendo sido usados os números 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Assim, os professores foram identificados como: P1, P2, P3, P4, P5 e P6.

A entrevista nos trouxe, além de outros dados, informações sobre o processo do sistema de gestão na escola, o que nos possibilitaram saber qual a percepção dos professores, coordenadores e gestores acerca de sua participação e otimização na implantação do sistema de gestão integrado.

3.6. LOCUS DA PESQUISA

A investigação terá como opção uma escola municipal localizada no Município de Ipojuca-PE, município esse que fica localizado a 43 km do Recife, capital de Pernambuco, Região Nordeste do Brasil. O Município de Ipojuca encontra-se no litoral e na zona da mata do Estado, possui uma área de 527,317 km² e uma população de 89.660 habitantes dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2014. Ipojuca está dividido em Ipojuca sede; dois distritos: Camela e Nossa Senhora do Ó; praias e engenhos. Aproximadamente 74,06 % da população ipojucana vive no perímetro urbano. O município se destaca por possuir o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) de Pernambuco, impulsionado principalmente pelo turismo no seu litoral, com praias internacionalmente conhecidas, como: Porto de Galinhas, Cupe, Muro Alto, Maracaípe e Serrambí. Ipojuca também detém o quarto maior PIB industrial do estado de Pernambuco, e possui um dos principais portos público do nordeste e um dos mais avançados tecnologicamente do país,

que é o Estaleiro Atlântico Sul, atualmente considerado o maior estaleiro do hemisfério sul responsável pela construção de navios petroleiros, de perfuração e plataformas.

A origem do seu nome vem do tupi guarani Iapajuque, que significa Água Escura. A colonização europeia de Ipojuca teve início em 1560, após a escravização dos índios caetés. A partir daí, os colonos ocuparam as terras férteis e muito ricas em massapê, que eram bastante propícias para o cultivo da cana-de-açúcar, das quais foram surgindo diversos engenhos na região. Varias famílias se estabeleceram em Ipojuca, entre os pioneiros estavam às famílias Lacerda, Cavalcanti, Rolim e Moura.

A opção por uma escola municipal como locus da pesquisa surgiu da inquietação quanto à prática do sistema de gestão escolar no município de Ipojuca, e da necessidade de possibilitar uma visão significativa a respeito das concepções do sistema de gestão escolar. Os critérios de escolha da instituição para esse estudo de caso, se deu por esta ser uma escola de grande porte, ter um número bastante significativo de alunos, e por obedecer a uma maior parte da normatização estabelecida pela legislação, em relação a outras escolas localizadas no município. De forma que a mesma venha oferecer maiores informações para a nossa pesquisa e mais recursos para nossa análise. A escola fica localizada em Ipojuca/Pernambuco, e é uma instituição de ensino público que foi fundada no ano de 1977 para atender a comunidade local.

A escola funciona em três turnos manhã, tarde e noite. Oferece o ensino regular da Educação Infantil, Fundamental do 1º ao 5º ano e do 6º ao 9º. Oferece também como modalidade de ensino à Educação de jovens e Adultos (EJA) e outros serviços prestados aos alunos através de Programas governamentais. A instituição conta com a participação de 40 professores, 03 coordenadores pedagógicos e 02 gestores. Essa instituição também conta com o apoio de: auxiliares administrativos, merendeiras, auxiliares de serviços gerais, vigilantes, porteiros. Atende um total de 1.358 alunos. A metodologia é trabalhada de forma interdisciplinar, considerando o estudante como um ser global, na maioria das vezes utiliza recursos tecnológicos como: TV, DVD, projetor multimídia, computador, aparelho de som e máquinas fotográficas para tornar as atividades prazerosas, lógicas e atrativas para os estudantes. A escola possui biblioteca com um acervo de livros científicos, de literatura e materiais de leitura diversos, como gibis, jornais, revistas, etc.; sala de computação, auditório, secretaria, banheiros, cozinha com fogão, armários, freezer e despensa para guardar materiais. A escola possui bebedouros, ventiladores e ar condicionados, também oferece uma merenda balanceada e de boa qualidade para uma alimentação saudável e melhor atendimento aos estudantes.

3.7. SUJEITOS DA PESQUISA

A nossa população em estudo contempla 40 professores, 02 gestores, 03 coordenadores e 1.358 alunos. Através de amostragem os sujeitos que farão parte desse estudo serão totalizados 138 atores, sendo 06 professores, 01 coordenador, 01 gestor, 130 estudantes.

Os sujeitos que participaram dessa investigação e nos concederam as entrevistas para a nossa pesquisa foram escolhidos através dos seguintes critérios: profissionais efetivos da rede Municipal de Educação, envolvidos no processo da gestão escolar no período de 2010 a 2012, para que os mesmos tivessem conhecimento do trabalho desenvolvido na instituição escolar, durante o período de implantação do Sistema de Gestão Integrado. Esses critérios foram usados para a seleção dos entrevistados, concretamente 01 gestor, 01 coordenador, 06 professores. Quanto aos alunos, foram escolhidos para aplicação do questionário os que frequentam assiduamente a escola, estão cursando o 9º ano do Ensino Fundamental e estudam há mais de três anos na mesma instituição escolar.

CAPÍTULO 4.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados nessa investigação obedecerá estágios sistemáticos, buscando detectar os princípios achados que fundamentarão essa pesquisa. Laville e Dionne (1999) enfatizam que para analisar os dados necessita de tempo e atenção, porque inicialmente ainda estão em estado bruto. No entanto, só após devidamente preparados podem ser utilizados para a construção dos saberes e após essa construção, chegar às conclusões de forma precisa.

4.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA

4.2.1. Análise Quantitativa: Programa SPSS

Para análise de dados foi construído um banco na planilha eletrônica Microsoft Excel a qual foi exportada para o programa SPSS, versão 13, no qual foi realizada a análise. Para avaliar perfil pessoal dos alunos avaliados e das percepções acerca da gestão democrática na escola e da implantação do Sistema de Gestão Integrada (SGI) foram calculadas as frequências percentuais e construídas as respectivas distribuições de frequência. Na comparação das prevalências das características dos alunos foi aplicado o teste Qui-quadrado para comparação de proporção. Todas as conclusões foram tiradas considerando o um nível de significância de 5%.

4.2.2. Inquéritos por questionário aos alunos

Iniciamos a apresentação e discussão dos resultados relativos ao inquérito por questionário aos alunos (ver Apêndices), utilizando o programa SPSS como referido anteriormente.

Tabela 1. Distribuição do perfil pessoal dos alunos

Fator avaliado	N	%	p-valor ¹
Sexo			
Masculino	55	42,3	0,079
Feminino	75	57,7	
Idade			
13 a 14 anos	42	32,3	<0,001
15 a 16 anos	65	50,0	
17 a 21 anos	23	17,7	
Mínimo	13		-
Máximo	21		-

	Média±Desvio padrão	15,3±1,4	-
Série			
8º série	3	2,3	
9º série	127	97,7	<0,001
Tempo de estudo nesta escola			
Até 3 anos	27	20,8	
4 anos	61	46,9	0,001
5 anos ou mais	42	32,3	
Mínimo	1		-
Máximo	13		-
Média±Desvio padrão	4,3±1,7		-

¹p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporções (se p-valor < 0,05 as proporções diferem significativamente).

Na tabela 1, temos a distribuição do perfil pessoal dos alunos avaliados. Através dela verifica-se que a maioria dos alunos avaliados são do sexo feminino (57,7%), possui idade de 15 a 16 anos (50,0%), são da 9ª série (97,7%) e estudam na escola há quatro anos (46,9%). Ainda, verifica-se que o teste de comparação de proporção não foi significativo apenas no fator sexo (p-valor = 0,079) indicando que os alunos são em proporção próximas acerca do sexo, porém, diferem significativamente acerca a idade, série de estudo e tempo de estudo na escola.

Gráfico 1. Distribuição dos alunos segundo o sexo

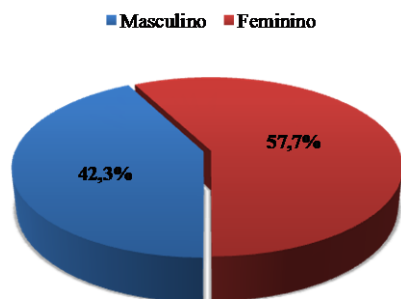


Gráfico 2. Distribuição dos alunos segundo a faixa etária

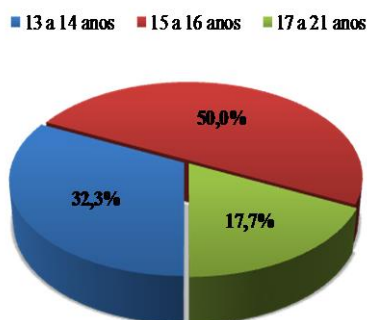


Gráfico 3. Distribuição dos alunos segundo a série

■ 8ª série ■ 9ª série

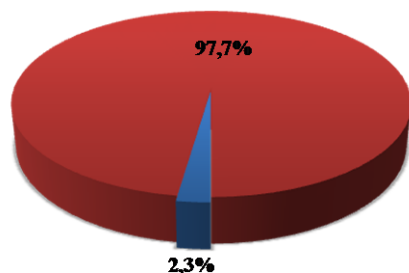


Gráfico 4. Distribuição dos alunos segundo o tempo de estudo na escola

■ Até 3 anos ■ 4 anos ■ 5 anos ou mais

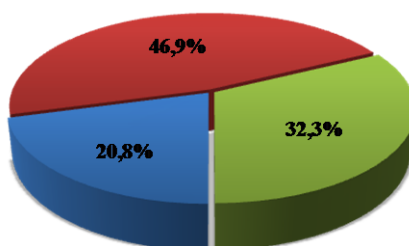


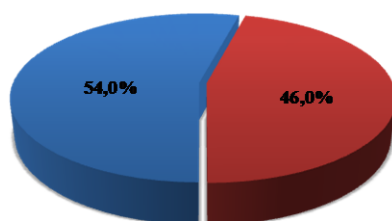
Tabela 2. Conhecimento dos alunos acerca da gestão democrática

Q6 - Conhece o que é gestão democrática*	N	%	p-valor
Sim	61	54,0	0,397
Não	52	46,0	

¹p-valor do teste de comparação de proporção (se p-valor < 0,05 as proporções diferem significativamente). * 17 alunos (13,1%) desconhecem ou não souberam responder.

Gráfico 5. Distribuição dos alunos acerca do conhecimento da gestão democrática (Q6)

■ Conhece ■ Não conhece



Na tabela 2 temos a distribuição do conhecimento dos alunos acerca da gestão democrática. Através dela, verifica-se que a maioria dos alunos afirmaram que conhecem o

que é gestão democrática (54,0%). Mesmo sendo observada maior prevalência de alunos que afirmaram conhecer sobre a prática da democracia na escola, o teste de comparação de proporção não foi significativo (p -valor = 0,397) indicando que o número de alunos que conhecem e que não conhecem é estatisticamente idêntico.

Ao avaliarmos estes resultados, podemos perceber que a maioria dos alunos não possui o conhecimento sobre o que vem a ser gestão democrática e as suas práticas, já que a gestão deve ser norteadada por ações pedagógicas que influirão diretamente no cotidiano da sala de aula. Para Lück (2006, p. 31), “preparar a comunidade escolar para a gestão democrática é a essência da transformação do sistema de ensino”, pois essa transformação só acontecerá de fato, se houver conhecimento da democracia.

Tabela 3. Distribuição da percepção dos alunos acerca dos planos governamentais

Questão avaliada - G1 - Planos governamentais	Frequência			
	Nunca	Poucas vezes	Quase sempre	Sempre
Q1 - Já ouviu falar em planos governamentais (política pública)?	16(12,3%)	59(45,4%)	37(28,5%)	18(13,8%)
Q2- Em sua opinião os planos governamentais (políticas públicas) atendem as necessidades da população?	14(10,8%)	81(62,3%)	27(20,8%)	8(6,1%)

Gráfico 6. Distribuição da frequência do tema planos governamentais na escola (Q1)

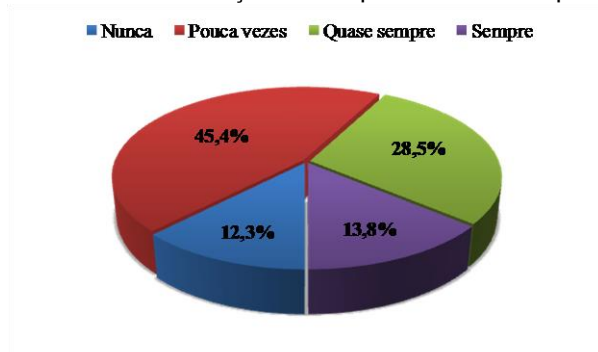
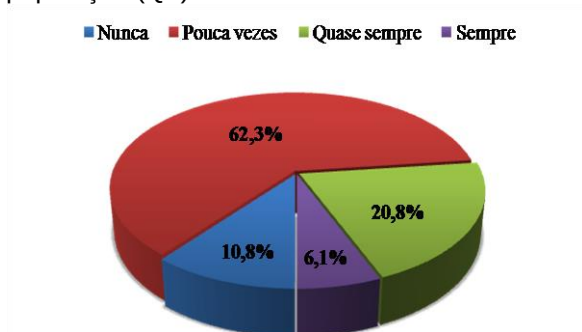


Gráfico 7. Distribuição de frequência da suficiência dos planos governamentais no atendimento da população (Q2)



Na tabela 3 e respetivos gráficos, temos a distribuição da percepção dos alunos acerca dos planos governamentais. Através dela verifica-se que 45,4% (59 casos) dos alunos poucas vezes ouviram falar sobre planos governamentais. Ainda, 62,3% (81 alunos) acredita que poucas vezes os planos governamentais atendem as necessidades da população.

Tabela 4. Distribuição da percepção dos alunos acerca da gestão integrada

Fator avaliado	N	%	p-valor
Q11 - Além dos alunos, professores e demais funcionários da escola, você conhece outra pessoa que colabora com a atividade escolar?*			
Sim	77	68,1	<0,001
Não	36	31,9	
Q13 - Você acha que esta escola tem gestão integrada?*			
Sim	96	85,7	<0,001
Não	16	14,3	

¹p-valor do teste de comparação de proporção (se p-valor < 0,05 as proporções diferem significativamente). * 17 alunos (13,1%) desconhecem ou não souberam responder a questão 11 e 18 alunos (13,8%) desconhecem ou não souberam responder a questão 13.

Gráfico 8. Distribuição dos alunos acerca do conhecimento de outras pessoas além dos alunos, professores e funcionários na colaboração da atividade escolar (Q11)

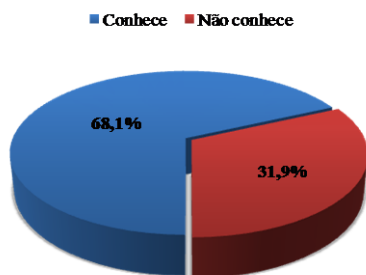


Gráfico 9. Distribuição dos alunos acerca da prática da gestão integrada na escola (Q13)



Na tabela 4 e respetivos gráficos, temos a distribuição da percepção dos alunos acerca da gestão integrada. Verifica-se que, a maioria dos alunos, conhece mais pessoas, para além dos alunos, professores e demais funcionários, que colaboram com a atividade escolar (68,1%) e considera que a escola tem gestão integrada (85,7%). Ainda é de referir que o teste de comparação de proporção foi significativo nos dois fatores avaliados (p-valor

< 0,001 para ambos) indicando que o perfil descrito é significativamente maior. Sendo assim podemos perceber que a maior parte dos alunos afirmou que a escola tem uma gestão integrada, toda essa postura pode ser considerada pela figura do gestor escolar que de acordo com Luck (2009, p.69) ele “lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas”.

Tabela 5. Distribuição da percepção dos alunos acerca da comunicação entre a escola e os demais elementos da comunidade escolar.

Questão avaliada - G2 – Comunicação	Frequência			
	Nunca	Poucas vezes	Quase sempre	Sempre
Q3 - Você considera que existe comunicação entre comunidade e escola?	6(4,6%)	44(33,8%)	34(26,2%)	46(35,4%)
Q4 - Você considera que há comunicação entre professores, equipe pedagógica e direção da escola?	2(1,5%)	9(6,9%)	33(25,4%)	86(66,2%)

Gráfico 10. Distribuição da frequência da comunicação entre a comunidade e escola (Q3)

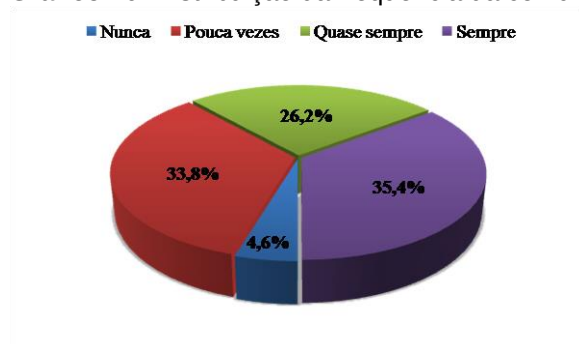
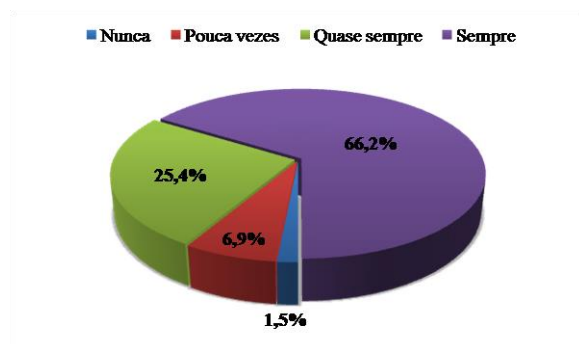


Gráfico 11. Distribuição da frequência da comunicação entre professores, equipe pedagógica e direção da escola (Q4)



Na tabela 5, e respectivos gráficos, temos a percepção dos alunos acerca da comunicação entre a escola e os demais elementos da comunidade escolar. Os dados confirmam que a maioria dos alunos percebem a existência de comunicação entre comunidade e escola (35,4%) e que sempre há comunicação entre professores, equipe pedagógica e direção escolar (66,2%). Em interligação com a fundamentação teórica, recorda-se que Paro et al. (1988, p. 228) afirma que a democratização da escola só acontecerá “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão [...] puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los”. Nesse contexto, os principais fatores para que de fato aconteça a democratização é o diálogo e a comunicação entre os sujeitos, de modo que “a comunicação [é] a co-participação dos sujeitos no ato de pensar... implica numa reciprocidade que não pode ser rompida. O que caracteriza a comunicação enquanto este comunicar comunicando-se, é que ela é diálogo, assim como o diálogo é comunicativo” (Freire, 1980, p.66).

Tabela 6. Distribuição da percepção dos alunos acerca da participação da comunidade escolar nas decisões/ações da escola.

Questão avaliada - G3 - Participação de pais, alunos nas decisões/ações da escola	Frequência			
	Nunca	Poucas vezes	Quase sempre	Sempre
Q5 - Você considera que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela escola	8(6,1%)	34(26,2%)	47(36,2%)	41(31,5%)
Q7 - Você considera que existe participação dos alunos nas ações da escola	2(1,5%)	37(28,5%)	33(25,4%)	58(44,6%)
Q12 - Existe participação de alunos, pais e professores nas decisões da escola.	10(7,7%)	48(36,9%)	27(20,8%)	45(34,6%)

Gráfico 12. Distribuição da frequência da atenção dada pela escola às opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar (Q5)

■ Nunca ■ Poucas vezes ■ Quase sempre ■ Sempre

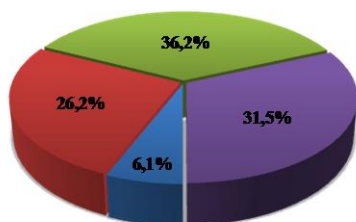


Gráfico 13. Distribuição da frequência de participação dos alunos nas ações da escola (Q7).

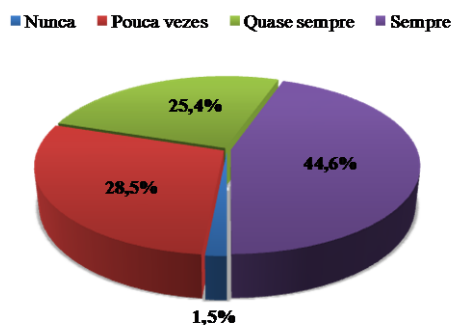


Gráfico 14. Distribuição da frequência de participação dos alunos, pais e professores nas decisões da escola (Q12).



Na tabela 6 e respectivos gráficos, temos a distribuição da percepção dos alunos acerca da participação da comunidade escolar nas decisões/ações da escola. Através dela verifica-se que quase sempre a opinião dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela escola (36,2%), sempre existe participação dos alunos nas ações da escola (44,6%) e poucas vezes existe participação de alunos, pais e professores nas decisões da escola (36,9%). Constatase que para os alunos a participação é considerada um ponto positivo e que eles estão inseridos ativamente nas ações da escola. Nesse sentido, para Lima (2007, p. 67): “[...] a participação não se constrói com atitudes autoritárias de uma administração autocrática. Os responsáveis pela administração escolar devem despertar em todos os integrantes da escola, educadores, pais, alunos e comunidade, o desejo de participar”.

Tabela 7. Frequência da abordagem do tema SGI na escola.

Q8 - Você já ouviu falar em Sistema de Gestão Integrado (SGI)*	N	%
Nunca	25	19,2
Poucas vezes	59	45,4
Quase sempre	24	18,5
Sempre	22	16,9

¹p-valor do teste de comparação de proporção (se p-valor < 0,05 as proporções diferem significativamente).

Na tabela 7, temos a frequência de abordagem do tema SGI na escola. Os dados evidenciam que a maioria dos alunos poucas vezes ouviu falar em sistema de gestão integrado (45,4%). Ainda, o p-valor do teste foi significativo (p-valor < 0,001) indicando que tal prevalência foi significativamente maior do que as demais. Podemos subentender que, pelo fato da maioria dos alunos afirmar ter ouvido falar poucas vezes em sistema de gestão integrado, a forma como foi explicada ou repassada pela equipe de liderança, não foi adequada, houve falhas e falta de comunicação. “Os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo” (Marchesi apud Nassar, p.47, 2005).

Tabela 8. Distribuição da percepção dos alunos acerca do Sistema de Gestão Integrado (SGI).

Questão avaliada - G4 – SGI	Qualificação			
	Ótimo	Bom	Ruim	Desconhece
Q9 - Após a implantação do Sistema de gestão integrado (SGI) no período de 2010 à 2012 você considera que as mudanças na sua escola foram:	49(37,7%)	54(49,2%)	6(4,6%)	11(8,5%)
Q10 - Como você avalia a implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) na sua escola no período de 2010 a 2012?	27(20,8%)	64(49,2%)	25(19,2%)	14(10,8%)

Na tabela 8, temos a distribuição da percepção dos alunos acerca do Sistema de Gestão Integrado (SGI). A maioria dos alunos qualifica com Bom as mudanças na escola, após a implantação do SGI no período de 2010 à 2012 (49,2%). A implantação do sistema também foi considerada de igual nível Bom, pela maioria dos alunos (49,2%). Ao analisarmos as apreciações dos alunos, concluímos que estes consideram positivas as mudanças com a implantação do sistema de gestão integrado. Nesta perspectiva, deve-se levar em conta que a equipe gestora e os professores “em sua comunidade escolar, alçados a essa importante responsabilidade, mediante méritos diversos, buscam a formação necessária para instrumentalizar-se pelo desenvolvimento de competências, para melhor realizar o seu trabalho” (Luck, 2009, p.10).

Tabela 9. Distribuição da percepção dos alunos acerca da contribuição da escola para a prática da gestão integrativa.

Fator avaliado	N	%	p-valor ¹
Q14 - Você acha que a gestão da sua escola atende com atenção e paciência as famílias dos alunos quando vêm à escola?			
Nunca	4	3,1	<0,001
Poucas vezes	18	13,8	
Quase sempre	22	16,9	
Sempre	86	66,2	
Q15 - Você acha que a gestão escolar está contribuindo para um maior contato dos pais com a escola?*			
Sim	111	92,5	<0,001
Não	9	7,5	

¹p-valor do teste de comparação de proporção (se p-valor < 0,05 as proporções diferem significativamente). *10 alunos (7,7%) alunos desconhece ou não sabem responder à questão 15.

Gráfico 15. Distribuição da percepção dos alunos acerca da qualidade das mudanças na escola alcançadas após a implantação do SGI (Q9)

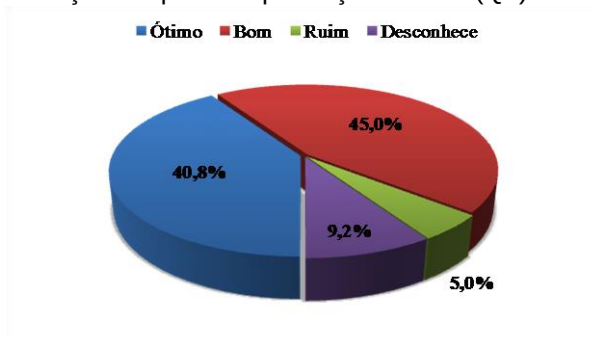


Gráfico 16. Distribuição da opinião dos alunos acerca da contribuição da escola para um maior contato dos pais com a escola (Q15)



Na tabela 9 e respectivos gráficos, temos a distribuição da percepção dos alunos acerca da contribuição da escola para a prática da gestão integrativa. Verifica-se que a maioria dos alunos percebe que a gestão da escola atende sempre, com atenção e paciência, as famílias dos alunos quando vêm à escola (66,2%). Por sua vez, 92,5% dos alunos refere que a gestão escolar está contribuindo para um maior contato dos pais com a escola. Tal é confirmado pelo teste de comparação de proporção, o qual foi significativo para os dois fatores avaliados (p -valor < 0,001 para ambos) indicando que tais prevalências descritas são relevantemente maiores.

Nesta perspectiva, podemos concluir que, para os alunos, a equipe gestora busca a participação da família, atendendo de forma agradável, pois “a escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará. Uma vez escolhida à escola, a relação com ela apenas começa. É preciso o diálogo entre escola, pais e filhos”. (Reis, 2007, p. 6) Conforme proposto por Piaget (2007, p. 50) “[...] se toda pessoa tem direito à educação, é evidente que os pais também possuem o direito de serem, senão educados, ao menos, informados no tocante à melhor educação a ser proporcionada a seus filhos”.

4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA

4.3.1. Análise Qualitativa: Análise categorial

Os dados qualitativos foram obtidos a partir das entrevistas realizadas. As entrevistas foram instrumentos de grande importância para a obtenção de resultados em resposta à nossa Pergunta de Partida. Este tipo de análise, subdividida em categorias e subcategorias, como especificado no capítulo da metodologia (cf. capítulo 3), possibilita uma análise pormenorizada, tendo por base a transcrição das entrevistas (ver Apêndices)

4.3.2. Perfil e identificação dos profissionais

Os profissionais aparecerão representados pela sua função “gestor” e “coordenador”. No caso dos professores aparecerá a letra “P”, seguido de um número arábico, a fim de facilitar a apresentação dos resultados e assegurar o anonimato dos entrevistados.

Quadro 2. Distribuição tabular da identificação pessoal e profissional dos entrevistados

Função	Sexo	Idade	Formação Acadêmica
Gestor	Feminino	48 anos.	Pós-Graduação
Coordenador	Feminino	43 anos	Pós-Graduação
P1	Masculino	32 anos	Graduação
P2	Masculino	41 anos	Pós-Graduação
P3	Feminino	42 anos	Pós-Graduação
P4	Feminino	31 anos	Pós-Graduação
P5	Masculino	29 anos	Pós-Graduação
P6	Masculino	30 anos	Pós-Graduação

Fonte: Entrevista realizada em 2014

Conforme podemos observar na tabela acima, nas entrevistas tivemos um número igual de participantes, tanto do sexo masculino quanto do feminino. Conclui-se que ambos os sexos concentram suas atividades no trabalho docente, com uma faixa etária entre 29 a 48 anos de idade. Em relação ao grau de escolaridade, todos tinham nível superior e 90% tinham curso Pós-graduação.

4.3.3. Inquérito por entrevista à gestora

No que diz respeito ao inquérito por entrevista à gestora, segundo o guião previamente elaborado (ver apêndice), segue-se a análise categorial, considerando cinco categorias, definidas *a priori*, mas ajustadas *a posteriori* (Stake, 2005), com contagem de ocorrências, por subcategoria.

Quadro 3. Conhecimento das políticas públicas educacionais

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS	Conhecimento entre a norma e a realidade educativa	02
	Algum conhecimento das metas aplicadas ao município	01

Referente à categoria **Conhecimento acerca das políticas públicas educacionais**, a gestora referiu um conhecimento entre a norma e a realidade educativa (02 ocorrências), e a indicação de algum conhecimento das metas aplicadas ao município (01), o que nos leva a entender, que ainda há falta de divulgação das políticas públicas na comunidade. Este resultado é preocupante, por quanto um gestor tem de manifestar um conhecimento aprofundado das metas, pois tem a responsabilidade de implantar uma gestão democrática de acordo com as diretrizes em vigor no seu contexto de atuação.

A gestora, na sua perspectiva, considera que:

“As políticas públicas são fundamentais porque direcionam as estratégias e as metas a serem cumpridas em melhoria da educação [...] mas o que eu vejo é que deve melhorar e focar na política que se deve fazer, focar na estratégia que quer trabalhar, [...] uma política pública mais direcionada as necessidades de cada escola, de cada município ou de cada estado.” (Gestora)

Neste excerto discursivo, a gestora retrata que se deve buscar melhorias nas políticas públicas, focando as necessidades das instituições e municípios. No entanto, em alguns casos “os municípios não estão preparados estruturalmente, desde recursos humanos a recursos físicos, e isto é o que faz com que o repasse financeiro não substancie a efetivação de políticas que supram a necessidade.” (Ramos, 2004, citado por Aquino, 2008, p. 21)

Quadro 4. Conhecimento do sistema de gestão integrado

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).	Algum conhecimento geral do SGI aplicado às escolas	03
	Algum conhecimento da estrutura participativa da comunidade educativa no SGI	03

Quanto à categoria do **Conhecimento acerca do Sistema de Gestão Integrado (SGI)**, a gestora referiu um certo conhecimento geral do SGI aplicado às escolas, e refere com igual número de ocorrências algum conhecimento da estrutura participativa da comunidade educativa no SGI (03 ocorrências cada). Embora o conhecimento efetivo apenas seja assimilado aquando da sua implantação, a gestora tem consciência da mais valia da sua aplicação.

Sendo assim, para a gestora:

“Esse sistema de gestão integrado foi um marco em Ipojuca, veio para ficar e revolucionar a educação de Ipojuca. Porque o SGI te possibilita trabalhar de forma aliada. [...] ele contempla todas as ações da escola desde o pedagógico ao financeiro e todas as pessoas da escola participam desse sistema.” (Gestora)

Neste excerto discursivo, a entrevistada expressa o conhecimento atribuído a implantação do sistema de gestão integrado e uma percepção valorativa quanto ao sistema de gestão implantado na educação do município. Nessa perspectiva, [...] gerir uma escola, se faz necessário [...] uma visão integrada e articulada dos aspectos relevantes mais imediatos de sua própria prática, ou seja, entendimento das múltiplas relações entre os vários aspectos da escola. (Melo, 1983, p.43)

Quadro 5. Participação na implantação do SGI na escola

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
PARTICIPAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO SGI NA ESCOLA.	Participação enquanto gestora	03
	Participação na otimização das práticas em sala de aula	02
	Participação na otimização das práticas de gestão	03

Com relação à categoria **Participação na implantação do SGI na escola**, a entrevistada começa por realçar a participação enquanto gestora (03 ocorrências). Descreve a participação das práticas em sala de aula (02) e a participação na otimização das práticas de gestão (03), que pressupõe fruto do seu trabalho enquanto líder escolar. Como é afirmado pela própria gestora:

“Antes a gente tentava muito, e trabalhava incansavelmente junto com os professores mais não conseguia chegar a um caminho [...] quando chegou o SGI a gente começou a trabalhar com metas, com estratégias, plano de trabalho, planejamento e para cada ação tinha um planejamento.
Eu nunca me senti tão perto da escola como depois do sistema, cada pessoa sentia aquele desejo de que a escola pertencia a ela.” (Gestora)

Pelas palavras da gestora, é visível uma percepção valorativa da participação e o seu envolvimento com a comunidade escolar, em prol de uma gestão democrática. Libâneo (2004, p.138) acrescenta, que “a conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular”. Nesse contexto, é papel do gestor abrir espaço para a participação, porque quando a escola vai bem todos ganham, dado que a escola é o primeiro ambiente socializador depois da família.

Triangulando a informação com as percepções manifestadas pelos alunos, tal como registradas pelo inquérito por questionário, observa-se que a maioria dos alunos ouviu falar poucas vezes em sistema de gestão integrado. Tal comprova que a forma como foi explicada a participação de todos, pela equipe de liderança, não foi a mais adequada, pois a informação não chegou aos alunos.

Quadro 6. Aspectos positivos do processo de implantação do SIG

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
ASPETOS POSITIVOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SIG	Mudança na estrutura organizacional	O5
	Envolvimento da comunidade no trabalho colaborativo	O6
	Mudança positiva pela participação democrática	O6
	Gestão de escola integradora	O4
	Aumento de projetos de escola	O1
	Contribuição para melhor resultados na avaliação externa	O2
	Contribuição para melhoria da avaliação interna	O2

No que se refere à categoria **Aspectos positivos do processo de implantação do SGI**, a entrevistada começa por realçar com igual número de ocorrências, o envolvimento da comunidade no trabalho colaborativo e a mudança positiva pela participação democrática (cada um com 06). Além disso, chama a atenção para a mudança na estrutura organizacional (05), enfatiza a gestão de escola integradora (04) e a contribuição para a melhoria da avaliação interna e externa (cada um com 02). E aponta o aumento de projetos de escola (01).

No discurso, a gestora refere:

“A mudança foi muito grande, foi fantástica porque aquele modelo que trabalhávamos antes ficava um pouco solto, lutávamos, mas não conseguíamos. Então a mudança foi significativa [...] e aí surgiu uma mudança muito grande e percebemos que quando fazíamos as atividades os alunos tinham um foco, e sabiam o que queriam alcançar com aquelas atividades, e o que fosse feito na escola tinha aquele objetivo a ser cumprido e buscavam aquilo. Então isso foi muito importante.” (Gestora)

Neste excerto discursivo, a gestora sinaliza uma certa angústia pela forma diferente e inadequada do trabalho anterior, desenvolvido na escola. Em contrapartida, expressa um sentimento positivo em relação à mudança no processo de gestão, desenvolvido após o sistema, principalmente pela participação dos alunos. Para Luck (2009, p. 71) “A gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática”.

Para a nossa entrevistada:

“O SGI tem esse poder de gestão, de unir, de otimizar, o poder de interagir o pessoal e estar mais perto da escola”.
 “O sistema que foi implantado, o modelo de gestão que foi implantado possibilitou o aluno a ser mais ativo e participativo, a ter mais vez na escola, o professor também ter mais vez na escola. Então o gestor nesse sistema é apenas um mediador junto com toda equipe.” (Gestora)

Quando a questionamos sobre se considera que o sistema de gestão integrado teve alguma contribuição nos resultados dos indicadores de avaliações externas, esta referiu-nos que:

“Depois da implantação do sistema de gestão integrado percebemos que melhoraram muito os indicadores da escola, os indicadores externos que vem da secretaria as avaliações, e ainda digo mais até os indicadores nacionais o IDEB (Índice de Desenvolvimento Básico) e SAEPE (Sistema Avaliativo Educacional de Pernambuco) foram melhorados através da implantação do sistema.” (Gestora)

Tal discurso retrata não só o aumento nos indicadores de avaliações internas e externas, mas também traduz um sentimento de satisfação da gestora a respeito do assunto. “As avaliações externas são fundamentais, em associação com as internas “(Luck, 2009, p.65). Ambas fornecem informações para melhoria da qualidade do ensino ofertado, no entanto “[...] o principal instrumento de toda a avaliação formativa é o professor, comprometido em uma interação com o aluno” (Perrenoud, 1999, p. 81).

Quadro 7. Constrangimentos no processo de implantação do SIG

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
CONSTRANGIMENTOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SIG	Sistema aplicado com descontinuidades na estrutura organizacional	02
	Falta de sequencia processual entre segmentos	01
	Falta de participação	01

Relativamente à categoria **Constrangimentos no processo de implantação do SGI**, a entrevistada realça o fato de o sistema ser aplicado com descontinuidades na estrutura organizacional (02 ocorrências), e a falta de sequência processual entre segmentos, bem como a falta de participação (com 01 ocorrência cada)

Nesse contexto para a gestora:

“Eu diria que o SGI continuasse, porque ele foi implantado nesse período, mas que ele viesse a continuar que não mudasse esse sistema poderia acrescentar outros sistemas como esse. Porque foi um momento de um marco em Ipojuca, marcou a educação de Ipojuca, marcou o modo de ver a escola, o modo do gestor e professores ver a escola, o que é a escola.” (Gestora)

Em resposta ao questionamento sobre as dificuldades existentes com a implantação do processo de gestão integrada na escola, destaca que:

“Não foi tão fácil, porque você tem que ter um tempo e um longo período com o sistema. [...] Tinha aqueles professores que eram mais tradicionais tinha que conversar e convencê-los e tudo isso leva tempo.” (Gestora)

Este excerto discursivo nos faz entender que esse foi um período de mudanças positivas que intensificaram e marcaram os trabalhos desenvolvidos no cotidiano escolar. Em contrapartida, é visível um desapontamento com relação a um sistema aplicado com descontinuidade e a resistência de alguns professores. Sob esse olhar a democratização da escola exige que o gestor “seja capaz de influenciar, motivar, assumir, ao invés de impor ou só exigir, sendo sua ação identificada como um dos fatores determinantes do sucesso da escola” (Carvalho, 2012, p 257)

4.3.4. Inquérito por entrevista à coordenadora

No que concerne ao inquérito por entrevista à coordenadora, de acordo com o guião elaborado (ver Apêndice), apresenta-se a análise categorial, com cinco categorias, definidas *a priori*, e ajustadas *a posteriori*, com contagem de ocorrências.

Quadro 8. Conhecimentos das políticas públicas educacionais

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS	Conhecimento entre a norma e a realidade educativa	02
	Conhecimento da campanha educação saúde e segurança	01
	Algum conhecimento das metas aplicadas ao município	01

No que se refere à categoria **Conhecimento acerca das políticas públicas educacionais**, a entrevistada referiu um conhecimento teórico-prático, entre a norma e a realidade educativa (02 ocorrências), fruto do seu trabalho enquanto coordenadora.

É ainda de assinalar o pormenor da referência à campanha educação, saúde e segurança (01 ocorrência) e a indicação de algum conhecimento das metas aplicadas ao município, o que indicia falta de divulgação na comunidade educacional. Tal comprova a análise realizada, quer quanto aos alunos quer quanto à gestora, faltando uma política de comunicação, central a qualquer mudança nas organizações educativas.

Como é afirmado pela própria, em resposta à questão se tinha conhecimento de algum plano de governo nesta área:

“Plano mesmo, pelo menos aqui no município as metas não estão claras nem para mim nem para a maioria dos professores, do governo municipal não.” (Gestora)

Pelas palavras da coordenadora, as metas a atingir no município não estão devidamente claras, o que poderá constituir um impeditivo à atuação pedagógica e à gestão integrada.

Quadro 9. Conhecimento do sistema de gestão integrado

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).	Conhecimento prévio do SGI em fábricas e empresas	01
	Algum conhecimento geral do SGI aplicado às escolas	01
	Algum conhecimento da estrutura participativa da comunidade educativa no SGI	02

Relativamente à categoria do **Conhecimento acerca do Sistema de Gestão Integrado (SGI)**, a entrevistada mencionou o conhecimento prévio do SGI em empresas (01 ocorrência), experiência vivida numa atividade extraclasse “A gente fez uma visita a Arcor que é uma indústria que também tem, e eu percebo que algumas fábricas e empresas também implantam o SGI.” Destaca algum conhecimento geral do SGI aplicado às escolas

(01 ocorrência) e refere algum conhecimento da estrutura participativa da comunidade educativa no SGI (02 ocorrências). Toda esta postura retrata a participação ativa e o envolvimento da coordenadora.

Quanto à indagação sobre o que é o SGI a entrevistada responde que: “Eu lembro, como o nome está dizendo, é um sistema de gestão integrado onde todos participam, todos têm que dar sua opinião dos alunos até os pais, e até a direção”.

Neste excerto discursivo a coordenadora pedagógica, expressa não só o seu entendimento, como também a relevância atribuída à participação ativa, na implantação do sistema de gestão integrado. Nesse contexto, “a participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que se centram na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem”. (Libâneo, 2004, p.81).

Confrontando as percepções da entrevistada com as dos anteriores, reitera-se, em simultâneo, algum desconhecimento do SGI, em contraste com a vontade de mudança e, neste caso, uma participação ativa.

Quadro 10. Participação na implantação do SGI na escola

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
PARTICIPAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO SGI NA ESCOLA.	Participação enquanto coordenadora	02
	Participação na optimização das práticas em sala de aula	01
	Participação na optimização das práticas de gestão	01

Quanto à **Participação na implantação do SGI na escola**, a entrevistada realça a participação enquanto coordenadora (02). Aponta a participação na optimização das práticas em sala de aula (01 ocorrência) e na optimização das práticas de gestão (01). Este envolvimento, que se destaca em relação a todos os outros entrevistados, é fruto do seu trabalho pedagógico, desenvolvido na escola, a nível de gestão intermédia.

Como é afirmado pela própria coordenadora, em resposta à indagação se participou da implantação do (SGI):

“Não diretamente no curso, mas na escola sim, na época eu era coordenadora do turno da tarde, em sala de aula era mais com os professores que estavam envolvidos mais com os alunos, eu ficava mais na questão do apoio das atividades que tinha, com os professores, com os funcionários, com os alunos.”
(Coordenadora)

Assim, para a coordenadora:

“Eu vejo como se o professor não trabalhasse só nem isolado, alguma dúvida ou alguma preocupação do professor era dividida entre todos, entre coordenador, funcionários, pais de alunos não era uma coisa isolada.” (Coordenadora)

Nestes excertos é visível uma percepção positiva da participação e o seu envolvimento com a comunidade escolar, em prol de uma gestão democrática. A

democracia não se constrói apenas com discurso, necessita de ações e práticas, “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia” (Antunes, 2002, p. 98).

Assim, a coordenadora revela um comprometimento assumido nas práticas de uma gestão intermédia, colaborativa e democrática.

Quadro 11. Aspectos positivos do processo de SIG

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
ASPECTOS POSITIVOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SIG	Mudança na estrutura organizacional	O2
	Envolvimento da comunidade no trabalho colaborativo	O8
	Mudança positiva pela participação democrática	O5
	Gestão de escola integradora	O3
	Aumento de projetos de escola	O3
	Contribuição para melhor resultados na avaliação externa	O1
	Contribuição para melhoria da avaliação interna	O1

Com relação à categoria **Aspectos positivos do processo de implantação do SGI**, a coordenadora começa por realçar o envolvimento da comunidade no trabalho colaborativo (08); chama a atenção da vantagem da mudança positiva pela participação democrática (05) valoriza igualmente a gestão da escola integradora e o aumento de projetos de escola (cada um com 03). Embora com menos significância, valoriza a mudança na estrutura organizacional (02) bem como a contribuição para a melhoria da avaliação interna (cada um com 01).

No discurso a coordenadora pedagógica refere:

“Eu avalio que foi positivo, pela questão da participação que era forte dos alunos, funcionários e dos professores. Acho que o foco maior era a participação eles sentirem importante ou eles saberem que para escola dar certo tem que todo mundo participar, não é uma coisa quebrada, justamente sistema integrado cada um tem o seu valor dentro da escola isso é importante. Pelo menos acho que uma boa parte percebeu isso, essa importância que teve.” (Coordenadora)

Pelas palavras da entrevistada, é visível uma percepção positiva de uma escola participativa, bem como dos seus desafios dentro de uma perspectiva democrática. Pois “o sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas de maneira produtiva [...] é em geral, suficiente para manter o entusiasmo e apoio, mesmo em tempos difíceis” (Bravo, 2011, p. 66)

Em relação às subcategorias gestão de escola integradora e aumento de projetos de escola, ambas com (03 ocorrências), a entrevistada sinaliza como era a prática do gestor e as ações desenvolvidas pela equipe gestora.

“Ela não era uma pessoa que decidia as coisas tudo só, ela só tinha a prática de reunir as pessoas, o conselho escolar, na parte também financeira e também os outros seguimentos, pra discutir as coisas, mas eu acho que o gestor que era bem tradicional daquele que só ele manda deve ter sofrido o impacto.

Na época tínhamos vários projetos: de leitura, minha escola meu jardim, acho que era a escola que tinha mais projetos, aí geralmente uma das professoras encabeçavam e envolvia todo mundo. Trabalhávamos com vários projetos.” (Coordenadora)

E, em menor número, são referenciadas a contribuição para melhor resultados na avaliação externa e contribuição para melhoria da avaliação interna (01 oc. cada).

Nesse contexto, para a entrevistada:

“Na época o IDEB (índice de desenvolvimento básico) do Ensino Fundamental -I subiu bastante, a outra coordenadora trabalhava mais junto porque era um grupo menor, então a gente lembra que subiu. Mas o Fundamental II precisou melhorar porque era mais turma e mais professores e, no entanto só tinha uma outra coordenadora. Então até hoje nós avaliamos que como são muitas turmas era para ser uma coordenadora por turma, para dar um acompanhamento mesmo. Então eles não avançaram muito.” (Coordenadora)

A fala da coordenadora retrata o aumento no IDEB, traduzindo um sentimento de quase impotência, mediante o enfrentamento de dificuldades no cotidiano escolar, por falta de mais profissionais na área da coordenação pedagógica.

Quadro 12. Constrangimentos no processo de implantação do SIG

Categorias	Subcategoria	Ocorrências
CONSTRANGIMENTOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SIG	Sistema aplicado com descontinuidades na estrutura organizacional	06
	Falta de comunicação na comunidade	03
	Falta de sequencia processual entre segmentos	04
	Falta de autonomia	03
	Falta de participação	03

Referente à categoria **Constrangimentos no processo de implantação do SGI**, a coordenadora dá especial destaque ao fato de o sistema ser aplicado com descontinuidades na estrutura organizacional (06 ocorrências), a falta de sequencia processual entre segmentos (04), bem como a falta de comunicação na comunidade (03), de autonomia (03) e de participação (03).

Para a nossa entrevistada:

“Como se diz, por não ser uma coisa do município ou um plano de governo as pessoas sabiam que era naquele período, mas depois iria acabar e não iria ser levado adiante como de fato aconteceu mesmo.
É porque é um programa como se fosse de governo, daquele governo não é um municipal, o ideal é que fosse uma coisa municipal mesmo, discutidas com todos os seguimentos do município e que fosse implantado mesmo porque aí continuaria.” (Coordenadora)

Os discursos da entrevistada nos fornecem informações que demonstram uma certa desilusão, a respeito do sistema aplicado em curto período para execução, sem expectativa de continuidade, por ser implantado em um governo e desfeito em outro, que

não assumira o mesmo compromisso. Menciona ainda a ausência de uma relação mais estreita entre a equipe e o município. Nesse contexto, “é difícil atingir bons resultados sem o comprometimento permanente das representações no ambiente escolar” (Bravo, 2011, p.67).

Quando a questionamos sobre a percepção das dificuldades existentes com a implantação do processo de gestão integrado na escola, esta referiu-nos que.

“A dificuldade foi à participação das pessoas, porque tem gente que vem muito mal dar aquele seu expediente e pronto, e a gestão ela mexia com tudo, você tinha que se envolver com tudo, era um período de muitas pesquisas, muitas reuniões e algumas pessoas ficavam sem querer participar e ter um envolvimento maior, então eu acho que a dificuldade foi essa envolver as pessoas.”
(Coordenadora)

Tal discurso nos faz entender que esse foi um período de mudanças e de trabalhos intensificados, para resolver as demandas organizacionais do cotidiano. No entanto, na percepção da coordenadora existiu um déficit na participação e envolvimento dos membros da comunidade escolar, agravado pela inconsistência temporal das políticas públicas, o que se traduziu em dificuldades contextuais, na aplicação do processo de gestão democrática. Algumas das quais anteriormente mencionadas pela gestora. Nesse contexto, a instituição escolar só atingirá seus objetivos “mediante a participação conjunta de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico.” (Luck, 2000, p. 15)

4.3.5. Inquérito por entrevista aos professores

Quadro 13. Conhecimento das políticas públicas educacionais

Categorias	Subcategoria	P1 OC	P2 OC	P3 OC	P4 OC	P5 OC	P6 OC
CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS	Conhecimento entre a norma e a realidade educativa	02	02	03	0	02	02
	Algum conhecimento das metas aplicadas ao município	02	02	01	0	01	01
Total		04	04	04	0	03	03

Quanto ao **Conhecimento acerca das políticas públicas educacionais**, os professores realçam o conhecimento entre a norma e a realidade educativa, sobretudo P3 (03) e referem algum conhecimento das metas aplicadas ao município (P1 e P2, com duas ocorrências cada e P3, P5 e P6, com 01 ocorrência cada). Curioso é o fato de P4 não dar qualquer opinião a este respeito.

Fizemos um recorte semântico nas respostas:

“Auxiliam o desenvolvimento financeiro, pedagógico e até mesmo o físico”. (P1)

“As políticas públicas vem dar margem ao tipo de investimento que vai ser feito na educação [...], consegue ter uma ideia de onde vai investir ou empregar todo o dinheiro”. (P2)

“As políticas públicas na educação vêm trazer melhorias, na questão do aluno na escola, na questão da valorização do professor [...], como também a infraestrutura”. (P3)

“Garantir o que a constituição prever que é o acesso e a permanência dos alunos, mas de forma qualitativa”. (P5)

Pela análise discursiva, torna-se evidente que, na percepção dos nossos entrevistados as políticas públicas têm como finalidade direcionar e assegurar a educação, como um direito fundamental, pautado nos princípios legais, e, sobretudo, um investimento com qualidade, buscando melhoria na educação para todos. Na verdade, “as políticas educacionais, em geral, são pensadas e escritas para contextos que possuem infraestrutura e condições de trabalho adequadas (seja qual for o nível de ensino)” (Ball & Mainardes, 2011, p. 13).

Não obstante esta opinião, falta um conhecimento mais aprofundado dessas mesmas políticas educativas, quer nacionais quer estaduais, de forma a implantar uma gestão democrática integrada e integradora.

Quadro 14. Conhecimento do sistema de gestão integrado

Categorias	Subcategoria	P1 OC	P2 OC	P3 OC	P4 OC	P5 OC	P6 OC
CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)	Algum conhecimento geral do SGI aplicado a escolas	02	02	02	03	02	04
	Algum conhecimento da estrutura participativa da comunidade educativa no SGI	01	04	04	04	01	01
TOTAL		03	06	03	07	03	05

No que se refere à categoria **Conhecimento acerca do sistema de gestão integrado (SGI)**, é comum aos professores algum conhecimento geral do SGI aplicado na escola, (02 ocorrências cada), sobretudo por P6 (04) e P4(03), que manifestam ainda algum conhecimento da estrutura participativa da comunidade educativa no SGI. Todavia, as suas opiniões dividem-se, sendo mais referenciada por P2, P3 e P4 (04 cada), em relação aos demais professores (igual número de 01 ocorrência). Tal como referido pelos docentes:

“O SGI a própria sigla já diz, sistema de gestão integrado então percebendo isso você começa a ver que é o gerenciamento de forma onde envolve todos os membros da escola desde o porteiro a direção, então gestão tem que integrar todo mundo para todo mundo ficar ciente do que está acontecendo na escola”. (P2)

“Não só já ouvi falar como também participei dele, a gente trabalhou de forma bem envolvida na sua implantação, então eu conheço e participei dele”. (P3)

“Bem é um sistema no qual as ações elas interagem entre si e que visam o desenvolvimento tanto do aluno, como do corpo docente até a própria gestão da escola também.” (P4)

Podemos perceber nos excertos discursivos, que os professores não só tinham conhecimento geral do SGI na escola, como também concordam entre si, que houve um espaço para a participação coletiva no SIG. Tal perspectiva pode ser percebida no discurso de P5, quando afirma:

“Precisavam que o aluno opinasse, que o aluno classificasse, tivesse voz e também outros seguimentos como, pessoal administrativo, o pessoal de apoio também fosse ouvido então o bom foi isso, a abertura desses canais para que as pessoas tivessem a oportunidade de se expressar.” (P5)

Triangulando com os resultados obtidos, em relação a todos os intervenientes no estudo, destaca-se uma distância entre a norma e a realidade, entre o que conhecem do SIG e a sua aplicação, o que valoriza o papel de uma comunicação focalizada. Esta comunicação é particularmente urgente quanto aos alunos, dado que, em maioria, não possuem conhecimento suficiente a respeito da gestão democrática e das suas práticas.

Toda essa postura nos faz entender que “é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum” (Luck, 2009, p.70).

Quadro 15. Participação na implantação do SGI na escola

Categorias	Subcategoria	P1 OC	P2 OC	P3 OC	P4 OC	P5 OC	P6 OC
PARTICIPAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DO SGI NA ESCOLA	Participação enquanto professor	02	02	04	03	01	02
	Participação na otimização das práticas em sala de aula	02	02	04	04	0	03
	Participação na otimização das práticas de gestão	01	02	05	03	0	04
TOTAL		05	06	13	10	01	09

Relativamente à categoria **Participação na implantação do SGI na escola**, os professores P1, P2 e P6 realçam a sua participação enquanto professores, (02 ocorrências cada), P3 (04), P4 (03) e por último P5 (01).

Tal perspectiva pode ser percebida nos discursos dos professores, quando afirmam:

“Não diretamente como cursista do projeto, mas no desenvolvimento junto com a gestora e a vice, e acabamos sendo envolvidos. Uns se envolveram pouco no meu caso eu tive um envolvimento maior”. (P1)

“Eu participei de forma direta além de ser professora, como é um sistema que já está dizendo gestão integrada eu não participei apenas de forma indireta, mas de forma direta mesmo, apoiando desde a sua implantação em todo processo e até mesmo na sua conclusão”. (P3)

“Sim, participei, a gestão da escola trazia as informações a respeito do que era passado nas formações, no curso e aí nós colocávamos em prática aqui na escola ajudando a construir os mapas, portfólios, cartazes para que fossem levados para sala e trabalhando com os alunos as ações que deveriam ser implementadas”. (P4)

“Como professor, uma participação pequena eu diria que teve professor que se inteiraram muito mais.” (P5)

“Eu participei aqui na escola com algumas ações que foram desenvolvidas pelas nossas gestoras na época que faziam esse curso, e aí elas passaram essas informações para gente e uma turma minha foi uma turma piloto onde a gente testou algumas ações que o SGI propunha na época.” (P6)

Podemos perceber, nos discursos citados acima, que todos os professores sem exceção, participaram da implantação do sistema de gestão integrado, embora alguns deles com maior envolvimento. Planejaram e desenvolveram ações junto com a gestão da escola, tornando possível a construção de uma gestão democrática. Dessa forma, percebe-se que um ambiente participativo “dá às pessoas a oportunidade controlar o próprio trabalho, ao mesmo tempo em que se sentem parte orgânica de uma realidade e não apenas apêndice da mesma ou um mero instrumento para a realização dos seus objetivos institucionais.” (Luck, 2000, p.27)

A participação na otimização das práticas de sala de aula é nomeada (04 ocorrências) por P3 e P4, P1 e P2 (02), P6 (03), mas P5 não opina.

No que se refere à participação na otimização das práticas de gestão, é visível uma diferença entre as opiniões P1 (01) e P2 (02), sendo mais visível em P3 (05), P6 (04) e P4 (03). De novo e, de forma recorrente, P5 não apresenta nenhum argumento a este respeito.

Trazemos para o foco da discussão a fala de alguns professores, quando nos retratam que:

“Depois do SGI a gente começou a pegar mesmo no barco e levar junto. Acho que houve uma participação bem maior depois do SGI. Não foram tomadas questões sozinhas ou isoladas entre os gestores, mas de forma participativa chamando a gente perguntando opinião, ouvindo, valorizando as sugestões. Foi muito importante.” (P3)

“A gente pôde analisar melhor as propostas, dar opiniões, mudar datas, mudar o que a gente não achava que estava adequado para aquele determinado público, para aquela determinada idade de alunos.” (P4)

“Depois do SGI a gente conseguiu ter um tempo maior para discussão a gestão repensou nessa prática de ter esse tempo maior de pensar nas atividades que vão ser desenvolvidas, de montar um cronograma, de planejar de pensar a escola. Eu acho que a gente teve um avanço nesse sentido também.” (P6)

Nos escritos acima os professores realçam significados atribuídos à prática docente, ao justificar como realizam metodologicamente o trabalho pedagógico e

administrativo. Os interlocutores demonstram que, depois do SGI houve uma maior interação do grupo e participação dos professores junto com a equipe gestora, buscando a priorização do tempo para discussão, planejamento e execução das ações pedagógicas e administrativas.

Numa visão global, triangulando as percepções dos participantes, é consensual, a participação de todos em atividades concretas, o que destaca que apesar de algum desconhecimento inicial, referente às metas, na prática há um efetivo envolvimento. Para essa otimização nas práticas de sala de aula e gestão, tal como referido pela gestora, muito contribuiu o trabalho desenvolvido, na área da gestão intermédia, pela coordenadora. Neste sentido, há uma apreciação positiva da participação e do seu envolvimento da comunidade escolar, incluindo alunos, a família e todos os educadores e gestores, visando uma gestão democrática.

Nesse contexto, Bravo (2011, p. 68) confirma que “pesquisas demonstram a existência de uma relação positiva entre o grau de participação e os sentimentos de satisfação, responsabilidade e comprometimento. As pessoas dão valor e também apoiam o que elas ajudam a criar”.

Quadro 16. Aspetos positivos do processo de implantação do SIG

Categorias	Subcategoria	P1 OC	P2 OC	P3 OC	P4 OC	P5 OC	P6 OC
ASPECTOS POSITIVOS DO PROCESSO DE IMPLANTA ÇÃO DO SIG	Mudança na estrutura organizacional	02	05	05	05	0	03
	Envolvimento da comunidade no trabalho colaborativo	05	08	04	03	01	03
	Mudança positiva pela participação democrática	03	05	05	04	03	04
	Gestão de escola integradora	05	03	06	02	01	05
	Aumento de projetos de escola	05	02	01	01	0	03
	Contribuição para melhor resultados na avaliação externa	01	0	02	02	0	02
	Contribuição para melhoria da avaliação interna	01	0	02	02	0	02
TOTAL		22	23	25	19	05	22

Referente à categoria **Aspectos positivos do processo de implantação do SGI**, os professores P2, P3 e P4 referem, de forma significativa, mudanças na estrutura organizacional (05 ocorrências cada), assim como P1 (02) e P6 (03); no entanto, P5 não faz qualquer referência. Chamam a atenção para o envolvimento da comunidade no trabalho colaborativo sobre tudo pelo P2 com (08), P1 (05) e P3 (04), com igual número (03) P4 e P6, no entanto com menos significância P5 (01). É um pensamento comum a todos os professores, que houve uma mudança positiva pela participação democrática, sobretudo apontada por P2 e P3 (05 oc. cada), P4 e P6 (04), P1 e P5 (03).

Tal perspectiva pode ser percebida nos discursos dos professores, quando descrevem que mudanças observaram após o SGI:

“A interação maior dos componentes escolares tanto dentro da escola quanto fora, interação dos professores, secretaria, pessoal de serviços gerais, pessoal da merenda e da segurança, a direção e todos eles trabalhavam em consonância. Varias secretarias de fora da escola se envolveram no projeto, a comunidade e o policiamento também se envolveram no sentido de apoiar a escola”. (P1)

“Da maneira como foi feita o gestor começava a chegar pelas extremidades, acolhendo, chegando e foi sendo implantado, quando vimos estava todo mundo envolvido e fazendo o SGI. Então avaliar esse processo de mudança é positivo, você vê que todos estão construindo”. (P2)

“Colocar o aluno como protagonista dentro da escola, então o aluno se sentiu parte até no planejamento eles interferiam, eles davam opiniões, traziam suas propostas a gente entendia que a escola não poderia caminhar por uma via e aluno por outra”. (P3)

“Observamos a questão da melhoria no planejamento das atividades acho que isso é bem importante você planejar bem suas atividades, acho que foi um ponto bem positivo do SGI esse planejamento”. (P4)

“A principal coisa que eu diria que é o ouvir os alunos, ouvir o pessoal administrativo e do apoio porque são seguimentos que nunca foram muito bem ouvidos e passaram a ser mais ouvidos”. (P5)

“Uma abertura maior para que se discutissem os problemas, os setores da escola se integraram um pouco mais”. (P6)

Pelos excertos discursivos dos professores, podemos perceber que houve uma mudança bastante significativa na escola, de modo que foram criados espaços para o diálogo, a participação de toda comunidade interna e externa, e discussão dos problemas de interesse comum. P3 considera que *“a gestora envolvia, motivava, dava oportunidades, delegava tarefas, confiava na sua equipe, [...] ela trabalhou muito bem nessa questão de realmente envolver, de chamar os pais, a família, a comunidade escolar em torno da escola a participar desse processo”*.

Em triangulação com as respostas dos alunos, verificamos a valorização de um diálogo entre escola e família. A maior parte dos alunos considera que a Gestão integrada, na figura do gestor escolar, incentiva a participação e o diálogo com a família, o que é visível no atendimento, cuidado e agradável, dos pais e encarregados de educação.

Nesse contexto, podemos perceber que um dos pontos positivos para os professores foi a importância da gestão escolar com uma liderança pautada na participação, motivação, no diálogo e, sobretudo no reconhecimento do aluno enquanto protagonista. Isto nos leva a entender que *“a pedagogia escolar de qualidade é aquela centrada no aluno, que tem o aluno, sua formação e aprendizagem como ponto de partida e de chegada na determinação de todos os planos de ação”*. (Luck, 2009, p.21)

Relativamente à subcategoria gestão de escola integradora, este é um pensamento comum a todos os professores e bastante significativo, que P1 e P6 referenciam (05 oc. cada), P2 (03), P3 (06), P4 (02) e, com menos significância, P5 (01).

Como é afirmado pelos professores, comparando a ação do gestor (G), no cotidiano escolar, antes e depois do SGI:

“O gestor não tinha orientação, fazia achando que era certo, mas não tinha orientação e depois do curso do SGI direcionou mais ainda a qualidade da gestão, melhorando”. (P1)

“Ficávamos muito na situação de expectador, uma vez ou outra alguém dava alguma sugestão à direção acatava ou então a direção já vinha com ideias prontas. Depois do SGI a coisa começou a ser mais partilhada onde todos eram escutados e todos procuravam contribuir de alguma forma”. (P2)

“Trabalhava de forma isolada, muito particular, muito restrito não participava da vida da comunidade escolar como um todo, era compartimentada. Então a prática do gestor pelo que eu lembro era dessa forma e depois do SGI o gestor passou a trabalhar de forma integrada com outras áreas na escola”. (P3)

“Antes [...] não havia um norte. Depois da implantação do sistema a gente percebeu que conseguiu conciliar, mais essas duas partes, tanto a pedagógica quanto a administrativa da escola e a gente pode ter mais atenção em relação a isso. A gestão mais envolvida”. (P4)

“Eu não vi tanta mudança, a principal eu acho que é realmente a questão do ouvir o aluno, [...] e também outros seguimentos como, pessoal administrativo, o pessoal de apoio também fosse ouvido então o bom foi isso, a abertura desses canais para que as pessoas tivessem a oportunidade de se expressar”. (P5)

“Antes eu posso te dizer que a gente tinha reuniões rápidas, onde se expõe o assunto, mas não se tinha tanto tempo de se discutir. Eu acho que depois do SGI a gente conseguiu ter um tempo maior para discussão a gestão repensou nessa prática de ter esse tempo maior de pensar nas atividades que vão ser desenvolvidas, de montar um cronograma, de planejar de pensar a escola”. (P6)

Nestes excertos é notório que todos os professores entrevistados, apontam mudanças após a implantação do SGI, e que antes o gestor não era preparado, não tinha orientação. Quanto aos professores, eram apenas passivos, já recebiam as ideias prontas, todos trabalhavam de forma restrita e compartimentada com reuniões rápidas, apenas para expor assuntos. *“As decisões antes do SGI eram de alguns grupos isolados, algumas questões que não eram trazidas para o todo” (P3)*. Merece ser ressaltado que os educadores demonstram clareza de que após o SGI, a gestão passou a ser direcionada, partilhada e integrada. O gestor passou a ter um norte, possibilitando a abertura de canais, para que os membros da comunidade escolar fossem ouvidos e pudessem opinar. Nessa perspectiva, concordamos com Romão e Padilha (1997, p. 85) quando retrata que “planejar a escola de forma socializada é exercitar a cidadania, pois implica a tomada de decisões, em envolvimento com as ações do cotidiano escolar”.

Quanto ao aumento de projetos de escola, a sua percepção é mais referenciada por P1 (05), P2 (02), P3 e P4 (01oc. cada) e P6 (03). Embora não tão significativamente, é referida ainda contribuição para melhor resultados na avaliação externa e interna, por P1 (01) e P3, P4 e P6 (02 oc. cada); entretanto P2 e P5 não dão qualquer opinião a este respeito.

Tanto no que se refere aos projetos de escola como aos resultados mais elevados, na avaliação externa e interna, esta opinião positiva dos professores coincide com a apreciação manifestada pela coordenadora.

Tal perspectiva pode ser percebida no discurso dos professores.

“A equipe gestora fez algumas atividades e ações, no sentido de colocar os professores para realizar trabalhos juntos, vários projetos, indicar professores para determinados projetos ao qual o professor tinha mais aptidão”. (P1)

“A equipe desenvolveu várias ações, foram feitas reuniões, a caixinha de sugestão, sempre tínhamos cartazes em todas as salas de aula e até mesmo os alunos ficavam ciente do que estava acontecendo, os alunos ficavam cientes do processo de aprendizagem, do que eles iriam aprender. Então era mais ou menos isso”. (P2)

“Era uma gestão onde eles procuravam a gente, envolvia a gente no trabalho, não apenas escolar, mas extraclasse. Sempre procurava desenvolver essas ações com a participação de todos”. (P3)

“A gente tinha parcerias com algumas empresas, com alguns institutos, tinha alguns projetos aqui dentro da escola que nós desenvolvemos durante um ano esses projetos. Então com relação a isso a gente tinha sim, sempre se parava para mostrar os avanços que se teve e aquilo que precisava melhorar. A gente sempre fazia isso”. (P6)

Nos excertos é notória uma visão valorativa, em prol da gestão escolar, com reconhecimento dos projetos, ações e trabalhos desenvolvidos pela equipe gestora, para envolver toda comunidade no processo de gestão democrática.

Triangulando com as apreciações dos alunos, verificamos uma concordância na apreciação da implantação do sistema de gestão integrado, o mesmo sucedendo com a gestora e a coordenadora. Como único senão, é de apontar alguma dificuldade na comunicação. Contudo, os professores reconhecem que a gestão procurou criar canais de comunicação para que as informações circulassem corretamente. “A responsabilidade do diretor escolar pela gestão da escola representa a responsabilidade pela qualidade do processo e, portanto, pela rede de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar” (Luck, 2009, p.134) Nesse contexto, o gestor não pode trabalhar de forma centralizada, ele precisa envolver os agentes escolares e os pais para caminhar juntos. Paro (2000, p. 30) descreve que “A escola deve utilizar todas as oportunidades de contato com os pais, para passar informações relevantes sobre seus projetos, recursos, problemas e também sobre as questões pedagógicas”.

Os docentes percebem ainda que o sistema de gestão integrado teve alguma contribuição para os resultados de indicadores de avaliações internas e externas. Os professores referiram que:

“Eu não tenho todos os dados das avaliações externas, mas acredito que tenha tido um perfil de melhora por causa da gestão. Não tenho esses dados, mas acredito que tenha melhorado”. (P1)

“Eu acredito que sim, e como, eu acho que tudo quanto à gente faz na escola produz resultados, externos ou internos. A gente pode ver até na vida do aluno, na vida das famílias, da comunidade escolar e que realmente ele contribuiu para resultados bem mais significativos do que estes”. (P3)

“Sim, considero que foi positivo, contribuiu sim para a melhoria dos resultados. (P4)

“O que a gente observa é que nesse período a nota da escola foi uma nota que superou a meta. Então a gente não pode dizer que está ligado diretamente com o SGI, mas que nesse período teve um avanço sim aqui na escola”. (P6)

Pelas respostas dos professores podemos perceber que as opiniões se dividem. Alguns afirmam que os resultados dos indicadores de avaliações melhoraram no período de implantação do (SGI), outros não o afirmam com tanta certeza, mas destacam que nesse período houve avanços, que traduzem um sentimento de credibilidade nesses resultados. No entanto a avaliação deve ser “um processo permanente, [...] procurando dar conta da qualidade e adequação do desempenho de todos os envolvidos, não apenas do aluno”, (Paro, 2004, p.114)

Quadro 17. Constrangimentos no processo de implantação do SIG

Categorias	Subcategoria	P1 OC	P2 OC	P3 OC	P4 OC	P5 OC	P6 OC
CONSTRANGIMENTOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SIG	Sistema aplicado com descontinuidades na estrutura organizacional	0	0	03	0	01	03
	Falta de comunicação na comunidade	0	0	0	0	01	03
	Falta de sequencia processual entre segmentos	0	01	01	0	02	02
	Falta de autonomia	0	0	0	0	02	0
	Falta de participação	0	01	01	0	03	01
	Gestão centralizada	0	0	0	0	03	0
TOTAL		0	2	5	0	12	09

Quanto à categoria **Constrangimentos no processo de implantação do SGI**, é referenciado um sistema aplicado com descontinuidades na estrutura organizacional, essa percepção é descrita pelo P3 e P6 (03 oc. cada), P5 (01). Os demais professores não dão qualquer opinião a este respeito. É mencionada a falta de comunicação na comunidade, sobretudo pelo P6 (03), P5 (01). Curioso é o fato de os demais professores não darem qualquer opinião a este respeito.

Assim, para os professores:

“Nós tivemos aqui uns trabalhos onde a gente viu realmente a participação dos alunos e hoje a gente até sente certo saudosismo, uma certa lembrança porque o SGI foi implantado mas não houve continuidade e a gente sente a falta disso, porque foi um momento onde a escola e a comunidade escolar participou efetivamente do processo na escola”. (P3)

“Não foi um processo fácil e não tão trabalhado, acredito se conscientizado todos os envolvidos pra que a gente pudesse desenvolver isso de forma saudável na escola e fosse melhor absorvidos por todos”.(P5)

“Quem participava da aula, das formações do SGI tinha uma informação maior, mas essa informação muitas vezes não chegava para gente da maneira como deveria”. (P6)

Percebemos no discurso de P3 um sentimento de saudade e boas lembranças, misturado com descontentamento por não ter tido continuidade. *“Eu sinto falta do SGI, seria muito bom que ele tivesse tido continuidade, eu digo por que eu participei”* (P3). Em contrapartida, observamos nas falas de P5 e P6 uma insatisfação em relação à falta de comunicação, informações e conscientização. Podemos perceber que eles esperavam mais atuação da gestão, com subsídios necessários para a conquista da participação e o envolvimento de todos. Nessa perspectiva, Demo (2009, p. 21) retrata “que se busque convencer a comunidade da necessidade de determinada ação, desde que o processo de convencimento se faça dentro de um espaço conquistado de participação”.

Quanto à subcategoria **Falta de sequência processual entre seguimentos**, é visível uma semelhança entre as opiniões, com igual número de ocorrências P5 e P6 (02), P2 e P3 (01 oc. cada).

Resgatamos o discurso de P2 quando retrata que: *“talvez faltassem mais pessoas para auxiliar a gestão porque muitas vezes a gestão estava só”*. A falta de autonomia é referenciada pelo P5 (02), afirmando que: *“foi um processo um tanto complicado, foi muito impositivo como uma regra que a secretaria de educação estava repassando, cobrando da direção”*. E, conseqüentemente, é referenciada por alguns professores entrevistados, a falta de mais participação P2, P3 e P6 (01 oc.cada), e, sobretudo pelo P5 (03).

Fizemos um recorte nas respostas:

“No começo houve muita resistência, mas depois que todo mundo começou a entender como acontece o processo”. (P2)

“O novo teve uma certa resistência por alguns, mais aí depois que a gente viu como é que ele funcionava e que ia trazer um bem para a escola”. (P3)

“Muita resistência justamente por conta dessa forma ser impositiva da secretaria cobrar dos diretores e os diretores cobrarem dos professores”. (P5)

“Os pais eu creio que não houve uma participação expressiva não”. (P6)

Nesse contexto, para os professores, o início do processo de implantação do sistema de gestão integrado não foi muito bem aceito pela comunidade escolar. Houve muita resistência por falta de informação e explicações mais adequadas. No entanto, após um conhecimento mais detalhado a respeito do sistema de gestão, os sujeitos envolvidos passaram a aceitar e se envolver no processo, tal como referido nas duas categorias anteriores, respeitantes à participação e aos aspetos positivos do processo de implantação do SIG. Provavelmente, fruto de mais conscientização e sensibilização da equipe gestora, a este propósito, pois “sensibilizar é a melhor forma de contar com o envolvimento e a participação de todos”. (Veiga, 2002, p. 04).

Quanto à subcategoria gestão centralizada, a sua percepção é referenciada por P5 (03):

“Efetivamente eu não notei tanta mudança em alguns contextos maiores na escola, as decisões continuavam vindas de cima, [...] determinadas ações ainda permaneceram na hierarquia.” (P5)

Neste excerto discursivo é visível uma percepção insatisfeita do entrevistado, pois P5 expressa não ter observado mudanças em alguns contextos, e que a hierarquia ainda permanecia. No entanto, “a participação na tomada de decisões e as relações entre aqueles que integram a comunidade escolar necessariamente precisam superar hierarquias” (Mendes, 2009, p. 110).

Em geral, constata-se algum desapontamento em relação a um sistema aplicado com descontinuidade e com manifesta resistência de alguns professores. A coordenadora dá uma explicação lógica, ancorada nas políticas educacionais, ao destacar, como constrangimento, o fato de o sistema ser aplicado com descontinuidades na estrutura organizacional, a nível de falta de comunicação na comunidade. O curto período para a implantação, e as descontinuidades provocadas pelos sucessivos governos, têm resultado na falta de um compromisso duradouro de execução, prejudicando uma relação mais colaborativa entre a equipe e o município.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto político e pedagógico requer, dos gestores e dos demais membros da comunidade escolar, uma reflexão sobre a gestão educacional. A escola, necessita de uma gestão participativa e integrada, buscando espaço para o exercício da cidadania e melhoria da qualidade da educação. No entanto, a qualidade da educação deve estar ajustada à competência de seus profissionais, de forma a proporcionar aos seus estudantes e à comunidade em geral, experiências educacionais formativas e capazes de promover conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para enfrentar possíveis desafios, em um mundo globalizado e tecnológico, que exige profissionais capacitados.

Cada vez mais, o gestor escolar precisa de uma liderança forte, democrática, dinâmica e dialógica, na medida em que assume responsabilidades de coordenar as ações pedagógicas e administrativas da sua instituição, com respaldo no planejamento participativo e no Projeto Político Pedagógico. E, acima de tudo, o gestor escolar precisa ser capacitado para exercer a sua função e ter comprometimento com o seu trabalho. Esta investigação iniciou-se procurando responder a seguinte questão: Como é que os diferentes elementos de uma comunidade escolar percebem a sua participação na otimização da implantação de um sistema de gestão integrado, proposto pela Secretaria Municipal de Educação, no período de 2010 a 2012?

Por meio dessa pesquisa, foi possível recolher conhecimentos acerca dos fundamentos da gestão democrática, como meio de organização e administração das políticas públicas educacionais de Ipojuca, associando a implantação de mecanismos de gestão participativa, integrada, com as comunidades local e escolar.

A investigação foi realizada com gestores, coordenadores, professores e alunos de uma escola pública municipal da cidade de Ipojuca-PE. A coleta de dados foi obtida por meio de um questionário com questões fechadas, para que os alunos pudessem revelar o seu conhecimento a respeito do assunto pesquisado. Uma entrevista estruturada foi aplicada aos professores, coordenador e gestor envolvidos no processo de implantação do SGI, onde puderam expressar o que pensavam e o que foi vivenciado com o Sistema de Gestão Integrado.

Apoiando nos dados obtidos, foi possível identificar a percepção dos professores, alunos, gestor e coordenador acerca da sua participação, enquanto comunidade, na implantação e otimização de um sistema de gestão integrado. Deste modo, constatamos que uma grande parte dos alunos considera que sempre, ou quase sempre participam nas decisões e ações da escola. Por sua vez, verificamos que também há um envolvimento da participação por parte dos entrevistados, fruto do seu trabalho pedagógico, desenvolvido na

escola, a nível de gestão intermédia. Contudo, a coordenadora, que revela um verdadeiro comprometimento na gestão intermédia, refere que falta mais envolvimento dos membros da comunidade escolar, o que contribuiu para algumas dificuldades na aplicação do processo de gestão democrática mencionadas pela gestora. No geral, há uma percepção positiva da participação e do envolvimento da comunidade escolar, na gestão democrática.

Mesmo com as dificuldades apresentadas na implantação do Sistema de Gestão Integrado acerca da comunicação, os professores reconhecem positivamente, que a equipe de liderança procurou criar canais de comunicação buscando repassar informações de forma precisa para a comunidade escolar.

Embora o conhecimento efetivo apenas seja assimilado aquando da sua implantação, a gestora tem consciência da mais valia da sua aplicação. Todavia, não houve o cuidado de uma efetiva divulgação aos alunos, dado que a maioria ouviu falar poucas vezes em sistema de gestão integrado, não tendo sido cumprido um efetivo circuito de comunicação. O mesmo sucede em relação às campanhas realizadas e ao conhecimento das metas aplicadas ao município, o que comprova falta de divulgação na comunidade educacional.

Apesar de uma percepção positiva das políticas públicas, falta um conhecimento aprofundado das políticas educativas nacionais e estaduais, a fim de viabilizar uma gestão democrática integrada. Esta distância entre a norma e a realidade, entre o que conhecem do SIG e a sua aplicação, é urgente quanto aos alunos, como membros de direito de uma comunidade

Em relação às mudanças ocorridas na escola, após a implantação do SIG, os alunos, professores e demais intervenientes, consideram que houve mudanças significativas e positivas após a implantação desse sistema. De acordo com os participantes, essas mudanças ocorreram na estrutura física, organizacional, pedagógica, administrativa e principalmente pela participação democrática na escola. Assim, os objetivos específicos foram atingidos, uma vez que foi possível conhecer a percepção dos alunos, professores, gestor e coordenador a cerca da participação, conhecimento do SGI e mudança na estrutura organizacional da instituição escolar.

No conjunto de mudanças, destaca-se a valorização da importância da relação família/escola, visto que houve uma maior participação da família na instituição escolar pesquisada. A maior parte dos alunos refere que o gestor escolar, motiva o diálogo com a família, referindo uma maior presença dos pais e encarregados de educação na vida da escola, numa parceria frutuosa para todas as partes.

Na avaliação externa e interna, a implantação do SIG levou à rentabilização dos projetos de escola e a resultados escolares mais elevados, pelo que se comprova uma

percepção positiva das mudanças ocorridas. Há visão valorativa, em prol da gestão escolar, com reconhecimento das ações e trabalhos desenvolvidos pela equipe gestora, para envolver toda comunidade no processo de gestão democrática.

Porém, como constrangimento, e mais uma vez, os professores referem a criação de canais de comunicação, para que as informações circulassem corretamente, embora tal nem sempre se verificasse. Além disso, a nível interno, constata-se algum desapontamento em relação a um sistema aplicado num espaço curto de tempo, com descontinuidade na estrutura organizacional, e alguma falta de comunicação na comunidade. A nível externo são destacadas as descontinuidades provocadas pelos sucessivos governos, o que impede um compromisso de execução contínuo e alargado, prejudicando o trabalho colaborativo entre a equipe e o município.

Como conclusão geral, é evidente que entendimento sobre a implantação do sistema de gestão integrado, ainda não está bem definido pelos professores, alunos, supervisores e membros da comunidade escolar. Encontramos várias dificuldades na implantação do processo de Sistema de Gestão Integrada, ficando evidenciadas algumas cobranças burocráticas e administrativas, prazos demasiadamente curtos, falta de envolvimento e comprometimento das pessoas, a resistência às mudanças e equipes mal dimensionadas.

Também foi possível identificar que os impactos do Sistema de Gestão Integrado são positivos para o desempenho da comunidade escolar e, por conseguinte para a escola, considerando que, a partir do momento que os sujeitos compreendem seu papel na estrutura organizacional ele envolve-se no processo, e sente-se parte integrante da escola, participando ativamente dos processos que permeiam o desenvolvimento educacional, alcançando assim a finalidade e os objetivos propostos pelo sistema de ensino. A pesquisa também mostra que de certa forma há um trabalho voltado para uma gestão democrática, em que todos da comunidade são ouvidos e respeitados, buscando assim, uma gestão compartilhada que possibilite melhor distribuição do trabalho e contribua para o fluxo das atividades e ações desenvolvidas na instituição escolar.

E, por fim, percebeu-se que ainda há uma longa caminhada para se implantar verdadeiramente nas escolas municipais de Ipojuca, a prática da gestão democrática e integrada, principalmente por ter sido um sistema aplicado com descontinuidade e também por ainda não haver eleições para gestores das escolas municipais. Entende-se que a gestão democrática traz em sua essência a descentralização e a democratização da educação, nesse contexto a eleição é, em certo sentido, a maneira mais democrática de se escolher o gestor escolar.

Diante do exposto, podemos afirmar que nenhuma instituição escolar consegue exercer de fato o seu papel transformador assegurando o desenvolvimento e aprendizagem de seus estudantes, se não tiver um sistema educacional organizado com práticas de gestão bem definidas e democráticas. Vale, portanto, lembrar que, para uma gestão democrática de fato acontecer é preciso que a escola abra suas portas para que todos possam participar das decisões importantes que afetam seu cotidiano, e que se estabeleça uma consciência intensa sobre o papel que a instituição de ensino ocupa na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2000). Autonomia, Avaliação e Gestão Estratégica das Escolas Públicas. In J. A. Costa; A. Neto-Mendes & A. Ventura (Orgs.), *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares* (pp. 201-216). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Afonso, A. J. (2003). Estado, Globalização e Políticas Educacionais: elementos para uma agenda de investigação. *Revista Brasileira da Educação*, 22,35-46.
- Almeida, F. J. (2010). *A família na gestão da escola: uma proposta de parceria para os problemas de aprendizagem*. Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_v_epct/PDF/ciencias_humanas/01_ALMEIDA_MEDEIROS.pdf. Acessado em 12 de dezembro de 2014
- Antunes, A. (2002). *Aceita um conselho? – como organizar o Colegiado Escolar*. Guia da Escola Cidadã. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire.
- Arantes, E. M. (2005). *Breves anotações sobre direito à educação, medidas de proteção e medidas socioeducativas*. Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2001/edc/edctxt3.htm>
- Arroyo, M. (2008). Gestão Democrática: recuperar sua radicalidade política? In Correa, B. C.& Garcia, T. O. (Orgs.). *Políticas Educacionais e organização do trabalho na escola* (pp. 39-56). São Paulo: Xamã
- Arroyo, M.; Buffa, E. & Nosella, P. (2010). *Educação e cidadania: quem educa o cidadão?* (14ª ed.) São Paulo: Cortez
- Aquino, M. (2008). *Planejamento no contexto educacional cearense (2004-2006): Limites e possibilidades* (Dissertação, mestrado). Fortaleza – Ceará: UECE.
- Azevedo, J. (2001). O Estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica. In Ferreira, N. S; Aguiar, M. (Ogs). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. (2ª ed.,pp.17-42) São Paulo: Cortez
- Ball, S. & Mainardes, J. (Orgs). (2011). *Políticas educacionais: questões e dilemas*. São Paulo: Cortez
- Barroso, J. (2008). Parecer ao Projecto de Decreto-Lei 771/2007-ME .*Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário*. Lisboa.
- Barroso, J. & Carvalho, L. (2009). La gestion de centros de enseñanza obligatoria em Portugal. In Sallán, J. G. (Coord.), *La gestion de centros de enseñanza obligatoria en IberoAmerica* (pp. 126-1379 Barcelona: RedAge. Disponível em: <http://www.redage.org/files/adjuntos/Readage.pdf>.
- Boavida, A. M., & Ponte, J. P. (2002). Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. In GTI (Ed.). *Reflectir e investigar sobre a prática profissional* (pp. 43-55). Lisboa: APM.

- Borges, S. (2006). *A participação dos pais e encarregados de educação na gestão escolar*. Trabalho científico apresentado ao Instituto Superior de Educação – ISE. Disponível em <http://www.portaldodoconhecimento.gov.cv/>
- Botler, A. M.; Lima, M. S., & Dias, W. A. (2012). *Gestão Democrática: Implicações da Participação da comunidade para a Melhoria da Organização da Escola*. Disponível em <http://www.ufpe.br/>
- Brasil, (1988) *Constituição Federal*. Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucional nº1/92 a 67/2010 e pelas emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94.-Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011.
- Brasil, (1996) Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileiras, nº 9.394.
- Bravo, I. (2011). *Gestão educacional no contexto municipal*. Campinas, SP: Alinea.
- Cardoso, A. (1995). *Gestão participativa numa escola comunitária* (Dissertação de mestrado). Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Educação.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- Carvalho, C. (2005). *Comunicações e interações sociais nas aulas de matemática*. In CIEFCUL (Ed.), *Itinerários Investigar em Educação 2003* (pp. 547-562). Lisboa: Centro de Investigação em Educação da FCUL.
- Cavalho, J. G. (2012). *Políticas públicas e a gestão da educação no Brasil*. Maringá: Eduem-UEM. Maringá.
- Cenap. (2008). *Coordenador Pedagógico: Traçando caminhos para a sua prática educativa*. Acessado a 20 de novembro de 2014. Disponível em: <http://www.educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-cenap/>
- César, M. (2003). *A escola inclusiva enquanto espaço-tempo de diálogo de todos e para todos*. In D. Rodrigues (Ed.), *Perspectivas sobre a inclusão: Da educação à sociedade* (pp. 117-149). Porto: Porto Editora.
- César, M. (2008). *Come away with me: Statistics learning through collaborative work*. In *ICME 10 Proceedings*. Copenhagen: Roskilde University.
- Cohen, L., & Manion, L. (1990) *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla
- Colaço, V. (2004). Processos interacionais e a construção de conhecimento e subjetividade de crianças. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 17, (3) ,333-340.
- Coll, S, C. (1994) *Aprendizagem escolar e construção do conhecimento*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Costa. R., M. da, (2011). *Gestão Democrática na Escola Pública no Município de São Mateus: Limites e Possibilidades*. TCC. UFES, São Mateus.

- Costa, J. A., & Ventura, A. (2002). Avaliação integrada das escolas: análise em torno das opiniões dos intervenientes. In A. Neto-Mendes & A. Ventura (Orgs.), *Avaliação das Organizações Educativas*. (pp.105-124) Aveiro:Universidade de Aveiro.
- Coutinho, C.P. (2004). Quantitativo versus qualitativo: questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação. *Actas do XVII colóquio Admee-Europa: A avaliação de competências. Reconhecimento e validação das aprendizagens adquiridas pela experiência* (pp.436-448). Braga: Universidade do Minho.
- Cristo, I. (2008). *Embalados! No trabalho colaborativo: Um estudo de caso no 1º ciclo do ensino básico* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade de Lisboa
- Custódio, M. G. (2011) *Gestão Democrática: Discursos e Práticas* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Damiani, M. F. (2008) Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. *Revista Educar*, 31, 213-230.
- Davies, D. (2003) *A Colaboração escola-família-comunidade: uma perspectiva americana*. In. Alves-Pinto, C. & Teixeira, M. (org.), *Pais e Escola parceria para o sucesso* (pp.71-94), Porto : ISET.
- Demo, P. (2000). *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo: Atlas.
- Demo, P. (2009). *Pesquisa e informação qualitativa*. Apontes metodológicos. São Paulo: Papirus.
- Denhardt, R. B. (2012). *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning.
- Enguita, M.F. (2004). A educação e a mudança social. In Enguita, M.F.(Org.), *Educar em tempos incertos* (pp. 13 – 25). Porto Alegre: Artmed.
- Faundez, A. (1993). *O poder da participação*. São Paulo, Cortez.
- Feitosa, S. P. (2011.) *A importância da Gestão Democrática e da Avaliação no Contexto Educacional Brasileiro*. Rio de Janeiro:TCC. UCM.
- Fernandes, E. M. (2011). *A Perspectiva da Aprendizagem Cooperativa-Colaboradora como recurso didático-pedagógico para a inclusão de alunos com deficiência*. Acessado em 05 de março 2015. Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/>
- Ferraz, D. (2011). *Ciclos de aprendizagem, políticas e discursos* (Dissertação de mestrado) Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
- Ferreira, A. B. (2001). *1910-1989. Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa* (5ª ed.) Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Favorini, L. B. (2009). *O envolvimento dos pais na educação escolar dos filhos: Um estudo exploratório* (Tese Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Freire, P. (1980). *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.

Gadotti, M. (1994) *Gestão Democrática e Qualidade de Ensino*. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Belo Horizonte.

Gadotti, M. (2001). *Concepção dialética da educação: um estudo introdutório*. São Paulo: Cortez.

Gadotti, M. (2004). *História das idéias pedagógicas*. São Paulo: Ática.

Gadotti, M. (2006). *Pedagogias participativas e qualidade social da educação*. In Brasil. Ministério da Educação. Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas- Brasília/DF.

Galera, J. M. B. (2003). *A implementação de políticas educacionais e a gestão como um processo de inovação: A experiência na região sudoeste do Paraná, Sul do Brasil*. Tese (doutorado) . São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

Garcia, M. (1996). Políticas públicas e atividade administrativa do Estado. In *Caderno de Direito Constitucional e Ciência Política*. 15, 64-7.

Gisi, M. (2003). Políticas públicas, educação e cidadania. In Zainko, M. & Gisi, M.(orgs.) *Políticas e gestão da educação superior*. Curitiba: Champagnat; Florianópolis: Insular.

Godinho, J. F. (2013). *O papel do Gestor Escolar* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade de Lisboa.

Gomes, H. (2002). *Sistema de Gestão Integrado em Ação: Estudo de Caso da Prática do SGI em Sala de Aula*. Belo Horizonte: Fundação Pitágoras.

Gomes, H. (2002). *Lupa nos Valores: Manual e Fundamentação*. Belo Horizonte: Fundação Pitágoras.

Gomes, H. (2005). *SGI Compacto*. Belo Horizonte, Fundação Pitágoras.

Gomes Neto, J. B.(1999) O sistema integrado de informações educacionais. SIED. *Revista IP*. 1 (2), 111-119.

Groh, I. L. (2006) *Participação da comunidade na escola pública: As percepções de professores, alunos e pais sobre projetos em parceria escola, comunidade e empresa*. Dissertação de Mestrado. Itajaí: UNIVALI.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre; Artes Médicas; Belo Horizonte: Editora UFMG.

Libâneo, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola*. Goiânia: Alternativa

Libâneo, J. C. (2003). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.

Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. (5ª ed.) Goiânia: Alternativa.

Libâneo, J. C. (2005). *Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização* (2ª ed.). São Paulo: Cortez.

- Libâneo, J. C. (2010). *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. São Paulo: Loyola.
- Libâneo, J. C.; Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2011) *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Lima, A. C. (2014) *A ação do coordenador pedagógico no Centro de Educação Infantil do Município de Campo Grande/MS* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Dom Bosco: Campo Grande-MS.
- Lima, M. R. C. de. (2007) *Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido*. São Paulo: Líber Editora, p. 49-96.
- Luck, H., et al. (2000) *A escola participativa: o trabalho de gestor escolar* (4ª ed.). Rio de Janeiro, DP&A.
- Luck, H. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ:Vozes.
- Luck, H. (2006). *A Gestão Participativa na Escola*. Petrópolis: Vozes.
- Luck, H. (2006). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. (Vol.II). Petrópolis: Vozes.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Luck, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes.
- Luck, H. (2011). *A gestão participativa na escola*. (10ª ed.). Petrópolis, RJ : Vozes.
- Ludke, M. & André, M. E. (1995). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Mainardes, J. & Ball, S. (Orgs). (2011). *Políticas educacionais: questões e dilemas*. São Paulo: Cortez
- Machado, C., & Freitas P.F. (2014). Gestão escolar e avaliação externa: Experiências de escolas da Rede Municipal de São Paulo. *Revista Eletrônica de Educação*, 8 (3), p.113-126. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/>. Acessado em 04/12/14
- Mantovaneli Junior, O. (2006). *Políticas públicas no século XXI: a perspectiva da gestão multicêntrica (à luz da experiência de Porto Alegre)*. Blumenau: Edifurb.
- Martins, C. (1993). O que é política educacional. São Paulo: Brasiliense, <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/>.
- Marchesi, Á. (2002). *Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas*. In J. Azevedo (Org.), *Avaliação das Escolas. Consensos e Divergências* (pp. 33-50). Porto: Asa.
- Marchesi, Á. (2005). *Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo*. In Nassar, P. (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas* (2ª ed., pp. 46-59). São Paulo: Aberje.

- Maximo, A. C. (2005). *Seduc tem política educacional clara*. Diário de Cuiabá. n. 11237. Acesso a 08 agos. 2014. Disponível em: <http://www.diariodecuiaba.com.br/detalhe.php?cod=220828>.
- Mendes, V. (2009.) *Democracia participação e educação: a sociedade e os rumos da escola pública*, São Paulo: Cortez.
- Mello, G.N. (1983). *Magistério de 1º grau: da competência técnica ao compromisso político*. São Paulo: Cortez
- Monlevale, A. J. (2002). *Plano Municipal de Educação Fazer para Acontecer*. Brasília: Idéia.
- Musitu, G. (2003). *A bidirecionalidade das relações família/escola*. In Alves-Pinto, C. & Teixeira, M. (Orgs). Pais e Escola: parceria para o sucesso (pp.141-174). Porto: ISET.
- Neves, C. S. (2005). *Educação e desenvolvimento humano: contributo para uma análise crítica e comparativa das políticas educativas à luz do paradigma do desenvolvimento humano* (Dissertação de mestrado). Lisboa: ISCTE.
- Novoa, A. (1988). *A formação tem que passar por aqui: as histórias de vida no projeto Prosalus*. In: Nóvoa A. e Finger, M. (orgs). O método (auto) biográfico e a formação (pp. 109-130.)Lisboa: Ministério da Saúde.
- Novoa, A. (Org.). (1998). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Nova Enciclopédia.
- Oliveira, A. K.. (2012). *Gestão, coordenação e orientação educacional: Trabalho integrado para o bom funcionamento da escola*. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/propesq/article/viewFile/394/416> . Acesso em 20 de novembro de 2014.
- Oliveira, C. M. (2014). *A Percepção docente sobre a importância da função de supervisor no processo educativo na E.E.E.F.M. Professor José Soares de Carvalho*. Guarabira/PB.Campina Grande: Universidade Estadual da Paraíba.
- Oliveira, S. L. de. (1997). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGE, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira.
- Oliveira, J. C. (2008). *A função gestora do coordenador pedagógico na formação continuada docente: um estudo nas escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro*. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes>. Acessado em 20 de novembro de 2014.
- Oliveira, M. S. (2007). *Análise do Discurso: princípios & procedimentos*. (6ª ed.). São Paulo: Pontes.
- Oliveira, M. S. (2014). *A Família no Processo de Aprendizagem: Sucesso Escolar*. TCC. Itapeva – São Paulo. Disponível em: <http://fait.revista.inf.br/> Acessado em 12 de março de 2015.
- Paro, V.H. et al. (1988) A escola pública de tempo integral: universalização do ensino e problemas sociais. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n.65.
- Paro, V. H. (1998). *Gestão Democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.

- Paro, V. H. (2000). *Qualidade do ensino: a contribuição dos pais*. São Paulo: Xamã.
- Paro, V. H. (2004). *Gestão democrática da escola pública* (3 ed.) São Paulo: Ática.
- Passos, M. B. de A. (2009). *Professores do ensino superior: práticas e desafios*. Porto Alegre: Mediação.
- Pérez Gomez, A. I. (2001). *A cultura escolar na sociedade neoliberal*. Porto Alegre: Artmed.
- Perrenoud, F. (1995). *Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar*. Porto: Porto Editora.
- Perrenoud, F. (1999). *Avaliação: da excelência a regulação das aprendizagens: entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed.
- Piaget, J. (2007). *Para onde vai a educação?* Rio de Janeiro: José Olímpio.
- Pinto, R.A. (2010). A escola e a formação do sujeito: preconceito e racismo no ensino fundamental.(Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação), Vila Nova de Gaia: Instituto Superior de Línguas e Administração
- Pinto, U. (2011). *Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional*. São Paulo: Cortez.
- Polonia, A. C., & Dessen, M. A. (2005). Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. *Psicologia Escolar e Educacional*, 9 (2), 303-312.
- Prais, M. (1992). *Administração colegiada na escola pública* (2 ed.) Papirus. Campinas, SP.
- Reis, Risolene, Pereira. (2007) In. Mundo Jovem, nº. 373. Fev.
- Resende, W. S. (2013). *Avaliação Interna da Aprendizagem Escolar*. Progestor. Curso de Aperfeiçoamento. Guia de Estudos. Volume Único.
- Ribeiro, A. (2007). *A gestão democrática do projeto-político pedagógico na escola pública de educação básica*. (Dissertação de mestrado) Curitiba: PUCPR.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Romão, J. E., & Padilha, P.R. (2001). Diretores escolares e a gestão democrática da escola.In: Gadotti, M. e Romão, J.E. (orgs.). *Autonomia da escola: princípios e respostas* (4ª ed.) São Paulo: Cortez e Instituto Paulo Freire.
- Rosa, J. P. (2008, dez.). A qualidade do gestor da escola de qualidade. Competência. *Revista da Educação Superior do Senac-RS*. 1 (1)
- Rosa, J. P. (2011). *Gestão Escolar: Um modelo para a qualidade Brasil e Coreia* (Tese Doutorado) Porto Alegre: PONTIFÍCIA-UNCRGS.
- Salvetti, T. A. (2011). *A qualidade do ensino na dimensão da gestão escolar democrática: um estudo de caso na EMEB Alfredo Naime a partir do INDIQUE*. (Dissertação mestrado) . São Paulo: USP.
- Santos Filho, J. C. (2000). *Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático*. In Santos Filho, J. C. & Gamboa, S. S. (org.). *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade*. (3ª ed. , pp. 177-183). São Paulo: Cortez.

- Santos, L. D. & Munhoz, C. E. (2014). *Gestão Educacional: comportamentos e estratégias*. São Paulo: Baraúna.
- Santos, M. (2012). *A Abordagem das Políticas Públicas Educacionais para além da relação Estado e sociedade*. PPGE/UFPel. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2046/147>. Acesso em: 08 agosto de 2014.
- Silva, A. (2012). *Escola pública e a formação da cidadania: possibilidades e limites* (Tese de doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Silva, A. M. (2012). *Gestão Democrática: caminhos e descaminhos da prática do gestor no cotidiano escolar* (Dissertação de mestrado). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Silva, M. (2009). Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. *Cadernos CEDES [online]* 29 (78), 216-226
- Silva, N. (2006). *A participação da comunidade na gestão escolar: dádiva ou conquista?* (Dissertação de doutorado)Campinas: UNICAMP
- Silva, A. S. et al. (2012). *Estudo de Caso do Sistema de Gestão Integrado da Secretaria Municipal de Educação do Município de IPOJUCA/PE..* Programa de Pós-Graduação em Gestão Escolar Faculdade Pitágoras, Ipojuca-PE.
- Souza, Â. R. (2009, dez). *Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática. Educação em Revista*, 25 (3), 123-140.
- Souza, C. (2006). *Políticas Públicas: uma revisão da literatura*. Porto Alegre. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>. Acessado em 09 de agosto de 2014
- Teixeira, B. B. (2010). Comunidade escolar. In Oliveira, D.A., Duarte, A.M.C., & Vieira, L.M.F. *Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação. CDROM
- Trivínos, Augusto N. S.(1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo*. São Paulo: Atlas.
- Veiga, I. P. (2002) (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. (15ª ed.). Campinas: Papirus.
- Vianna, H. (2002) *Questões da Avaliação Educacional*. In L. C. Freitas (Org.), *Avaliação. Construindo o Campo e a Crítica*. (pp. 63-98). Florianópolis: Insular.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Xavier, M. E.; Noronha, O. M., & Ribeiro, M. L. (1994) *História da Educação: a escola no Brasil*. São Paulo: FTD.
- Zen, G. C. (2012) *O papel da coordenação pedagógica na escola*. In Brasil. Ministério da Educação. Publicações - Salto para o Futuro. Coordenação em Foco. Disponível em: <http://37reuniao.anped.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Trabalho-GT08-3706.pdf>. Acesso em 27 de janeiro de 2014.

APÊNDICES



Solicitação e Autorização de Adaptação do guião da Entrevista e Questionário

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

Correio eletrônico enviado no dia 03/09/14

Exma. Prof.^a Maria Gerlane Chaves Custódio

Sou Silvia Helena Vasconcelos da Silva, brasileira, Professora da Rede Municipal de Ipojuca, aluna do Mestrado em Educação da Universidade Lusófona.

Estou trabalhando para desenvolver minha dissertação, sob orientação da Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins, Universidade Lusófona-Portugal. O objetivo da minha pesquisa é investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012.

Pretendo aplicar entrevista e questionário com os professores (as), gestores (as), coordenadores (as) e alunos de uma Escola Municipal de Ipojuca, região metropolitana do Recife, estado de Pernambuco, Brasil. Gostaria de solicitar sua autorização para adaptar sua entrevista e questionário, elaborados em 2011 para pesquisa da dissertação: “Gestão Democrática: Discursos e Práticas,”. Os mesmos serão utilizados com toda referência ao seu trabalho, porem terão modificações pertinentes a nossa investigação.

Agradeço pela atenção.

Cordialmente, Silvia Helena Vasconcelos da Silva.

Resposta enviada pelo correio eletrônico no dia 15/09/2014

Boa tarde,

Professora Silvia Helena pode ficar a vontade para usar o meu questionário.

Boa sorte para você, abraço Gerlane Custódio.



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Solicitação de autorização

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

Prezado gestor,

Sou Silvia Helena Vasconcelos da Silva, brasileira, Professora da Rede Municipal de Ipojuca, aluna do Mestrado em Educação da Universidade Lusófona.

Estou trabalhando para desenvolver minha dissertação, sob orientação da Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins, Universidade Lusófona-Portugal. O objetivo da minha pesquisa é investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012.

Venho por meio desta, solicitar sua autorização para aplicar entrevista e questionário com os professores (as) e alunos da Escola Municipal Professor Aderbal Jurema localizada em Ipojuca, região metropolitana do Recife, estado de Pernambuco, Brasil. Os dados serão mantidos em sigilo e somente utilizados nesta pesquisa que será realizada em dia e horário pré-agendados.

Agradeço pela atenção.

Cordialmente, Silvia Helena Vasconcelos da Silva.

Eu _____ autorizo e declaro que estou de acordo com os termos apresentados por esta pesquisa de que fui devidamente informado pela pesquisadora acerca dos detalhes deste estudo que será utilizado para a produção da dissertação de mestrado em Ciências da Educação em ____/____/____.



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES DO PERÍODO DE 2010 Á 2012.

Prezado (a) Gestor (a)

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

Q 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- SEXO M (☐) F (☐)
- IDADE
- FORMAÇÃO ACADÊMICA
(☐) NÍVEL MÉDIO (☐) GRADUAÇÃO
(☐) PÓS-GRADUAÇÃO (☐) MESTRADO (☐) DOUTORADO
- HÁ QUANTO TEMPO ESTÁ NA FUNÇÃO DE GESTOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?
- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Q 3. CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?
- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES COMO GESTOR (A)?
- COMO ERA SUA GESTÃO ANTES E DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?
- COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Q 4. DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADA NA ESCOLA?
- COMO A ESCOLA RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTENCIA?

Q5.PARTICIPAÇÃO E MUDANÇAS OCORRIDAS NO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- QUE MUDANÇAS OCORRERAM NO MODELO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA NO QUE SE REFERE AO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL DE 2010 A 2012?
- COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?
- COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

- A COMUNIDADE ESCOLAR FOI ENVOLVIDA NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?
- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?
- QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

Prezado (a) Professor (a) Coordenador (a)

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M (☐) F (☐)

2 – IDADE

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

(☐) NÍVEL MÉDIO (☐) GRADUAÇÃO

(☐) PÓS-GRADUAÇÃO (☐) MESTRADO DOUTORADO (☐)

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

(☐) COORDENADOR (A) (☐) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?
- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?
- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?
- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?
- COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DEPOIS?
- COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR?
- QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADO NA ESCOLA?
- COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTENCIA?
- COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO NO PERÍODO DE 2010 Á 2012?
- COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?
- PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?
- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?
- QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS

Prezado (a) Aluno (a)

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

1. Idade: _____
 2. Sexo: Masculino () Feminino ()
 3. Série: _____
 4. Há quanto tempo você estuda nesta escola? _____

1-Você já ouviu falar em planos governamentais (políticas públicas)?

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

2-Em sua opinião os planos governamentais (políticas públicas) atendem as necessidades da população?

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

3-- Você considera que existe comunicação entre comunidade e Escola:

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

4— Você considera que há comunicação entre professores, equipe pedagógica e direção da escola:

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

5- Você considera que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

6- Você sabe o que é gestão democrática?

Sim() Não() Desconhece() Não sei responder()

7-Você considera que existe participação dos alunos nas ações da escola?

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

8-Você já ouviu falar em Sistema de Gestão Integrado (SGI)?

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

9-Depois a implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) no período de 2010 a 2012 você considera que as mudanças na sua escola foram:

Ótimo() Bom() Ruim() Desconhece()

10-Como você avalia a implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) na sua escola no período de 2010 a 2012?

Ótimo() Bom() Ruim() Desconhece()

11-Além dos alunos, professores e demais funcionários da Escola, você conhece outras pessoas que colaboram com as atividades escolares?

Sim() Não() Desconhece() Não sei responder()

12-Existe participação de alunos, pais e professores nas decisões da escola?

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

13-Você acha que esta escola tem uma gestão integrada?

Sim() Não() Desconhece() Não sei responder()

14-Você acha que a gestão da sua escola atende com atenção e paciência as famílias dos alunos quando vêm à escola?

Nunca() Poucas vezes() Quase sempre() Sempre()

15-Você acha que a gestão escolar está contribuindo para um maior contato dos pais com a escola?

Sim() Não() Desconhece() Não sei responder()

RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS



MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES DO PERÍODO DE 2010 Á 2012.

Prezado (a) Gestor (a)

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

Q 1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- SEXO M (☐) F (☒)
- IDADE 48
- FORMAÇÃO ACADÊMICA
(☐) NÍVEL MÉDIO (☒) GRADUAÇÃO
(☐) PÓS-GRADUAÇÃO (☐) MESTRADO (☐) DOUTORADO
- HÁ QUANTO TEMPO ESTÁ NA FUNÇÃO DE GESTOR (A)

8 anos

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

De modo geral as políticas públicas são fundamentais porque direciona as estratégias e as metas a serem cumpridas em melhoria da educação no Brasil e em Pernambuco, onde

vivemos atualmente existem muitas políticas públicas mas o que eu vejo que deve melhorar, é focar na política que se deve fazer, focar na estratégica que quer trabalhar, ver o que quer buscar, onde quer chegar. E não ser uma política que a gente não sabe como é que direciona, então no meu ponto de vista deveria ser uma política pública mais direcionada as necessidades de cada escola, ou de cada município ou de cada estado.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Para dizer que atende, nada está completo, porque se uma coisa está completa não precisa de mais trabalho. As políticas deveriam ser melhoradas ver as ações que deram certo e continuar, as ações que não tiveram êxito precisa refazê-las o poder público junto com a comunidade e a sociedade, refazer para buscar uma política que favoreça principalmente a área educacional.

Q 3. CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?

Sim, esse sistema de gestão integrado foi um marco em Ipojuca, veio para ficar e revolucionar a educação de Ipojuca. Porque o SGI te possibilita trabalhar de forma alinhada junto com o PPP da escola. Você alinha as ações, tem a possibilidade de unir outras pessoas a esse sistema, você não trabalha só e não trabalha solto. Então é um sistema que é um modelo de gestão democrática diferenciada da que a gente via antes, tem mais participação, você trabalha menos porque trabalha de forma sistematizada junto com o PPP que te ajuda a seguir aquela linha. O SGI contempla todas as ações da escola, desde o pedagógico ao financeiro, ao pessoal de serviços gerais, ele contempla todas as pessoas da escola e todas as pessoas participam desse sistema porque ele busca isso. O nome já diz, é um sistema de gestão integrado, uma gestão que todos participam.

QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES COMO GESTOR (A)?

A importância é grande, e a maior importância que eu vi nesse sistema de gestão é que antes a gente tentava muito, e trabalhava muito incansavelmente junto com os professores mais não conseguia chegar a um caminho, a um objetivo que a gente pretendia chegar. Porque nós não tínhamos as estratégias apropriadas para o trabalho do dia a dia na escola, então a gente buscava mas não encontrava, e quando chegou SGI começamos a trabalhar com metas, com estratégias, plano de trabalho, planejamento e para cada ação tinha um planejamento. Por exemplo, se íamos fazer uma gincana tinha o planejamento da gincana, você sabia o que ia fazer e com quem fazer, qual era a comunidade que estava e qual o público iria alcançar. Então a importância foi muito grande porque a gente se sentia mais segura na gestão. Você estava na certeza que estava indo por um caminho bem direcionado. Como eu falei antes, a escola tinha o PPP que ele funcionava mais não como deveria funcionar, e com a chegada do SGI fizemos uma junção com o PPP. O PPP era a bússola e todas as ações da escola já estava inserida ali e você não tinha como se perder. Foi muito proveitoso e de grande importância, a gente cresceu muito com a implantação do SGI na escola.

- COMO ERA SUA GESTÃO ANTES E DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Antes a gente tinha um sistema de trabalho de estar sempre reunindo o pessoal, ninguém tomava as decisões sozinho, a gente sempre tomou as decisões com a equipe. Só que mesmo tomando as decisões com a equipe, eu como gestora não tinha tanta habilidade para direcionar o trabalho com a equipe. Cada um falava sua opinião e víamos qual a melhor, víamos se estava de acordo com o projeto político pedagógico e fazíamos, mas as vezes não tinha o êxito que estávamos esperando. E quando chegou o SGI caminhamos, começamos a montar as estratégias, as metas, as metas de aprendizagem para o primeiro semestre, para o segundo em diante e já tinha estratégia de como fazê-la. Já tinha um plano de trabalho que os professores elaboravam, se fosse um projeto de leitura já tinha os dias e horários para ir para biblioteca e assim foi uma coisa muito direcionada. E aí ficamos mais tranquilos, a comunidade, os alunos e professores viram logo a diferença.

Q 4. DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADA NA ESCOLA?

Não foi tão fácil, porque você tem que ter um tempo e um longo período com o sistema, você trabalha de uma forma, não só a escola, mas o município tem uma linha de trabalho e mesmo sendo gestão democrática, mas não é um sistema desse porte então era o novo que chegou. E como eu amo a educação, amo estar com o aluno, amo estar com o, eu sabia que era difícil mas sabia que eu iria conseguir. Tinha aqueles professores que eram mais tradicionais tinha que conversar e convencê-los e tudo isso leva tempo. Também tem o vigilante que não tem pedagogia, mas também foi inserido no sistema, tem o pessoal muito importante que cuida dos serviços gerais, tinha os pais que estavam do outro lado, mas eles também não entendiam desse sistema. E tivemos que chamar os pais, e foram muitos pais, eu me recordo que foi uma reunião que nós fizemos para apresentar o SGI vieram mais ou menos quinhentos pais aqui na escola. E de uma forma bem simples tivemos que passar para os pais esse sistema, aí vieram também os professores, coordenadores e só isso aí você leva muito tempo para divulgar, dizer o que é o sistema. E daí por diante você implantar o sistema. E como foi implantado esse sistema? Nós recebíamos as informações do SGI, como ele funcionava, o que é que faz, o que ele produz, e essa informação a gente trazia para escola e fazíamos formações com os professores, sobre o sistema, e depois das formações a gente iria por em prática aquele novo sistema que estava sendo implantado. Mas como o SGI te possibilita estar com um planejamento, estratégias e metas bem definidas então se torna mais fácil trabalhar. Foi aí que conseguimos implantar em toda escola, mesmo uma escola de grande porte com bastante aluno. E a facilidade veio depois porque no início é difícil, mas nós acostumamos com o sistema e não queríamos mais largar. E se tornou uma coisa tão séria que mesmo que fosse uma atividade rápida os professores faziam um planejamento, porque o planejamento se tornou como base.

- COMO A ESCOLA RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTENCIA?

Dos pais não, da comunidade escolar também não. Porque sempre que aparecia alguma coisa na escola de novidade nós convocamos os pais, então esse foi mais um sistema. E como a maioria dos pais aqui da escola são da zona rural, eles não sabiam a dificuldade e a complexidade que tinha o sistema para ser implantado, sabiam que era bom então não houve resistência sobre isso. Não houve resistência nem mesmo para que viessem para escola participar. Foi percebida alguma resistência com aqueles professores mais tradicionais, os que têm mais tempo na educação e que eles já tem aquele modo de trabalhar, aquelas estratégias antiga e que eles não querem largar, ou mudar aquilo por nada. E pensam se mudar aquele método podem errar e ficam na dúvida sobre o novo, mas mesmo assim conseguimos conquistar. Porque é através da conquista, e você não pode

exigir porque aí não funciona, tem que mostrar todo benefício e contexto do sistema, conversar e convencer o professor que desse jeito ele trabalha melhor, mais calmo e com mais tranquilidade e que não é nada de mais, é só o novo que está chegando e tudo que é novo traz certa resistência. E o pessoal da secretaria eu me recordo que eles ficaram um pouco abismado, questionando o porquê, mas com isso tentamos explicar e esclarecer o sistema e eles também participaram muito bem com a gente. Aliás, todos os setores da escola eles foram envolvidos nesse trabalho do SGI.

Q5.PARTICIPAÇÃO E MUDANÇAS OCORRIDAS NO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- QUE MUDANÇAS OCORRERAM NO MODELO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA NO QUE SE REFERE AO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL DE 2010 A 2012?

A mudança foi muito grande, foi fantástica porque aquele modelo que trabalhava-mos ficava um pouco solto, lutávamos, mas não conseguíamos. Então a mudança foi significativa porque começamos a trabalhar com o PPP, porque as vezes você tem o PPP mas fica na gaveta e não funciona. O nosso não ficava na gaveta, mas não fazia o efeito que era devido porque a gente não tinha estratégia para trabalhar, então a mudança foi fantástica e significativa também para os alunos. Os alunos participavam de tudo da escola, se chegasse uma pessoa para perguntar como era a escola os alunos falavam porque sabiam como era a escola. Porque o sistema que foi implantado, o modelo de gestão que foi implantado possibilitou o aluno a ser mais ativo e participativo, a ter mais vez na escola, o professor também ter mais vez na escola. Então o gestor nesse sistema é apenas um mediador junto com toda equipe. Aí surgiu uma mudança muito grande e percebemos que quando fazíamos as atividades os alunos tinham um foco, e sabiam o que queriam alcançar com aquelas atividades, e o que fosse feito na escola tinha aquele objetivo a ser cumprido e buscavam aquilo. Então isso foi muito importante.

- COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?

Foi positivo, porque a maior positividade desse sistema é que a aprendizagem é centrada no aluno, se você for resumir esse sistema o foco é o aluno. A pedra preciosa desse sistema é o aluno, é que o aluno aprenda, seja crítico, esclarecido, que ele saiba o que é uma gestão democrática, que saiba que ali é um espaço em que ele pode discutir, sugerir e saiba que ele não é um aluno que fica apenas sentado na banca, mas que pode participar desse

sistema. Ele é um agente ativo. Então o SGI foca muito na aprendizagem do aluno, uma aprendizagem centrada no aluno em que ele seja um aluno reflexivo.

- COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Antes a gente reunia todos os segmentos, fazia aquela reunião geral e discutia o que poderia ser feito na escola. Depois que veio o sistema começamos a ver qual seria a estratégia de trabalho para determinados trabalho que a gente queria fazer, qual a meta que a gente queria alcançar e fazíamos reuniões por segmentos. Ouvíamos todos os segmentos, depois juntava todas as informações e convocava novamente todos, mas às vezes não podia vir todos do setor para não ter que parar a escola, então chamava dois ou três de cada setor e pegávamos todas aquelas sugestões e as informações pareciam que um grupo estava junto do outro, tinha uma sequencia lógica das situações porque a gente já estava tão alinhado que falava quase a mesma língua depois do sistema, e antes não, cada um falava uma coisa e no final das contas a gente tinha tanta informação que não sabia como juntar. Depois começamos a amarrar as informações, dando segmento, mas para isso tem que ter um tempo e tem que gostar, mas como eu amava isso, gostava de fazer e fazia com tanto prazer, então à gente juntava nas reuniões e mostrava o que foi dito pelos segmentos todos e daí tirávamos uma resposta. Sentava com todo grupo e tirava uma solução dos resultados que eles passaram para gente. Sempre nós mostrávamos o resultado, não ficava nada solto.

- A COMUNIDADE ESCOLAR FOI ENVOLVIDA NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Sim toda comunidade escolar foi envolvida, todos participaram.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?

Sim nós tínhamos avaliações externas pela secretaria municipal de educação, tínhamos também projetos na escola com a diagnose dos alunos, e com seis meses a gente via como estava o resultado daquela diagnose. E depois da implantação do sistema de gestão integrado percebemos que melhoraram muito os indicadores da escola, os indicadores externos que vem da secretaria as avaliações, e ainda digo mais, até os indicadores nacionais o IDEB e SAEPE foram melhorados através da implantação do sistema.

- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?

É ele tem esse poder de otimizar as coisas e unificar na questão de resposta, de unidade de sugestões. Porque se cada setor diz uma coisa você tem que juntar, unir aquelas falas para ter um resultado. E o SGI tem esse poder de gestão, de unir, de otimizar, o poder de interagir o pessoal e estar mais perto da escola. Eu nunca me senti tão perto da escola como depois do sistema, cada pessoa sentia aquele desejo de que a escola pertencia a ela. O aluno tinha um sentimento de que a escola era dele e que deveria cuidar, os professores tinham sentimentos de cooperação e de ser cooperadores para a melhoria da educação. E na parte administrativa na questão de secretaria, na parte financeira de como lidar com os recursos tudo isso foi facilitado. O SGI veio para Ipojuca para mudar as instituições. As escolas que trabalharam com esse sistema melhoraram muito.

- QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?

Eu diria que o SGI continuasse, porque ele foi implantado nesse período, mas que ele viesse a continuar, que não mudasse esse sistema, poderia acrescentar outros sistemas como esse. Porque foi um momento de um marco em Ipojuca, marcou a educação de Ipojuca, marcou o modo de ver a escola, o modo do gestor e professores ver a escola, o que é a escola. Então eu acrescentaria mais projetos como esse, mas esse não saia, esse continuava e outros viriam para acrescentar.



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

Prezada Coordenadora- CP

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M (☐) F (☒)

2 – IDADE - 43

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

(☐) NÍVEL MÉDIO (☐) GRADUAÇÃO

(☒) PÓS-GRADUAÇÃO (☐) MESTRADO DOUTORADO (☐)

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

(x) COORDENADOR (A) (☐) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

Importante até demais, pena que muita gente só é no discurso, na questão da prática fica muito a desejar, então geralmente as bandeiras na época da campanha é educação saúde e segurança, mas na hora h mesmo o apoio é menor do que a gente podia ter, e a gente sabe que um Brasil só é melhor, ou um país só é melhor quando a educação é prioridade numa gestão, num país, então é isso que eu vejo.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Atualmente estão traçando caminhos, pelo menos até o momento eu acho que está sendo muito na estrutura que é importante também, porque pra você dar uma boa aula a escola tem que ter uma boa estrutura, o que eu estou percebendo nesse primeiro momento é o investimento é na estrutura, eu espero que depois tenha um investimento maior nos professores e profissionais da educação.

- VOCÊ CONHECE ALGUM PLANO DE GOVERNO ATUALMENTE QUE ESTEJA EMPLANTADO AQUI?

Plano mesmo, pelo menos aqui no município as metas não estão claras nem para mim nem para a maioria dos professores, do governo municipal não.

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

Já que eu participei nesse período de 2010 á 2012 aqui na escola e também a gente fez uma visita a Arcor que é uma indústriaque também tem, e eu percebo que algumas fábricas e empresas também implantam o SGI, e o município na época tentou implantar aqui nas escolas, na educação.

- PARA VOCÊ O QUE É O SGI? O QUE VOCÊ LEMBRA, E COMO VOCÊ TEM ESSE ENTENDIMENTO?

Eu lembro como o nome está dizendo, é um sistema de gestão integrado onde todos participam, todos têm que dar sua opinião, dos alunos até os pais, e até a direção.

- COMO FUNCIONA O SGIEM SUA OPINIÃO, COMO ERA ESSES MÉTODOS?

Pelo que eu lembro o foco maior era a participação de todos, então os professores trabalhavam com os alunos a questão dos direitos e deveres, dos professores também, mas ao certo eu não lembro muito não, eu sei que o foco maior era a participação.

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO

PERÍODO DE 2010 a 2012.VOCÊ ESTAVA NA ESCOLA NESSA ÉPOCA ENVOLVIDA MESMO?

Não diretamente no curso, mas na escola sim, na época eu era coordenadora do turno da tarde, em sala de aula era mais com os professores que estavam envolvidos mais com os alunos, eu ficava mais na questão do apoio das atividades que tinha, com os professores, com os funcionários, com os alunos e não era diretamente o foco nem com os alunos, nem com os professores e funcionários.

- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?

Eu vejo como se o professor não trabalhasse só nem isolado, alguma dúvida ou alguma preocupação do professor era dividida entre todos, entre coordenador, funcionários, pais de alunos não era uma coisa isolada.

- VOCÊ ACREDITA QUE ESSA FORMA SISTÊMICA TEM UM BOM RENDIMENTO?

Eu achei na época que tinha, agora é uma pena que é uma coisa que vem aí você implanta e de repente é quebrado, então volta toda uma parte de tradicionalismo, de quem está lá em cima é que manda a gente tem que obedecer e acatar muitas coisas, então é uma pena que não continuou. Acho que o ponto crucial de negativo foi esse. É porque é um programa como se fosse de governo, daquele governo não é um municipal, o ideal é que fosse uma coisa municipal mesmo, discutidas com todos os segmentos do município e que fosse implantado mesmo porque aí continuaria.

- COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DEPOIS?

Na época que era a outra gestora, lógico que o sistema aperfeiçoou mais a prática dela, mas ela não era uma pessoa que decidia as coisas tudo só, ela só tinha a prática de reunir as pessoas, o conselho escolar, na parte também financeira e também os outros segmentos, pra discutir as coisas, mas eu acho que o gestor que era bem tradicional, daquele que só ele manda, deve ter sofrido o impacto, mas eu acho que aqui na escola não foi tanto assim, já existia e veio dar só um esclarecimento maior do que estava se fazendo.

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR?

Sim, na época tínhamos vários projetos: de leitura, minha escola meu jardim, acho que era a escola que tinha mais projetos, aí geralmente uma das professoras encabeçavam e envolvia todo mundo. Trabalhávamos com vários projetos.

- NA SUA OPINIÃO, DESSA FORMA ACHA QUE DA CERTO?

Acho, porque através do projeto fica uma coisa mais visível, por exemplo, você pensa em algum tema: semana do meio ambiente, então quando você faz um projeto é como se fosse um início, meio e fim. Você ver o resultado do que você trabalha e quando não tem projeto fica uma coisa muito solta, cada um faz uma coisa e trabalha de modo diferente e o projeto une mais, ele dá o direcionamento. Acho que é importante.

- QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADO NA ESCOLA?

A dificuldade foi a participação das pessoas, porque tem gente que vem muito mal dar aquele seu expediente e pronto, e a gestão ela mexia com tudo, você tinha que se envolver com tudo, era um período de muitas pesquisas, muitas reuniões e algumas pessoas ficavam sem querer participar e ter um envolvimento maior, então eu acho que a dificuldade foi essa, envolver as pessoas para ver a importância do projeto. É como aconteceu mesmo as pessoas falavam a isso é só nesse período vai passar, isso é só nesse momento e muita gente não quis se envolver por conta disso.

- E VOCÊ ACHA QUE TEVE ENVOLVIMENTO DE TODOS?

Acho que a maioria se envolveu ou mais ou menos uns 20% só que não se envolveu.

- COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTÊNCIA?

Era uma coisa nova e o pessoal recebeu com aquela curiosidade, em saber como é, como funcionava, e de certa parte com um certo descrédito achando que iria ser só

por um tempo. Como se diz, por não ser uma coisa do município ou um plano de governo as pessoas sabiam que era naquele período, mas depois iria acabar e não iria ser levado a diante como de fato aconteceu mesmo.

- **COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?**

Antes no período do SGI era uma coisa mais conversada, uma boa parte dos encaminhamentos das reuniões dos grupos eram encaminhados e hoje em dia (se refere à gestão atual) conversamos muito, mas pouca coisa é encaminhada. Tipo um conselho de classe que o tempo é curto e os professores reclamam, estamos tendo muitos problemas com os alunos que não vem para escola, com a questão da aprendizagem, e para o conselho é um momento de avaliar isso e nós daremos o encaminhamento por parte da coordenação pedagógica e da gestão. Por isso estou percebendo que hoje em dia está tendo pouco encaminhamento e antes era melhor (no período do SGI). Tinha suas dificuldades também porque nem tudo é 100%, mas percebíamos que era um envolvimento maior nas atividades.

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- **QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO NO PERÍODO DE 2010 Á 2012?**

É como eu já falei, quem participou da época ficou com essa noção, mais o que acontece, muda o governo então muda todo mundo, muda direção, coordenação, funcionários e principalmente a parte administrativa, então tudo aquilo é quebrado e você por mais que diga a gente vai fazer assim mas tem aquela hierarquia que não dá os encaminhamentos, e aquele esquema que fazíamos do modelo de planejamento hoje em dia não acontece (gestão atual) por conta da quebra, como se fosse o ciclo quebrou, mas o grupo que participou a gente ver que é um grupo mais integrado, planeja um ajuda o outro mas o grupo que chegou depois não é.

- **COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?**

Eu avalio que foi positivo pela questão da participação que era forte dos alunos, funcionários e dos professores. Acho que o foco maior era a participação, eles sentem importante ou eles saberem que para escola dar certo tem que todo mundo

participar, não é uma coisa quebrada, justamente sistema integrado cada um tem o seu valor dentro da escola, isso é importante, pelo menos acho que uma boa parte percebeu isso, essa importância que teve.

- PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?

Trabalhou acho que uma parte, vamos dizer que 70% trabalhou e os outros 30% ficavam esperando os 70%.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?

Na época o IDEB (índice de desenvolvimento básico) do Ensino Fundamental -I subiu bastante, a outra coordenadora trabalhava mais junto porque era um grupo menor, então a gente lembra que subiu. Mas o Fundamental II precisou melhorar porque era mais turma e mais professores e, no entanto só tinha uma outra coordenadora. Então até hoje nós avaliamos que como são muitas turmas era para ser uma coordenadora por turma, para dar um acompanhamento mesmo. Então eles não avançaram muito.

- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?

Concordo também, mas, porque depende muito de cada pessoa porque às vezes uma pessoa recebe aquela informação e tenta colocar em prática, tem outras que recebem só para fazer aquela atividade naquele momento, mas eu percebi que a maioria recebeu a informação e tentou colocar em prática.

- QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?

São muitas, mais acho que primeiro é priorizar mesmo a educação, valorizar os profissionais, e na parte pedagógica ter um olhar diferenciado, se quer um acompanhamento certo colocar mais pessoas para fazer aquele acompanhamento. Uma coordenadora por cada turno, Ter psicólogos na escola, uma estrutura melhor

para esse acompanhamento acontecer. Dar condições para o trabalho. A infraestrutura está melhorando, estão investindo mas vamos ver a formação se vai acontecer; a valorização do profissional. A participação da comunidade porque dependendo da gestão o conselho acontece só naquela hora que estão precisando muito, e não é um conselho que venha e participe como deveria ser que está lá na proposta, de participar de ter um calendário e de dois em dois meses ver como está a escola. O que vemos hoje é que o conselho é só quando vai prestar contas ou quando precisa de uma coisa mais séria então chamam o conselho, mas não é a essência do conselho como deveria ser.

- VOCÊ FAZ PARTE DO CONSELHO?

Não, atualmente não, na realidade a gente nem conhece quem faz parte, eu acho que foi escolhido porque tem que ter o registro para a escola receber, mas não é como antes que tinha uma eleição aberta e todos sabiam quem era. As prestações de contas eram feitas anualmente ou de seis em seis meses, e hoje não sabemos quanto entrou ou quanto foi gasto.



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

Prezado Professor – P1

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M (x) F ()

2 – IDADE - 31

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

() NÍVEL MÉDIO (x) GRADUAÇÃO

() PÓS-GRADUAÇÃO () MESTRADO DOUTORADO ()

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

() COORDENADOR (A) (x) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

Além de obter o dinheiro para custear por meio de articulações, propostas, projetos e leis as políticas públicas auxiliam o desenvolvimento financeiro, pedagógico e até mesmo o físico.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Acho que é mediano deveria ter uma abordagem mais forte porque atende o estrutural e falta o pedagógico ou vice-versa. E às vezes atende a um pedagógico, mas não é o que estamos precisando naquele momento, então por isso acho que é mediano.

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

Sim, já ouvir falar.

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?

Não diretamente como cursista do projeto, mas no desenvolvimento junto com a gestora e a vice, e acabamos sendo envolvidos. Uns se envolveram pouco, no meu caso eu tive um envolvimento maior.

- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?

Tinha importância, mas direcionada a minha atividade em si, não tinha muita importância, tinha importância no sentido de ser integrado então ele chegava a mim indiretamente e mesmo sem perceber nós acabamos sendo atingidos. No contexto geral foi importante, porque eu era agraciado com o sistema indiretamente e isso solucionava outros problemas dos quais eu não precisava me preocupar e ficar pensando neles.

- COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

O gestor não tinha orientação, fazia achando que era certo, mas não tinha orientação e depois do curso do SGI direcionou mais ainda a qualidade da gestão, melhorando.

- E DEPOIS DO SGI COMO O GESTOR PASSOU A AGIR ESSA PRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR?

Depois do SGI a gestão foi tentando cada vez mais buscar junto com o grupo o trabalho na escola, chamar a merendeira para participar e melhorar a merenda, o zelador para estar junto com os professores, as atividades dos professores ser vinculada a secretaria de educação em fim, essa integração.

- COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Na gestão ela sempre tomava as decisões compartilhadas antes, e depois passou a ser mais compartilhada e com propriedade. A gestora citava o SGI para dizer como deveria ser o trabalho. Mas a gestora já trabalhava de forma parecida antes.

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR?

Sim, ela fez algumas atividades e ações, no sentido de colocar os professores para realizar trabalhos juntos, vários projetos, indicar professores para determinados projetos ao qual o professor tinha mais aptidão. A gestora pedia que o grupo compartilhasse com todos o que iria fazer, como foi feito e qual seria o resultado e o que se proponha com esse resultado.

- QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADO NA ESCOLA?

A facilidade é porque melhora em tudo, trabalhando junto, cada um compartilhando as coisas boas e ruins, as dificuldades facilidades, uns com opinião melhor e outros com opinião que não deve ser seguida, em fim acaba sendo harmônico. A dificuldade é o envolvimento de pessoas e a implantação de um projeto porque sempre tem dificuldade, quando vai se iniciar alguma coisa é muito estranho, começar com uma coisa estranha para poder ser desenvolvida e a leitura que se faz. Há isso vai me trazer mais trabalho ou porque trouxe muito mais trabalho, e aí muita gente pensa assim, e também trabalha mais porque aumenta a carga de trabalho. Então eu acho que essa é a dificuldade maior que é a novidade e a

modificação do pensamento de outras pessoas, porque trabalhar com gente já é muito difícil.

- COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTENCIA?

Não teve uma desistência porque não foi uma coisa que chocou, mas foi uma coisa que foi moldando só que gerou essa percepção de há vai ter mais trabalho e mais coisa pra fazer. Mas com o tempo o pessoal se alinhou a situação os projetos foram compartilhados e cada um desenvolvia seu projeto fazendo a escola funcionar, mas tinha o tempo de trabalhar o projeto e depois ele caminhar sozinho e só ficar monitorando. Os pais se envolveram, os alunos, outras pessoas da prefeitura se envolveram. Em fim a comunidade se envolveu.

- COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Eles tinham uma menor participação antes e depois do SGI começou a se envolver mais e essa participação ampliou, porque eles vinham acompanhar os filhos apesar de que os filhos já estavam participando mais, tinham atitudes diferentes e foi bom. Os pais gostaram e participaram mais para ver o que estava acontecendo, teve também muitos entraves assim como tem alguns alunos complicados que acabavam não tendo essa sintonia perfeita, mas teve muitos pontos bons.

- A GESTÃO INCENTIVOU ESSA PARTICIPAÇÃO?

Dos pais sim, e também dos alunos eles eram as partes principais do projeto, nós fazíamos os projetos não era para nós e sim para os alunos, e toda a parte do projeto tinha que ter aluno envolvido tanto em promoção do projeto, como em participação. Nessa época tivemos um projeto que se chamava minha escola meu jardim, e os alunos eram monitores ambientais e em horas intercaladas eles saiam da sala na hora do intervalo para fiscalizar a escola se tinha lixo no chão, e colocavam toquinhas e saiam pelos corredores conscientizando outros alunos.

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO NO PERÍODO DE 2010 Á 2012?

A interação maior dos componentes escolares tanto dentro da escola quanto fora, interação dos professores, secretaria, pessoal de serviços gerais, pessoal da merenda e da segurança, a direção e todos eles trabalhavam em consonância. Varias secretarias de fora da escola se envolveram no projeto, a comunidade e o policiamento também se envolveram no sentido de apoiar a escola. Esse foi um o projeto que eu mais participei. Andamos pela periferia e ao redor da escola vimos como estava à sujeira, observamos como estava à limpeza e todos os aspectos ambientais ao redor da escola, e todo mundo foi envolvido.

- COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?

Positivo, é muito trabalhoso mais é positivo.

- PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?

Sim, trabalhou muito, o pessoal até questionava que tudo era o SGI.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?

Eu não tenho todos os dados das avaliações externas, mas acredito que tenha tido um perfil de melhora por causa da gestão. Não tenho esses dados, mas acredito que tenha melhorado.

- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?

Acredito que sim, não posso dizer com precisão como, mas acredito que a gestão administrativa da escola melhorou porque tinha a integração da gente, e sempre

estávamos informando como era que os alunos estavam participando, então isso deve ter facilitado.

- **QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?**

Aí é um pouco complicado porque muda muita coisa e mexe com muito fator. Além de ter essa gestão integrada, pessoas qualificadas em cargos que são necessário e fundamental, pessoas com qualificação porque as vezes tem pessoas com tanta qualificação e diploma mas não tem experiência. E as vezes tem pessoas que tem qualificação técnica mas não tem qualificação humana e acaba não tendo um trabalho interessante. Também um investimento na medida certa, porque investe demais e causa liberdade, tem pessoas que tem tudo que quer na hora que quer e não dar valor. Então eu acho que investimento tem que ser ponderado, gasta-se muito com educação e as vezes esse dinheiro não é bem aproveitado, então a minha maior sugestão seria trabalhar para um tempo futuro, a muito longo prazo esse é o fator principal. Quando uma pessoa pensa em fazer uma coisa ele sabe que o resultado não vai estar ali nem hoje, nem amanhã, nem depois mais daqui há dez, vinte ou trinta anos vai surgir efeito e para isso acontecer, tem que ser trabalhado e vivido por muito tempo e da mesma forma. Mudança nunca é bom quando a gente está se adaptando... O que tem que ser é ajustar e o que está ruim melhora, o que está bom permanece e o que está muito bom tentar igualar. Em fim, o fator principal para a gestão pública melhorar é ter um trabalho vamos dizer assim, integrado com o tempo.



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

PrezadoProfessor – P2

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M (☒) F (☐)

2 – IDADE - 41

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

(☐) NÍVEL MÉDIO (☐) GRADUAÇÃO

(☒) PÓS-GRADUAÇÃO (☐) MESTRADO DOUTORADO (☐)

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

(☐) COORDENADOR (A) (☒) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

As políticas públicas vem dar margem ao tipo de investimento que vai ser feito na educação, através dela os gestores municipais, estaduais e até à nível federal ele consegue ter uma ideia de onde vai investir ou empregar todo o dinheiro na rede educacional.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Bom, quando se fala a nível municipal às vezes eu acho que há alguns equívocos, talvez falte uma coerência melhor de como é feita e criada essa política educacional, para que ela seja aplicada coerentemente na prática. O que a gente vê é que se faz uma política pública, mas para chegar a essa prática na escola não chega conforme ao que é dito no papel, há muita incoerência. A questão eu acho é que ela não atende as necessidades por falta de coerência entre teoria e prática.

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

Sim, já ouvi falar quando foi aplicado aqui na escola.

- PARA VOCÊ O QUE É O SGI?

O SGI a própria sigla já diz, sistema de gestão integrado então percebendo isso você começa a ver que é o gerenciamento de forma onde envolve todos os membros da escola desde o porteiro a direção, então gestão tem que integrar todo mundo para todo mundo ficar ciente do que está acontecendo na escola.

- VOCÊ PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?

Sim participei.

- COMO FOI A SUA PARTICIPAÇÃO?

A minha participação foi em algumas reuniões, não em todas, mas em algumas reuniões na escola e também algumas reuniões pontuais que ocorreram na própria escola.

- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?

Ele teve importância porque causou um dinamismo, ele mexeu com todo mundo e todo mundo estava envolvido e sentia a necessidade de contribuir ao seu modo, na sua função, então foi algo positivo porque fez com que todo mundo tomasse ciência do seu papel na escola, e como você pode contribuir para harmonizar cada vez mais o clima e processo educacional.

- **COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DEPOIS?**

Ficávamos muito na situação de expectador uma vez ou outra alguém dava alguma sugestão, à direção acatava ou então a direção já vinha com ideias prontas entrávamos em um consenso e a coisa ficava mais direcionada, direção, coordenação e professor. Uma vez ou outra que outros membros da escola ficavam envolvidos ou ficavam ciente, mas à grosso modo a gente pode dizer que era uma coisa mais centrada no professor, na coordenação, era uma coisa muito mais passiva e o envolvimento pouco.

- **COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? COMO VOCÊ VIA ESSAS DECISÕES?**

As decisões acontecia assim, ou vinha com alguma coisa pronta para poder agilizar o processo uma vez que o tempo nosso é muito restrito, e partilhávamos outras ideias e essa ideia ia sendo construída até chegar a um senso comum antes era assim. Depois do SGI a coisa começou a ser mais partilhada onde todos eram escutados e todos procuravam contribuir de alguma forma e todos ficavam cientes do estava acontecendo.

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- **A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR?**

Sim desenvolveu várias ações, foram feitas reuniões, a caixinha de sugestão, sempre tínhamos cartazes em todas as salas de aula e até mesmo os alunos ficavam ciente do que estava acontecendo, os alunos ficavam cientes do processo de aprendizagem, do que eles iriam aprender. Então era mais ou menos isso.

- **QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADO EM SUA OPINIÃO?**

A facilidade é que faz com que todo mundo tome ciência das suas responsabilidades, não precisa ninguém estar atrás perguntando, pedindo alguma coisa porque cada um fica a par do que deve ser feito. E a dificuldade maior é o tempo, o tempo para se encontrar, para se reunir mais mesmo assim a escola

procurava alternativas para juntar todo mundo e ela conseguia fazer mesmo o tempo resumido e apertado. Mas acredito se tivesse um tempo maior para que os professores, talvez os professores pudessem permanecer mais tempo na escola, e isso vai mexer com a questão salarial, mais que o professor tivesse mais tempo para ficar na escola e ter esse tempo livre para poder articular essas ideias seria melhor. Mas da forma como foi feita criou-se alternativas, valeu, se conseguiu fazer mas de modo muito apertado, muito corrido, mas conseguiu fazer e nós vimos os resultados positivos.

- COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTENCIA?

No começo houve muita resistência, mas depois que todo mundo começou a entender como acontece o processo, inclusive até foi divulgado umas revistinhas de história em quadrinho para todo mundo, até para os alunos, eles receberam essas revistinhas. Foi então que todo mundo ficou ciente do processo e começou uma rotina, aí a coisa fluiu com mais tranquilidade não houve problema não, eu acho que a resistência maior acontece porque tudo que é novo é uma mudança de hábito, é uma mudança cultural e tudo é um processo, mas que deu certo pelo menos no tempo em que ficou, deu certo.

- COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Eu chamo a atenção com os pais, antes quando se fazia as reuniões com os pais eles ficavam mais informados do que estava acontecendo então à gestão, à coordenação e até mesmo nós professores comunicávamos aos pais as coisas, falando o que estava acontecendo, mas apenas no sentido informativo. Com a chegada do SGI foi bem diferente porque os pais ficaram cientes do que estava acontecendo e, além disso, eles começaram a assumir papéis na escola. Então a frequência dos pais na escola foi diferente, a gente sentia que tinha pais que viam mesmo querendo ajudar e de alguma forma e sempre ficavam acompanhando pelas caixinhas de sugestões, tinha um quadro com as atividades e os pais ficavam cientes, então em síntese eu acho que de todos. Eu chamo a atenção mais dos pais, que estavam distante e depois do SGI eu senti que os pais chegaram mais e ficaram mais próximo da escola.

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO NO PERÍODO DE 2010 Á 2012?

Eu acho que uma palavra para traduzir é euforia, uma das coisas que me chamava atenção era que todos os professores estavam na sala dos professores com papel para cima e para baixo, aquela euforia todo mundo correndo, contribuindo, escrevendo, partilhando. Então depois que passa você vê que essa euforia se traduz em algo mais significativo, porque você estava ali partilhando ideias com o outro, estava ali construindo junto com o outro mesmo corrido e apertado, mas é gostoso você vê que a escola estava sendo construída e vista de maneira dinâmica, todos envolvidos. Isso é que dar o sabor do processo de aprendizagem, porque você acaba fazendo parte da escola e envolvendo todos. Todos interagem, todos participam e procuram comungar da mesma ideia vendo o processo, e nessa dinâmica você começa a perceber, a elevar sua autoestima porque o grupo vai percebendo que ele tem sua importância, vendo como pode contribuir, como pode ajudar e a autoestima vai sendo elevada. Imagine você ter hoje uma zeladora passando de um lado para o outro se sente um nada na escola, e quando você a vê participando do SGI, se sentindo útil, vendo que ela pode também contribuir de alguma forma a sua autoestima se eleva e todos começam a ter mais gosto pela escola, vai tendo o prazer de vir para escola trabalhar com gosto porque sabe que está sendo útil de alguma forma.

- COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?

O processo de mudança nesse período é uma construção porque você começa em um estagio de resistência total porque mexe, porque incomoda, porque faz com que todo mundo saia do seu lugar, saia da zona de conforto e muitas vezes a gente e as pessoas não querem, mas quando o gestor tem conhecimento do que é o SGI vai chegando, vai mostrando e isso com o tempo, então também vai depender da forma como o gestor chega, se ele impor não dar certo. Da maneira como foi feita o gestor começava a chegar pelas extremidades, acolhendo, chegando e foi sendo implantado, quando vimos estava todo mundo envolvido e fazendo o SGI. Então avaliar esse processo de mudança é positivo, você vê que todos estão construindo.

- PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?

Sim, eu acredito que sim, porque houve alguns problemas, mas muitas vezes é a sobre carga de trabalho, muita coisa, e talvez faltou mais pessoas para auxiliar a gestão porque muitas vezes a gestão estava só mas, a grosso modo o trabalho aconteceu de modo integrado sim. Se houve falhas, justamente porque faltou pessoal técnico para chegar mais próximo que a escola antes não tinha, então faltou esse pessoal técnico para dar esse suporte maior.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?

Não consigo visualizar, mas eu consigo visualizar a autonomia, a escola começou a ser autônoma, ela começou a pisar mais no chão, ela começou a analisar os resultados de provas externas, a ter mais pulso. Porque um dos problemas maior hoje da escola que eu vejo é que ela não consegue construir uma proposta, então eu vejo que a partir da autonomia que se dá a escola, e essa autonomia vai sendo construída e a escola vai construindo a sua identidade. Então eu acho que com a ajuda do SGI a escola pode ter autonomia, construiu a sua identidade, a partir da sua identidade ela constrói uma proposta. Então tudo que vem de prova externa á nível de avaliação, a escola consegue superar uma vez que ela tem uma proposta para mostrar a comunidade e até mesmo ao aluno, isso de modo coerente. Resultados de avaliações externas eu às vezes questiono, que tipo de avaliação externa é feita? Quem aplicou? Como aplicou? Como é avaliado aquele aluno que não é incluído? Ou seja, a gente tem um processo de educação inclusiva e esse aluno que não tem aquelas habilidades que os outros alunos têm, como é que ele é avaliado? Então há muita coisa para se questionar quanto a essas avaliações externas, muitas vezes vem avaliações com padrões que não atende que não corresponde ao que é posto, ao que se tem no município. Então eu questiono essas avaliações externas.

- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?

Sim é como eu falei, ela cria essa autonomia, ela cria a identidade, todo mundo tem o seu perfil, a escola começa a ter uma proposta amarrada então é algo que sai puxando e sendo construído, e dinamiza todo o processo de ensino aprendizagem.

- QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?

Vou acabar repetindo, é a escola criar sua identidade. Se ela não cria a sua identidade, se a escola não tem a sua autonomia, pode vim ouro que não se resolve, pode vir um parque aquático para escola que não se resolve. Eu acho que a escola tem que criar, ter a sua autonomia pedagógica, a partir disso ela vai tendo a sua identidade e a partir dessa construção ela vai ter a sua proposta, e tendo a sua proposta ela vai ter sua definição do que ela quer. E tendo isso a escola vai apresentar ao aluno e a comunidade o que ela tem para ofertar. A valorização dos aspectos culturais, locais, esse resgate histórico local também é de suma importância porque a partir disso o sujeito começa a se identificar com o ambiente que ele está inserido. E nisso vai se construindo e a gente acaba estimulando todos que estão nessa comunidade ao processo de aprendizagem através da estimulação. Mas enquanto a escola não tiver a sua identidade e não tiver construído a sua autonomia não vai adiante, então a minha sugestão é trabalhar os aspectos da identidade local da escola e a escola terá sua autonomia. Porque as políticas públicas quando vem aplicadas de cima para baixo não dar certo, quando vem imposta não dar certo, tem que ser construída na escola.



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

Prezada Professora- P3

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M () F (x)

2 – IDADE - 42

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

() NÍVEL MÉDIO () GRADUAÇÃO

(x) PÓS-GRADUAÇÃO () MESTRADO DOUTORADO ()

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

() COORDENADOR (A) (x) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

As políticas públicas na educação vem trazer melhorias, na questão do aluno na escola, na questão da valorização do professor, então a gente tem várias questões que abordam essa permanência como também a infraestrutura. Então essas políticas públicas só vem favorecer e contribuir para a melhoria da educação.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA EM SUA OPINIÃO?

Elas melhoraram bastante. Estamos aqui há uns três anos e as políticas públicas que a gente vem participando e acompanhando a gente vê que a população foi bastante favorecida, e as questões sociais foram de fato vistas e tem procurado ser atendidas e na maioria das vezes solucionadas.

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

Não só já ouvi falar, como também participei dele, a gente trabalhou de forma bem envolvida na sua implantação, então eu conheço e participei dele.

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?

Eu participei de forma direta além de ser professora, como é um sistema que já está dizendo gestão integrada eu não participei apenas de forma indireta, mas de forma direta mesmo, apoiando desde a sua implantação em todo processo e até mesmo na sua conclusão.

- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?

Pelo que eu lembro e foi muito bom na época, ele foi efetivado ele não ficou apenas no papel, a gente viu as mudanças que a escola passou, não apenas colocar um cartaz na parede, mas que houve funcionalidade desse projeto então ele realmente integrou todas as atividades da escola, todos os agentes escolares, nós trabalhávamos realmente de forma integrada na obtenção dos resultados.

- COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DEPOIS?

Trabalhava de forma isolada, muito particular, muito restrito não participava da vida da comunidade escolar como um todo, era compartimentada então a prática do gestor pelo que eu lembro era dessa forma e depois do SGI o gestor passou a trabalhar de forma integrada com outras áreas na escola.

- **ELE ENVOLVEU OS FUNCIONÁRIOS?**

Envolvia, ele motivava, dava oportunidades, delegava tarefas, confiava na sua equipe, então pelo que eu lembro a minha gestora ela trabalhou muito bem nessa questão de realmente envolver, de chamar os pais, a família, a comunidade escolar em torno da escola a participar desse processo. Eu lembro muito bem disso.

- **COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?**

Era com a participação de poucos, e poucos tinham contatos e participação, mas depois do SGI a gente começou a pegar mesmo no barco e levar junto. Acho que houve uma participação bem maior depois do SGI. Não foram tomadas questões sozinhas ou isoladas entre os gestores, mas de forma participativa chamando a gente perguntando opinião, ouvindo, valorizando as sugestões. Foi muito importante.

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- **A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR?**

Procurou, não lembro agora, mas era uma gestão onde eles procuravam a gente, envolvia a gente no trabalho, não apenas escolar, mas extraclasse. Sempre procurava desenvolver essas ações com a participação de todos. Nós tivemos aqui uns trabalhos onde a gente viu realmente a participação dos alunos e hoje a gente até sente certo saudosismo, uma certa lembrança porque o SGI foi implantado mas não houve continuidade e a gente sente a falta disso, porque foi um momento onde a escola e a comunidade escolar participou efetivamente do processo na escola.

- **QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADO NA ESCOLA?**

Acho que as resistências do novo, do diferente, se vai dar certo ou não, da tentativa de mostrar uma outra proposta eu acho que essa foi uma das dificuldades porque a gente não vinha trabalhando, a gente não tinha conhecimento e não tinha tido essa experiência antes. Não sei se outros municípios já tinham colocado em prática mais aí o novo teve uma certa resistência por alguns, mais aí depois que a gente viu

como é que ele funcionava e que ia trazer um bem para a escola, um resultado muito bom, acho que aí se tornou no lugar de dificuldade uma facilidade.

- **COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? OS PAIS, OUTROS PARCEIROS, HOUVE RESISTENCIA?**
Acho que não houve resistência na questão de não vou fazer isso, mas só como eu já te falei do novo, do diferente, de uma proposta nova que estava chegando e que eles não tinham. Mas como fez parte do SGI que era uma das etapas era mostrar o processo e como isso ia acontecer, então depois disso foi que a gente entendeu que era muito bom, que dava para se aplicar e que só teria um resultado positivo com a participação de todos. Então houve um esclarecimento, houve todo um processo para dizer qual o objetivo, reuniu-se a comunidade escolar, professores e toda escola foi integrada nesse dia para que depois pudesse ser implantado.

- **COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?**

As decisões antes do SGI eram alguns grupos isolados, algumas questões que não eram trazidas para o todo, para que a gente pudesse discutir e procurar resolução juntos. Então eram decisões que eram tomadas pelos grupos e os demais teriam apenas que acatar e executar. E com o SGI não, todo e qualquer problema ali a gente sentava ao menos chamava e comunicava porque era importante que todos tivessem a par daquela questão até a gente pudesse ver qual o melhor meio para conseguir vencer.

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- **QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO, QUESTÃO DO PLANEJAMENTO ESCOLAR, COMO VOCÊ OBSERVOU ISSO?**

Eu também vi uma coisa muito importante que foi a participação desse modelo de colocar o aluno como protagonista dentro da escola, então o aluno se sentiu parte até no planejamento, eles interferiam, eles davam opiniões, traziam suas propostas a gente entendia que a escola não poderia caminhar por uma via e aluno por outra. Então com o SGI e eu lembro muito bem da gestora nessa época que a gente

implantou, que o aluno também participava até mesmo do planejamento então foi uma mudança que a gente observou que foi muito válida, muito positiva. A comunidade escolar também a gente procurava ouvir e davam sugestões.

- **TINHA ALGUMA FORMA DE TRAZER ESSAS SUGESTÕES?**

A gente fazia sempre encontros, e aí eles opinavam, traziam sugestões em que a escola poderia melhorar desde o ensino a qualquer outra coisa que a gente pudesse fazer nós valorizávamos a participação desses agentes.

- **COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?**

Muito bom. Eu sinto falta do SGI, seria muito bom que ele tivesse tido continuidade, eu digo porque eu participei. A gestora pode muito bem dizer isso que foi um processo de mudança muito bom naquele período e seria muito bom que ele tivesse ainda hoje.

- **PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?**

Trabalhou muito mesmo, e como é bom trabalhar assim, um dependendo do outro. Então trabalhou de forma integrada e a gente atingiu muito mais as metas do que hoje se atinge.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- **VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?**

Eu acredito que sim, e como, eu acho que tudo quanto a gente faz na escola produz resultados, externos ou internos e a gente mensurar isso, esses resultados não apenas em números, em quantitativos mais eu acredito que contribuiu muito nos resultados de indicadores como você colocou aqui nessas avaliações externas, mas eu acho que ele foi além disso, não apenas nos indicadores em números. Mas a gente pode ver até na vida do aluno, na vida das famílias, da comunidade escolar e que realmente ele contribuiu para resultados bem mais significativos do que estes.

- **CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OPTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?**

Contribuiu, se tornou um trabalho mais sistematizado, uniformizados no sentido de a gente ter uma meta, ter um objetivo, de tentar atingir todo mundo junto e dar as mãos. Eu acho que nesse sentido a implantação do SGI de forma integrada contribuiu para essa otimização e uniformização dos processos.

- **QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?**

Eu acho que não centralizar o trabalho, por exemplo, na figura do diretor onde muitas vezes abarca tudo ou na coordenação pedagógica, um pequeno grupo. Eu acho que esse é o maior problema que as escolas públicas, municipais, particulares elas enfrentam e muitas já superaram isso e hoje já trabalham de forma integrada. Entendem o que é gerir, o que é gestão e principalmente democrática, e democratizar essas funções dentro das escolas, mas acho que a centralização ainda é muito forte então acho que para melhorar esse processo na escola, acho que a gestão poderia ser mais democrática, todos com a função, mas todos com metas, com objetivos para que a escola possa ter de fato sucesso.



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

Prezada Professora – P4

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M () F (x)

2 – IDADE - 31

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

() NÍVEL MÉDIO () GRADUAÇÃO

(x) PÓS-GRADUAÇÃO () MESTRADO DOUTORADO ()

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

() COORDENADOR (A) (x) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

As políticas públicas elas servem para que com o passar do tempo os alunos desde a educação infantil até o término do ensino médio eles possam crescer e fazer com que seu desenvolvimento tanto físico como emocional e até seu próprio aprendizado eles possam se desenvolver ao longo desse tempo de uma maneira positiva.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Algumas sim, outras ainda não.

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

Sim,

- PARA VOCÊ O QUE É O SGI?

Bem é um sistema no qual as ações elas interagem entre se e que visam o desenvolvimento tanto do aluno, como do corpo docente até a própria gestão da escola também.

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012? DE QUE FORMA VOCÊ ESTAVA ATUANDO?

Sim, participei, a gestão da escola trazia as informações a respeito do que era passado nas formações, no curso e aí nós colocávamos em prática aqui na escola ajudando a construir os mapas, portfólios, cartazes para que fossem levados para sala e trabalhando com os alunos as ações que deveriam ser implementadas.

- **QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?**

Eu vi da seguinte forma, pelo menos quando trabalhamos, a gente poderia ter um norte. A partir da li a gente poderia seguir as orientações para poder desempenhar tanto os conteúdos quanto as atividades e assim poder avaliar tanto o que a gente fazia, da maneira como a gente passava e a forma como os alunos estavam recebendo aquilo ali, se era de maneira positiva ou negativa.

- **COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DEPOIS?**

Antes percebemos pelo menos a gente que estava envolvida com o processo, que não havia um norte. As funções às vezes eram desempenhadas mais a parte administrativa, o gestor focava mais a parte administrativa do que a pedagógica e as vezes mais a pedagógicas do que a administrativa. Depois da implantação do sistema a gente percebeu que conseguiu conciliar, mais essas duas partes, tanto a pedagógica quanto a administrativa da escola e a gente pode ter mais atenção em relação a isso. A gestão mais envolvida com a parte pedagógica do processo na educação.

- **COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?**

A gente aqui pelo menos na época que se trabalhou, a gestão anterior sempre buscou trazer as questões como é que a gente achava que deveria ser. Às vezes acontecia uma falta de informação ou não ficávamos sabendo de algumas coisas ou só sabia quando já estava o resultado pronto, mas normalmente a gente sabia antes. A gestão sempre procurou trazer para gente e perguntar o que a gente achava ou como poderia ser feito, e depois foi bem melhor percebemos que antes de acontecer algum evento ou alguma atividade a gestão vinha, trazia e perguntava o que a gente achava, se era daquela forma, via os pontos positivos e negativos, e de que forma poderia ser feito.

- **VOCÊS PARTICIPAVAM MAIS?**

Participávamos mais, com certeza.

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR? PROJETOS OU PARCERIA?

Sim, pelo menos algumas vezes que a comunidade veio para escola, para participar a gente fez café da manhã, a gestora e a coordenadora conseguiam passar algumas coisas do próprio sistema para comunidade na reunião de pais e mestres, eles começaram a vim mais para saber como estavam os filhos e o andamento deles na escola. Melhorou bastante.

- QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADO EM SUA OPINIÃO?

Vou começar pelas facilidades, ele ajuda bastante o nosso planejamento de aula, no planejamento de conteúdos, a questão das nossas ações como a gente pode melhorar. Porque a gente avaliando os pontos positivos, os negativos e o que pode ser feito então ficavam bem mais fáceis da gente organizar, até o próprio cotidiano da escola. Em relação às dificuldades a falta de tempo, eu acho que a gente não tinha, porque o professor sai de uma escola e vai para outra então não tinha como se dedicar realmente trabalhando os pontos voltando para os negativos ou aqueles que não estavam dando certo. Então acho que a questão do tempo que a gente não tinha mesmo para trabalhar de maneira mais organizada e de expandir para toda escola em todos os sentidos, porque a gente termina trabalhando mais em algumas turmas do que em outras. Então se tivéssemos mais tempo teria sido bem melhor.

- COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTENCIA?

Resistencia há, porque uma boa parte das pessoas pensam que é mais uma coisa, mais um processo, mais um sistema que só vai começar e depois não vai continuar, então tem sempre esse pensamento que vai fazer um monte de coisa e depois vai deixar pra lá e ninguém vai dar continuidade. Nesse sentido, mais de não querer fazer não houve nenhum problema, a maioria das pessoas da escola se envolveram e participaram.

- COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Antes era mais solto, muitas vezes já chegava com uma resposta para o que ia acontecer e com a implantação do sistema a gente pôde analisar melhor as propostas, dar opiniões, mudar datas, mudar o que a gente não achava que estava adequado para aquele determinado público, para aquela determinada idade de alunos. E aí com o sistema a gente pode sempre estar avaliando em todos os segmentos o que estava bom e poder melhorar. Porque tinha cartazes que a gente tinha nas salas dos professores, na coordenação, na cozinha e os meninos podiam colocar sugestões, tinha uma caixinha de sugestões que eles colocavam as sugestões deles para melhorar o que não estava bom e continuar o que estava bom.

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO NO PERÍODO DE 2010 Á 2012?

Por ter sido um período pequeno e a gente não ter tido tanto tempo de vivencia-lo mesmo, observamos a questão da melhoria no planejamento das atividades acho que isso é bem importante você planejar bem suas atividades, acho que foi um ponto bem positivo do SGI esse planejamento.

- COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?

Positivo, acho que melhorou bastante e se tivesse tido mais tempo acho que tinha melhorado, mas o tempo foi curto, e mesmo assim melhorou.

- PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?

Trabalhou sim, a gente sabe que tem alguns problemas, mas eles conseguiram pelo menos nesse período eu percebia que a gestora ela estava bem envolvida e trabalhava bem esse sistema conosco.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?

Melhorou porque quando vem àquelas avaliações que perguntam sobre planejamento, formação as atividades como é que estão sendo feitas, sim, considero que foi positivo, contribuiu sim para a melhoria.

- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?

Contribuiu também, acredito que sim porque ai a gente tem uma maior interação entre a gestão, a parte administrativa e o corpo docente com coordenação.

- QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?

Que houvesse uma integração realmente entre os gestores, coordenadores, professores e alunos. Que houvesse mais compromisso em todos os aspectos na parte pedagógica, na parte administrativa, principalmente na pedagógica que a gente ainda tem uma carência muito grande nessa parte. Que as secretarias de educação que o governo municipal já que estamos falando de município, desse mais atenção a essa área, área da educação não só nas reformas e na parte estrutural, mais na valorização do professor, porque o professor valorizado em todos os aspectos não só o financeiro, se sente com mais vontade de dar aulas. Se sente mais preparado, mais capacitado. Que tivesse também as formações e fossem realizadas de maneira corretas, de maneira apropriada, para que a gente pudesse desenvolver melhor o nosso trabalho e ai a qualidade da educação pudesse melhorar. Que infelizmente ainda é muito ruim comparado a outros países que a gente vê que a qualidade da educação é bem superior e isso influencia em tudo, no processo deles de profissional, de família, da própria formação deles em si como cidadãos, a escola contribui de uma maneira muito efetiva. E infelizmente a gente não está conseguindo atingir uma grande maioria desses alunos por falha da própria estrutura, por falta de formação que a gente não tem.



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

PrezadoProfessor- P5

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M (☒) F (☐)

2 – IDADE - 29

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

(☐) NÍVEL MÉDIO (☐) GRADUAÇÃO

(☒) PÓS-GRADUAÇÃO (☐) MESTRADO DOUTORADO (☐)

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

(☐) COORDENADOR (A) (☒) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

Garantir o que a constituição prever que é o acesso e a permanência dos alunos, mas de forma qualitativa, não apenas oferecer a quantidade, mas também promover e que a educação que seja promovida seja uma educação de qualidade que possa formar cidadãos.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Quando você implanta uma escola e oferece professor você já está atendendo em certa parte, só como a dimensão é muito maior há muitos outros contextos que ainda faltam serem atendidos. Então ainda está num processo de atendimento e elaboração, nossa escola, por exemplo, passando o por uma reforma tendo uma sala de aula de qualidade e todos os professores na escola a gente já está garantindo em parte. Agora tem outros contextos que ainda tem que ser melhor estruturados para poder promover qualidade desse processo educacional.

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

Sim,

- PARA VOCÊ COMO FUNCIONA O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

O SGI pelo menos aqui na escola foi um processo um tanto complicado, foi muito impositivo como uma regra que a secretaria de educação estava repassando, cobrando da direção e a direção por consequência repassou isso pra gente. Então não foi um processo fácil e não tão trabalhado, acredito conscientizado todos os envolvidos pra que a gente pudesse desenvolver isso de forma saudável na escola e fosse melhor absorvidos por todos.

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?

Como professor, uma participação pequena eu diria que teve professor que se inteiraram muito mais.

- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?

Eu acredito que quando todos entendem, conseguem ouvir todas as partes e todas as partes tem voz, tem vez no processo de descrição desde alunos ao pessoal da limpeza, pais professores, direção, secretaria de educação, quando todo mundo está sabendo e consegue ter uma definição dos pontos fortes e fracos da escola

consegue melhorar ainda mais o que já é forte e corrigir o que está errado. Acho que é essa realmente a importância do sistema de gestão integrado.

- COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DEPOIS?

Eu não vi tanta mudança, a principal eu acho que é realmente a questão do ouvir o aluno, como determinados conceitos eles precisavam que o aluno opinasse, que o aluno classificasse, tivesse voz e também outros seguimentos como, pessoal administrativo, o pessoal de apoio também fosse ouvido então o bom foi isso, a abertura desses canais para que as pessoas tivessem a oportunidade de se expressar. Mas efetivamente eu não notei tanta mudança em alguns contextos maiores na escola, as decisões continuavam vindas de cima, os professores novos já tinham uma participação boa, continuaram com a uma boa participação. Mas determinadas ações ainda permaneceram na hierarquia.

- COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

O que acontecia antes não mudou tanto depois. Ouviam-se os professores que tinham um projeto etc. e o que a gente pode fazer para executar? Quando era viável executava, e aí a gente não pode negar que tínhamos um apoio da direção para conseguir determinados materiais, mas os professores e os alunos mesmo antes ou depois do processo nunca participaram, por exemplo, tem uma porta quebrada a gente avisa e o processo de decisão para reparar essa porta a gente não tinha esse acesso, mesmo depois do SGI.

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR?

Sim, a gente já tinha um contexto de participação dos professores, eu acho que pela forma como se tinha um script para observar, acho que se procurou aumentar essa participação tanto dos outros profissionais da escola quanto da comunidade escolar. A reunião deixou de ser só uma reunião dos pais para poder fazer com que eles participassem mais da escola, acho que isso foi feito. Os alunos tiveram vez, tiveram

voz e escreveram opinando aquilo que não estava bom na sala de aula, o que não estava legal, e os professores como estavam na opinião deles. Então eu acho que foi nesse contexto.

- **COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTENCIA?**

Muita resistência justamente por conta dessa forma ser impositiva da secretaria cobrar dos diretores e os diretores cobrarem dos professores, então eu não acho que foi uma coisa saudável.

- **COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?**

No que compete à questão pedagógica, os projetos de cunho pedagógicos os professores já eram ouvidos e isso permaneceu. Nas questões burocráticas e administrativas da escola permaneceram inalteráveis, os professores continuavam sem participar, o conselho escolar é uma coisa totalmente falha até os dias de hoje, não é uma coisa que fica muito clara de como se dava esse trabalho, principalmente do conselho escolar que não se dava antes e nem depois do SGI continuou.

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- **QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO NO PERÍODO DE 2010 Á 2012?**

Acho que a principal é a cobrança por parte da direção para que determinadas coisas fossem feitas, e aí a principal coisa que eu diria que é o ouvir os alunos, ouvir o pessoal administrativo e do apoio porque são segmentos que nunca foram muito bem ouvidos e passaram a ser mais ouvidos.

- **COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?**

Como principalmente os alunos não entenderam isso direito então eu não acho que efetivamente a mudança tenha criado uma nova consciência, um novo modo de ver o sistema, a escola em si não teve muito essa mudança não.

- PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?

No aspecto pedagógico sim. Unicamente.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?

As avaliações externas nunca chegaram de modo efetivo, nunca foi trabalhado isso. Estou aqui há quase cinco anos e isso nunca foi trabalhado, depois que chegava o resultado diziam o nosso IDEB estava tanto por cento e ficou tanto, beleza, mas quanto estava? O que foi avaliado? Em língua portuguesa tivemos uma queda, beleza, mas em quais turmas? Porque esses resultados nós sabemos que chega para o professor, por sala, por ano, para que a gente possa traçar um perfil e vê até se algum colega está precisando de ajuda. Não sei, mas isso nunca foi trabalhado com a gente, a gente não sabe efetivamente em que o SGI se causou, qual foi à mudança que ele causou seja ela positiva ou negativa.

- ESSES RESULTADOS FORAM EXPOSTOS PARA QUE A COMUNIDADE, AS PESSOAS E A ESCOLA TODA VISSEM ESSES RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES?

Na época da implantação do sistema de gestão integrado foi feito um quadro eu lembro em que se colocou muitas informações da escola horário e tudo mais, e um desses era a ultima avaliação. Mas houve avaliações depois da implantação e esses resultados não ficavam expostos e muitos menos trabalhados com os professores.

- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?

Não notei muita diferença, pode ter tido alguma diferença com relação a secretaria de educação e os gestores, mas entre os gestores e professores não acredito que houve muita uniformização não.

- QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?

Eu acho que é justamente cada um saber a sua parte, em que está melhorando ou em que está pior. Mas não é uma conversa que se faça, eu particularmente sou contra reunião com professor em que você colocar cinquenta professores em uma sala de aula e aí você vai coloca ali professores de matemática, português, história, artes etc. Você tem que ter um encontro comum, mas partir para o micro e só reunir professores de língua portuguesa, mostrar o resultado e perguntar como é que podemos fazer para melhorar. Saber com os professores de matemática se estão precisando de material e qual dificuldades estão tendo e o que pode ser feito para melhorar. Então todas essas perguntas são muito por área ou professor. O turno da noite é um turno difícil e muitas vezes esquecido pela maioria da gestão das escolas e que é uma turma que precisa de uma atenção especial e totalmente diferenciada. E essas conversas não acontecessem para você fortalecer os casos específicos da escola. Então eu acho que é essa questão de cada um saber quais as dificuldades e seja por área no macro ou micro mas todo mundo tenha um direcionamento e possa contribuir.



**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES/COORDENADORES DO PERÍODO
DE 2010 Á 2012**

Mestranda: Silvia Helena Vasconcelos da Silva

e-mail: sillvia35@hotmail.com

PrezadoProfessor – P6

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado que têm por finalidade investigar os impactos da implantação de um sistema de gestão integrado (SGI) na comunidade escolar no município de Ipojuca no período de 2010 a 2012. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, o que precisamos é saber a sua opinião a respeito do assunto para que possamos obter resultados significativos. As repostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1 – SEXO M (x) F ()

2 – IDADE - 30

3 – FORMAÇÃO ACADÊMICA:

() NÍVEL MÉDIO () GRADUAÇÃO

(x) PÓS-GRADUAÇÃO () MESTRADO DOUTORADO ()

4 – QUAL SUA FUNÇÃO NESTA ESCOLA?

() COORDENADOR (A) (x) PROFESSOR (A)

Q2. CONHECIMENTO ACERCA DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.

- NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO?

As políticas públicas da educação tem que partir do princípio da investigação dos problemas, a partir da identificação desses problemas que podem ser feito de diversas maneiras inclusive através das provas externas, é que se pode implementar alguma política. Mas também é interessante que o professor faça parte desse processo que ele também possa discutir os problemas relacionados à educação no nosso município e que possa mostrar caminhos e ações que podem

ser feitas para que as políticas públicas sejam mais eficazes no campo da educação.

- AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS ATENDEM AS NECESSIDADES SOCIAIS DA POPULAÇÃO DE IPOJUCA?

Ainda está muito longe de a gente conseguir isso eu acho que o que falta é uma participação maior dos professores nessas decisões dentro dos conselhos municipais de educação, o que falta é isso, essa integração com o professor que é a bola mestra da educação.

Q 3.CONHECIMENTO ACERCA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- VOCÊ CONHECE OU JÁ OUVIU FALAR EM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI)?

Sim

- PARTICIPOU DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE IPOJUCA, NO PERÍODO DE 2010 a 2012?

Na secretaria não, eu participei aqui na escola com algumas ações que foram desenvolvidas pelas nossas gestoras na época que faziam esse curso, e aí elas passaram essas informações para gente e uma turma minha foi uma turma piloto onde a gente testou algumas ações que o SGI propunha na época.

- ENTÃO TINHA SUA PARTICIPAÇÃO?

Na escola.

- QUAL A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?

O mais relevante foi o monitoramento que nós criamos na sala onde a gente podia perceber sempre o momento em que avançamos, o que precisamos melhorar, aquilo que estava falhando de uma certa forma na nossa prática e também outras ações menores que aconteceram no âmbito da escola em geral. A gente percebeu que a integração começou a ser um pouco maior aqui na escola, a gente passou a ter uma comunicação interna que era um problema muito pertinente, muitos avisos não chegavam a alguns professores ou alguns funcionários e aí elas tiveram a ideia de criar uma espécie de caderno, uma espécie de ata aondeia circulando entre a

gente, e a gente ficava a par do que ia acontecer naquela semana eu acho que essa ação aí foi uma das melhores que o SGI deixou naquela época.

- COMO ERA A PRÁTICA DO GESTOR (A) NO COTIDIANO ESCOLAR ANTES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO E DEPOIS?

Foi como eu te falei agora pouco, antes do SGI a gente percebia que a integração era pouca, a escola era feita por grupos, um grupo de funcionários que trabalhavam na limpeza, um grupo de professores, a gestão, era tudo meio que isolado com o SGI não quer dizer que 100% dos funcionários se integraram, mas a integração começou a acontecer. A gente começou a discutir algumas coisas, começou entrar em consenso entre alguns assuntos eu acho que isso foi importante até porque a gente não tinha esse momento de integração e a gente passou a ter. É óbvio que ainda tinha muita coisa pra caminhar porque era o início, mas pelo menos a gente deu o pontapé inicial.

- COMO ERAM TOMADAS AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Antes eu posso te dizer que a gente tinha reuniões rápidas, onde se expõe o assunto, mas não se tinha tanto tempo de se discutir. Eu acho que depois do SGI a gente conseguiu ter um tempo maior para discussão a gestão repensou nessa prática de ter esse tempo maior de pensar nas atividades que vão ser desenvolvidas, de montar um cronograma, de planejar de pensar a escola. Eu acho que a gente teve um avanço nesse sentido também. Antes era algo mais rápido, era algo que ficava um pouco mais solto, e depois do SGI eu acho que melhorou um pouco essa questão.

- OS PAIS E ALUNOS PARTICIPAVAM?

Você sabe que hoje trazer os pais para escola é muito difícil e aí como a gente estava no início do processo pelo menos naquele período a gente teve uma certa dificuldade de trazer os pais para esses momentos. Os pais só vinham nos momentos festivos da escola, eram os momentos que eles apareciam mais. Mas nesse processo eu acho que se iniciou realmente com os seguimentos de dentro da escola professores e demais funcionários a gente começou a tentar fazer essa integração, deu uma melhorada eu acho que a questão da comunicação também foi muito importante a gente começou a falar a mesma língua, seguir a mesma linha de pensamento diante das reuniões que a gente tinha, então foi importante sim.

Q 4. ENVOLVIMENTO, DIFICULDADES E FACILIDADES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- A EQUIPE GESTORA DESENVOLVEU AÇÕES PROCURANDO ENVOLVER A COMUNIDADE COM O TRABALHO ESCOLAR?

Não, eu acho que isso aí ficou a desejar por conta do tempo também, talvez se tivesse tido mais tempo com o projeto aqui a gente tivesse desenvolvido outras ações.

- TINHA PARTICIPAÇÃO, TINHA PARCERIAS ALGUMA COISA?

Tinha, a gente tinha parcerias com algumas empresas, com alguns institutos, tinha alguns projetos aqui dentro da escola que nós desenvolvemos durante um ano esses projetos. Então com relação a isso a gente tinha sim, sempre se parava para mostrar os avanços que se teve e aquilo que precisava melhorar. A gente sempre fazia isso.

- QUAIS AS DIFICULDADES E FACILIDADES EXISTENTES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADO NA ESCOLA?

Eu acho que uma das dificuldades que eu percebi é que a gente não tinha o conhecimento global do que era esse sistema, a gente sabia coisas pontuadas, mas a questão global do que é realmente a gente não teve essa visão eu acho que isso era importante pra gente, para que a gente soubesse como é que funciona, na totalidade onde é que isso vai levar. E a gente não teve essa informação da maneira como deveria e isso aí realmente foi uma falha que se teve.

- COMO A COMUNIDADE ESCOLAR RECEBEU A PROPOSTA DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO? HOUVE RESISTÊNCIA?

No primeiro momento houve algumas resistências, até porque ninguém entendia como era o sistema, eu acho que partiu disso aí, mas com o tempo pelo menos os professores da escola foram aceitando, foram percebendo a gente foi tentando fazer. Teve algumas coisas que a gente questionou porque não achamos que era correto naquele momento, mas de uma certa forma foi se implantando aos poucos. Como eu te disse a minha turma foi uma das turmas que serviu como turma piloto então a gente tentou aplicar o trabalho da melhor maneira possível, mas teve muitos entraves, muitos problemas porque a gente enquanto professor não tinha esse conhecimento do sistema como um todo para poder passar isso para os alunos,

para poder passar algo que fosse mais concreto para eles. Ai essa dificuldade a gente realmente sentiu.

- COMO SE DÁ A PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS QUE COMPÕE A ESCOLA (PAIS, ALUNOS, PROFESSORES, SUPERVISORES E DEMAIS SERVIDORES) NAS DECISÕES DA ESCOLA ANTES E DEPOIS DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO?

Como eu havia te falado antes, antes da implementação do sistema era mais complicado fazer essa reuniões tentar integrar esse pessoal depois da implementação em que a gente criou as missões, as ações para cada setor ficou um pouco mais fácil mais ainda tinha um caminho longo a percorrer pra gente chegar ao nível desejado de integração dentro da escola, os pais é aquela dificuldade de sempre trazê-los para a escola é muito complicado a não ser que você ofereça uma festa, algum sorteio para eles virem. Mas para vir participar de uma reunião para saber dos alunos eles não vêm, imagine para se integrar nesses momentos ai de discussão dos caminhos que a escola vai tomar.

- OS ALUNOS PARTICIPAVAM?

Participavam nas suas salas, sempre que a gente podia consultavam. Eles construíram as missões deles, cada turma tinha sua missão, cada aluno tinha sua missão pessoal, eles participavam de certa forma agora os pais eu creio que não houve uma participação expressiva não.

Q 5. MUDANÇAS OCORRIDAS COM O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI).

- QUE MUDANÇAS VOCÊ OBSERVOU NA ESCOLA APÓS A INTRODUÇÃO DESSE MODELO DE PLANEJAMENTO NO PERÍODO DE 2010 Á 2012?

Uma abertura maior para que se discutissem os problemas, os setores da escola se integraram um pouco mais, deu uma melhorada nesse sentido mais, eu acho que o sistema ainda teria que ir um pouquinho mais além para que a gente conseguisse um resultado satisfatório.

- COMO VOCÊ AVALIA ESSE PROCESSO DE MUDANÇA NESSE PERÍODO?

No início foi difícil, todo mundo estranhou, trabalhar aquelas ações do SGI, parar para pensar a escola, parar para ver onde a gente estava errando, no início foi difícil, mas depois a gente foi conseguindo na medida do possível.

- PARA VOCÊ NO PERÍODO DE 2010 Á 2012 A GESTÃO DA ESCOLA TRABALHOU DE FORMA INTEGRADA?

Não ainda estava distante de conseguir isso, estava caminhando, estava no processo de integração, mas ele não estava concluído e ainda não foi concluído.

- O QUE FALTOU?

Como eu te disse, acho que faltou a gente entender esse processo com mais clareza. Porque quem participava da aula, das formações do SGI tinha uma informação maior, mas essa informação muitas vezes não chegava para gente da maneira como deveria e a gente ficava um pouco perdido sem saber como isso funcionava na totalidade. Ai terminava se perdendo em alguma parte do percurso.

Q 6.CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI) .

- VOCÊ CONSIDERA QUE O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO TEVE ALGUMA CONTRIBUIÇÃO NOS RESULTADOS DOS INDICADORES DE AVALIAÇÕES EXTERNAS?

Se teve alguma implicação eu não posso te dizer com certeza disso, mas o que a gente observa é que nesse período a nota da escola foi uma nota que superou a meta. Então a gente não pode dizer que está ligado diretamente com o SGI, mas que nesse período teve um avanço sim aqui na escola.

- CONSIDERA QUE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO, CONTRIBUIU PARA A OTIMIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA E DOS PROFESSORES?

Não como deveria, ainda precisava melhorar muito mais.

- EM RELAÇÃO AQUELAS METAS, PROCESSOS, AÇÕES, MEDIDAS VOCÊ CONSIDERA QUE SÃO IMPORTANTES?

É importante, agora também é importante o acompanhamento. Tem que ter alguém que acompanhe, tem que ter alguém que observe, porque a gente sabe que o papel do professor ele já tem muitas atribuições então para acompanhar aquilo ali é complicado, tem que ter alguém que dê suporte, eu acho que na época a gente não teve esse suporte e isso também faltou, essa ajuda esse acompanhamento.

- **QUAIS SUGESTÕES VOCÊ TERIA PARA MELHORAR O PROCESSO DE GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS?**

Eu acho que tudo passa pela integração dos setores da escola, acho que a gente precisa primeiro ouvir o grupo, ver uma maneira de motivar o grupo porque também o grupo sem motivação ele não funciona, e perceber que todo mundo ali conhece tudo que está acontecendo na escola. E sabe todos os processos que a escola passa, sabe os projetos que a escola trabalha, acho que essa integração é importante de todos os setores inclusive dos pais e alunos. Acho que tem que passar por isso aí, se não a gente não consegue caminhar de forma alguma. Trabalhando isolado não tem como a escola caminhar, e aí você termina muitas vezes deixando o professor sem um apoio pedagógico, e ele começa a ficar sobre carregado e deixa de pensar na escola enquanto um local onde o ensino aprendizagem tem que ser privilegiado. Então essa questão é muito importante mesmo, é preciso pensar a escola sempre, é preciso integrar os setores da escola porque se não a gente não caminha. Acho que essa deveria ser a proposta do SGI só que infelizmente a clareza dessa proposta não chegou da maneira como deveria.

- **VOCÊ CONHECE O SISTEMA?**

Conheço em linhas gerais.

- **DE OUTRAS PESQUISAS NÃO?**

Não, eu conheço pelo que foi passado para gente em linhas gerais, a questão das metas, do acompanhamento isso aí eu conheço, mas o que se passava, qual é o material teórico que respalda o SGI, quais são as propostas que o SGI tem, esse conhecimento infelizmente eu não tenho.

- **VOCÊ ACHA QUE A GESTÃO HOJE COMO ELA CAMINHA? COMO ELA TRABALHA?**

Como eu te disse a grande questão, a grande dificuldade é fazer essa integração, é achar um caminho onde a gente consiga trazer o grupo de professores, trazer o grupo de funcionários, colocar a gestão no meio e trabalhar alinhado. Acho que esse é o grande problema das escolas hoje porque se a gente trabalhar com individualismo a gente não chega a lugar algum.