

MANOEL MESSIAS DOS SANTOS

**ESCOLA ATUAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA:
PARTICIPAÇÃO REFLEXIVA DA COMUNIDADE
EDUCATIVA**

Orientadora: Prof^a Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração.
Instituto de Educação**

**Lisboa
2018**

MANOEL MESSIAS DOS SANTOS

**ESCOLA ATUAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA: PARTICIPAÇÃO
REFLEXIVA DA COMUNIDADE
EDUCATIVA**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação ,no Curso de Mestrado em Ciências de Educação,conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias com o Despacho Reitoral nº67/2019 com a seguinte composição de Júri:

Presidente: Professora Doutora Maria Odete Emygídio da Silva

Arguente: Professora Doutora Margarida Carvalho

Orientadora: Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração.**

Instituto de Educação

Lisboa

2018

Antes de apresentar algumas ideias sobre gestão democrática, faz-se necessário ressaltar que a mesma não existe sem comprometimento, respeito e amor, e como escreve Freire com muita propriedade, um amor que não subjuga o outro, mas que promove e dá autonomia na práxis, e isso só é possível por se tratar de uma relação de consciências humanas.

Paulo Marcos Ferreira Andrade

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Pelo dom da vida, pela sabedoria e coragem e por me dar forças para nunca desistir.

A minha família,

Por serem tão importantes na minha vida. Sempre a meu lado, me pondo para cima e me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Devido ao companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor de vocês esse trabalho pôde ser concretizado. Em especial a minha avó Eliete (in memória), meu avô José Messias (in memória) e minha tia Maria Luiza (in memória).

A Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias,

Por nos proporcionar a oportunidade de obter mais conhecimento e assim subir mais um degrau em nossa caminhada nessa vida.

A EMEF, colegas e amigos,

Pelos momentos divididos juntos. Obrigado por dividir comigo as angústias e alegrias e ouvirem quando preciso. Foi bom poder contar com vocês!

Aos Professores,

Que com muita dedicação corroboraram em todos os momentos para a ampliação e construção de novos conhecimentos, especialmente, a Prof^a Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins, pela confiança, pela oportunidade de trabalhar ao seu lado e por ser incentivadora na superação dos meus limites.

RESUMO

As escolas brasileiras vêm passando por um processo de mudança, que implica uma adaptação aos novos padrões da sociedade, através da inovação e da prática de uma gestão democrática e participativa. Neste contexto, foi nosso objetivo analisar a participação da comunidade educativa através da gestão democrática de uma escola pública, na zona sul de Aracaju, tendo em conta a implementação de mecanismos democráticos de participação.

A investigação seguiu um percurso qualitativo, com recurso a entrevistas estruturadas à gestora/diretora, a professores e pais da referida escola. Os resultados permitem concluir existir uma certa resistência por parte da comunidade escolar em participar das decisões tomadas na escola. Embora a gestora/diretora tenha a preocupação de sensibilizar a comunidade educativa para a importância da participação, encontramos por parte dos professores e dos pais entrevistados certa resistência a essa participação colaborativa e reflexiva de forma no processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: Comunidade educativa; gestão democrática; participação reflexiva.

ABSTRACT

Brazilian schools are undergoing a process of change, which implies an adaptation to the new standards of society, through innovation and the practice of a democratic and participatory management. In this context, it was our objective to analyze the participation of the educational community through the democratic management of a public school, in the south zone of Aracaju, taking into account the implementation of democratic mechanisms of participation.

The research followed a qualitative course, using structured interviews with the manager / director, the teachers and parents of the school. The results allow us to conclude that there is some resistance on the part of the school community to participate in the decisions that are made at school. Although the manager / director has the concern of sensitizing the educational community to the importance of participation, we find teachers and parents a certain resilience to this collaborative and reflexive participation in order to jointly strive for a school of excellence in teaching and learning process.

Keywords: Educational Community; Democratic management; reflective participation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE - Atendimento Educacional Especializado

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

EMEF - Escola Municipal de Ensino Fundamental

EQT – Escola de Qualidade Total

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNDE - Plano Nacional de Desenvolvimento para a Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PNEI – Plano Nacional de Educação Infantil

PPP – Projeto Político Pedagógico

PROERD - Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência

SEMED - Secretaria Municipal de Educação

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Sexo dos sujeitos entrevistados.....	53
Tabela 02: Faixa etária dos sujeitos entrevistados.....	53
Tabela 03: Formação acadêmica dos sujeitos entrevistados.....	54
Tabela 04: Síntese do Perfil dos sujeitos entrevistados.....	54
Tabela 05: Gestão Democrática em comunidade escolar.....	56
Tabela 06: Relevância do PPP na Gestão Escolar.....	56
Tabela 07: Importância do Conselho Escolar na Gestão Democrática.....	57
Tabela 08: Participação Reflexiva em comunidade.....	58
Tabela 09: Gestão Democrática em comunidade escolar.....	59
Tabela 10: Relevância do PPP na Gestão Escolar.....	60
Tabela 11: Importância do Conselho Escolar na Gestão Democrática.....	61
Tabela 12: Participação Reflexiva em comunidade.....	62
Tabela 13: Sexo dos sujeitos entrevistados.....	64
Tabela 14: Faixa etária dos sujeitos entrevistados.....	64
Tabela 15: Síntese do Perfil dos sujeitos entrevistados.....	65
Tabela 16: Gestão Democrática em comunidade escolar.....	65
Tabela 17: Participação Reflexiva em comunidade.....	66

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I – ESCOLA ATUAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
1. ADMINISTRAÇÃO VERSUS GESTÃO ESCOLAR.....	14
2. MARCO NORMATIVO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	16
3. AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR.....	19
3.1 Gestão escolar democrática e participativa.....	21
3.1.1 Mecanismos democráticos de participação.....	23
3.1.1.2 Escolha dos dirigentes escolares.....	26
3.1.1.3 Conselho escolar e gestão participativa	29
3.1.1.4 A construção do PPP	31
CAPÍTULO II – O PAPEL DO PROFESSOR NA GESTÃO DA ESCOLA	
DEMOCRÁTICA ENQUANTO COMUNIDADE.....	35
1. CONTRIBUIÇÃO DO PROFESSOR NA PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO	
DEMOCRÁTICA DA ESCOLA.....	35
1.1 Competências profissionais docentes.....	36
1.2 O processo de ensino e aprendizagem e a relação professor e aluno.....	38
1.3 Interligação escola-família.....	41
2. A ESCOLA COMO LOCAL DE FORMAÇÃO DO PROFESSOR EM	
COMUNIDADE.....	43
CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO.....	45
1. Problemática do Estudo	45
2. Questão de Partida	45
3. Objetivos.....	45
3.1 Objetivo Geral.....	46
3.2 Objetivos Específicos.....	46
4. Opções e Estratégias Metodológicas.....	46

5. Instrumento de Coleta de Dados	47
6. Caracterização do Contexto.....	48
7. População e Sujeitos	52
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	53
1. Análises dos Dados Recolhidos através da Entrevista.....	53
1.1 Entrevista à Diretora/gestora e aos professores.....	53
1.1.2 Perfil dos sujeitos entrevistados	53
2. Análise Categorical dos Entrevistados.....	55
2.1 Entrevista à diretora/gestora.....	55
2.2 Entrevista aos professores.....	59
3. Perfil dos Pais Entrevistados.....	65
3.1 Entrevista aos Pais.....	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
APÊNDICES.....	76

INTRODUÇÃO

A escola atual surgiu a partir da ascensão industrial, com a finalidade de expandir a educação que ocorria na família e na Igreja. Assim, ganhou corpo com base na crença do progresso, da evolução da educação dos homens e da ampliação da cultura. Com a urbanização acelerada e o desenvolvimento do capitalismo industrial e a maior complexidade do trabalho exigiu-se uma melhor qualificação da mão-de-obra, fazendo com que o Estado interviesse na educação como elemento de homogeneização cultural e de contribuição para o exercício da cidadania.

Nos anos vinte do século XX, estudiosos da educação, entre eles, Anísio Teixeira, passou a buscar uma educação democrática através da criação de projetos, entre eles o da constituição de 1934, que visou uma organização com base no projeto nacional da cidadania.

Segundo Libâneo (2013) o termo cidadania, diz respeito a cidadãos trabalhadores capazes de interferir criticamente na realidade para transformá-la, e não somente para integrar o mercado de trabalho. A escola deve investir para que os alunos se tornem críticos e se engajem na luta pela justiça social. Desse modo, a preparação para a vida social é exigência fundamental, especialmente porque um dos pontos fortes da chamada sociedade pós-moderna é a emergência de movimentos localizados no bairro, na região, nos pequenos grupos organizados em associações civis, entidades não governamentais, entre outras. A preparação para a vida social é exigência educativa para viabilizar o controle não estatal sobre o Estado, mediante o fortalecimento da esfera pública não estatal. É preciso aliar a atuação dos movimentos não governamentais com as formas convencionais de representação política. Daí a necessidade da escola preocupar-se com o desenvolvimento de competências sociais como relações grupais e intergrupais, processos democráticos e eficazes de tomada de decisão, capacidades sociocomunicativas de iniciativa, responsabilidade e solução de problemas.

Segundo Habermas (1987), é possível reabilitar a sociedade no âmbito da esfera pública, de modo que as pessoas possam participar das decisões não por imposição, mas por uma disposição de dialogar e buscar consenso nas tomadas de decisões.

Nos anos 1970, a luta por um país democrático, além da mudança de regimes, teve como destaque o surgimento de organizações voltadas para a educação, intensificada na década de 1980. Desta forma, as questões sociais dentro do ambiente educacional passaram a ter destaque com ênfase na qualidade educacional em um regime democrático, onde a sociedade passasse a fazer parte desse movimento educacional.

A escola passou a ser, não apenas um local de busca do saber, mas um local com funções sociais, onde se fez necessário a junção da família, escola e comunidade. A partir daqui passou a esperar-se a existência de uma gestão democrática, visando a garantir processos coletivos de participação e decisão.

A partir do *fórum* de defesa da educação pública, foi possível garantir na Constituição de 1988, no artigo 206 Inciso VI, uma redação focada na gestão democrática do ensino público (GENÚINO, 2005). Ademais, na Constituição Federal do Brasil é apresentada o princípio da gestão democrática nas instituições públicas, como pode ser observado no Artigo 206 da Constituição Brasileira: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Desse modo, esse princípio deve ser aplicado em todas as instituições públicas de ensino e de todos os níveis no país. Mais adiante (art. 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem primeiro estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

O princípio da gestão democrática nas escolas públicas também está presente no Plano Nacional de Educação (PNE), o qual foi aprovado em janeiro de 2001, apresentando como uma de suas metas, a criação de Conselhos Escolares nos estabelecimentos oficiais de ensino, visto que esses são organismos de fundamental importância para a efetivação da gestão democrática na escola.

Na presente pesquisa, interessa estudar o processo de gestão democrática em uma escola pública municipal, tendo em conta a implantação de mecanismos democráticos de participação.

Assim sendo, a nossa questão de partida será:

- **De que forma a participação da comunidade educativa se constrói no quadro da gestão democrática de uma escola pública?**

Por sua vez, o nosso **objetivo geral** é o de analisar a participação da comunidade educativa através da gestão democrática de uma escola pública, tendo em conta a implantação de mecanismos democráticos de participação.

Sob o ponto de vista metodológico, recorreremos a uma **pesquisa com uma abordagem qualitativa** com recurso à entrevista estruturada. Como sujeitos da pesquisa contamos com 01 (um) diretor/gestor, 10 (dez) professores, que foram escolhidos de forma aleatória e um grupo formado por 10 (dez) pais de alunos, também eles escolhidos de forma aleatória.

Sob o ponto de vista formal, esta pesquisa conta com quatro capítulos:

O **capítulo I** – está voltado para as discussões sobre a escola atual e a gestão democrática abordando diversas concepções de conceitos.

O **capítulo II** – ressalta o papel do professor na construção da escola democrática, o processo de ensino e aprendizagem e a relação professor e aluno/ comunidade e as suas práticas pedagógicas.

No **capítulo III**, é abordado o desenho metodológico da pesquisa empírica da caracterização da escola pesquisada e o processo da investigação.

No **capítulo IV**, é demonstrado os dados coletados, o resultado do diálogo com os sujeitos envolvidos na gestão democrática da escola.

Finalmente apresentamos a conclusão do nosso estudo.

CAPÍTULO I - ESCOLA ATUAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA

1. ADMINISTRAÇÃO *VERSUS* GESTÃO ESCOLAR

A gestão educacional está no centro das discussões, e tem como motivação o aumento das reformas educativas promulgadas a partir dos anos 1990 do século XX. O que antes era evidenciado por um modelo voltado para a centralização da administração escolar, passa a de certa forma a garantir a participação, a autonomia e a democratização das relações na educação a partir da normativa, presente na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN 9394/96, na forma da Gestão Democrática do Ensino Público. (DRABACH; LONDERO, 2009).

Com o aumento da oferta educativa a partir do início do século XX, e o consequente aumento da complexidade do processo administrativo da educação, fez com que a escola sentisse necessidade de se inspirar na Administração, uma vez que, tanto o Estado como as empresas se depararam de forma recorrente com elementos diferentes para renovar as suas dificuldades decorrentes do processo social. Esta postura levou a que, durante algum tempo, a Administração Escolar encontrasse o seu último fundamento nos estudos gerais da Administração (LOURENÇO FILHO, 2007) .

Segundo Hora (2007), os teóricos da Administração empresarial, propunham uma perspectiva generalista da administração, “aplicável na administração de quaisquer organizações” (Idem, p. 23). Por sua vez, os teóricos da administração escolar procuravam bases científicas neste enfoque de forma a poder aplica-las no ambiente escolar, para, “a partir das teorias da administração de empresas (...) assegurar os mesmos padrões de eficiência e racionalização alcançados pelas empresas na Escola” (Idem). A organização administrativa assenta assim na hierarquia das funções (Fayolismo). Nesta ótica de Administração, os diretores assumem um papel decisivo.

Com o movimento de reabertura político-democrática no Brasil, dá-se início a uma nova fase de elaborações teóricas no campo da administração escolar, a partir de uma perspectiva sociológica com base marxista (SANDER, 2007).

A partir daqui, a Administração passa a adquirir diferentes conotações. No dizer de Paro (2000, p. 18), a administração pode ser vista como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, podendo ser utilizada em diversos processos. Sem negar o

tributo da administração para os processos educativos, para Paro, o que o predomina é a natureza da racionalidade utilizada na prática administrativa. A sua crítica incide sobre a racionalidade capitalista, que transforma o trabalho em exploração da vida, colocando-o ao serviço de uma determinada classe social – a classe dominante dos meios de produção. Os princípios da administração geral, pensados sob uma racionalidade capitalista, ao serem adotados nos espaços escolares, acabam por partilhar igualmente desta racionalidade, contribuindo para a manutenção das relações de exploração capitalista (Idem).

É a partir destas críticas ao conceito e prática de administração escolar, baseada no enfoque tecnocrático, que começa a surgir na literatura da especialidade, o conceito de gestão escolar. Para Libâneo (2015, p.444).

A gestão escolar refere-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso dos recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

É este caráter de natureza política e de inquietação com o pedagógico que transmitem base ao conceito de gestão escolar, como forma de se diferenciar da visão técnica que historicamente permeou o conceito de administração escolar. A partir desta atribuição, a questão volta-se para a institucionalização de espaços de participação na gestão das instituições escolares.

Dessa definição geral, são extraídas duas consequências importantes: a primeira é que a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar. A segunda é que as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização dos objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa ou gestão democrática (LIBÂNEO, 2015, p. 130).

Em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n. 9394/96, estes espaços são instituídos:

Art. 14. 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 – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A partir do momento em que toda a comunidade educativa participa de forma democrática, não há espaço para relações hierárquicas, tão presentes na administração escolar.

Podemos afirmar que, enquanto a procura pela unidade do processo educativo na concepção da administração escolar era feita através do controle do trabalho pelo supervisor, na gestão escolar a unidade é conseguida através da participação de todos na comunidade escolar (Idem).

Reconhecendo o campo educacional como um espaço central da nossa sociedade, a gestão democrática está circunscrita pelos diferentes interesses da sociedade capitalista, sustentada nas desigualdades sociais e de poder. Ao transferirmos para o contexto econômico em que se dão cada um destes movimentos de mudança no campo da administração/gestão escolar, podemos identificar transformações na configuração do mundo do trabalho, com implicações na organização do trabalho e na administração deste campo. (PREVIDELLI; CÔRTEZ, 2010).

Assim, a gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe-se à centralização do poder na comunidade educativa, distinguindo-se pela participação efetiva de todos na gestão da escola.

2. MARCO NORMATIVO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Nos anos vinte do século XX, estudiosos da educação, entre eles, Anísio Teixeira, passou a buscar uma educação democrática através da criação de projetos, entre eles o da constituição de 1934, que visou uma organização com base no projeto nacional da cidadania. A partir do fórum de defesa da educação pública, foi possível garantir na Constituição de 1988, no artigo 206, inciso VI, uma redação focada na gestão democrática do ensino público (GENÚINO, 2005).

Assim sendo, a promulgação da Constituição, em 1988, impôs a adaptação das Constituições Estaduais e das Leis Orgânicas do Distrito Federal e dos municípios às novas determinações, nas quais se incluía o princípio da gestão democrática do ensino público. Estas práticas, efetuadas a partir das realidades locais e regionais, comportavam um levantamento que possibilitasse um estudo das iniciativas adotadas.

A Constituição Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 (LDB) determinam a gestão democrática como o modo próprio de regular as escolas públicas e os sistemas de ensino. A Constituição estabelece os princípios essenciais que expõem os deveres e os direitos dos cidadãos, existindo nela uma parte dedicada à educação, especialmente no art. 206, onde são referidos os princípios a serem observados na gestão das escolas (BRASIL, 1988):

- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- Pluralismos de ideias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- Valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado o regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- Garantia de padrão de qualidade.

O ambiente escolar como espaço de diversidade precisa visar o interesse da coletividade, conforme pontuado no artigo 3º da LDB. Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola. Dentro do tema gestão, o respeito, a liberdade e a tolerância devem existir independentes do tipo de instituição de ensino. Devem andar juntos visando os mesmos ideais e objetivos.

A valorização dos profissionais da educação precisa ser debatida a todo o instante, visando estimular esses trabalhadores para ofertar o melhor de si, seja em uma instituição pública ou privada, sem que haja distinção. É sabido, que muitos profissionais trabalham ao mesmo tempo nos dois tipos de instituição e fazem diferenciação, prestando um melhor serviço na instituição privada, que muitas vezes até paga menos e deixa a desejar na instituição pública.

A LDB traz o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público, e refere que a educação deve ser de qualidade, com valorização no conhecimento do mundo dos alunos estabelecendo um vínculo entre educação escolar, trabalho e práticas sociais, com observação na consideração à diversidade de etnia e raça.

Por sua vez, o art. 14 da referida Lei determina que os sistemas de ensino implementarão as normas de gestão democrática do ensino público de acordo com os

princípios de participação dos profissionais envolvidos na educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou semelhantes. Assim, sem a junção de todos os segmentos envolvidos de forma direta ou indireta não poderá haver uma gestão democrática e participativa.

Uma pedagogia autônoma deverá assegurar as unidades de ensino, através de uma autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observando as leis de responsabilidade fiscal e o cuidado com os recursos públicos administrando-os de forma responsável, já que o direito financeiro das instituições de ensino é público.

O princípio da gestão democrática nas escolas públicas também está presente no Plano Nacional de Educação (PNE), o qual foi aprovado em janeiro de 2001, apresentando como uma de suas metas, a criação dos conselhos escolares nos estabelecimentos oficiais de ensino, visto que esses são organismos de fundamental importância para a efetivação da gestão democrática na escola.

O Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2010), com suas metas e estratégias descreve o que é esperado da gestão democrática, e de que forma esses resultados poderão ser alcançados. O seu art. 2º (inciso X) enfatiza a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. A meta 19 assegura as condições para que essa forma de gestão seja efetivada, em um prazo de dois anos, porém deverá ser associada a critérios técnicos e de desempenho, onde a comunidade escolar deverá ser consultada, com o apoio técnico da união. É chegada a hora de mudar e migrar de um sistema de escolha de gestores por indicação sem verificação na “competência” para um modelo onde todos os indivíduos que estão inseridos na comunidade escolar possam optar.

Neste segmento, o artigo 15 (LDB), vem dar mais suporte a outras legislações educacionais, de forma a garantir a autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica, o estímulo à participação da comunidade nas esferas decisivas da escola, é parte da construção de uma escola democrática. A consulta aos profissionais da educação, alunos e familiares, na construção dos documentos de base do ensino, dentro da escola, como o PPP, currículos escolares, planos de gestão escolar e requerimento escolar, leva a uma participação coletiva.

Ainda em outro documento apresentado pelo Ministério da Educação em 2006, intitulado Política Nacional de Educação Infantil: pelo direito das crianças de zero a seis anos à Educação, embora não faça menção explícita ao princípio da gestão democrática, aponta para a necessidade de formar os professores para uma participação mais qualificada. E, em

um de seus objetivos, apresenta a proposta de “Fortalecer as relações entre as instituições de Educação Infantil e as famílias e/ou responsáveis pelas crianças de 0 a 6 anos matriculadas nestas instituições.” (BRASIL, 2006c, p. 19). Além disso, em todo o documento fica reafirmado o compromisso de atender às prerrogativas das legislações anteriormente mencionadas.

3. AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão do ambiente escolar tem o intuito de gerir a escola de forma dinâmica, juntamente com as diretrizes e políticas voltadas para a educação, entre elas, destacamos o compromisso democrático com a sociedade civil. Estes são métodos e condições necessárias para a criação de um ambiente autônomo e participativo, partindo sempre de uma realidade internacional passando pela nacional e local chegando à realidade estadual ou municipal. (LÜCK, 2009).

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado. (LÜCK, 2009).

Assim, é competência da gestão escolar estabelecer a mobilização e o direcionamento das escolas, uma vez que, por meio dela, é possível observar a escola a partir de uma visão estratégica para então definir ações interligadas com a realidade existente. No entanto, é preciso ressaltar que a gestão escolar não é um fim, mas sim um meio de alcançar uma aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, para, como salienta Luck (2009), fazer com que no cotidiano que vivenciam na escola, os alunos desenvolvam as competências que a sociedade demanda como, pensar criativamente, analisar as informações de forma contextualizada, ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos.

Libâneo (2015 p. 426) acrescenta que:

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.

Para Luck et al., (1998) entre os fatores propiciadores de melhor qualidade das aprendizagens dos alunos, estão as características organizacionais, que representam cerca de 30% desses fatores, com destaque para a capacidade de liderança dos dirigentes, especialmente do diretor, as práticas de gestão participativa, o ambiente da escola, a criação das condições necessárias para o ensino e a aprendizagem, a cultura organizacional instituinte, o relacionamento entre os membros da escola, as oportunidades de reflexão conjunta e as trocas de experiências entre os professores.

Segundo Libâneo (2015), outro fator de suma importância para o sucesso da escola é a autonomia escolar, implicando uma gestão descentralizada em que a escola executa um planejamento compatível com a realidade local, aplica processos de tomada de decisões sobre problemas específicos, introduz mudanças nos currículos e nas práticas de avaliação, além de decidir sobre utilização e controle de recursos financeiros.

Nóvoa (1995) apresenta ainda outras características relevantes do sucesso da gestão da escola, a saber: liderança organizacional, articulação curricular, estabilidade profissional do corpo docente, programas de formação continuada, participação dos pais, boa imagem da escola na comunidade e apoio das autoridades.

Entretanto, para Libâneo (2015) essas características apresentadas reforçam a ideia de que a qualidade do ensino depende de mudanças no âmbito da organização escolar, envolvendo a estrutura física e as condições de funcionamento, a cultura organizacional e as relações entre alunos, professores e funcionários. A escola como um todo deve responsabilizar-se pelo sucesso dos alunos, sobretudo em face dos problemas sociais, culturais e econômicos que afetam atualmente os estabelecimentos de ensino. Para tanto, esta precisa introduzir formas de participação real de seus membros nas decisões, como reuniões, elaboração do projeto pedagógico atribuição de responsabilidades, definição de modos de agir coletivos e de formas de avaliação, acompanhamento dos projetos e das atividades da escola e da sala de aula, ou seja, é preciso que a escola trabalhe de fato a gestão democrática e participativa.

3.1 Gestão escolar democrática e participativa

A educação no Brasil tem dedicado uma atenção especial à gestão da educação que, tem como conceito novo, a superação. O olhar limitado sobre a educação observa a mobilização, o dinamismo e a coletividade dos indivíduos que, como a gestão escolar é um ato político, pois é efetivado pelas tomadas de decisões e posições de todos os envolvidos direta, ou indiretamente no processo, fazendo com que o compromisso com todos seja consolidado. Entretanto, Escudero e González, (1994) ressaltam que, uma vez tomada as decisões coletivamente, cada membro da equipe tem que assumir a sua parte no trabalho. Assim, há um enorme desafio a ser alcançado para que a gestão democrática possa ser trabalhada de forma satisfatória, em tempos em que tudo se transforma em uma velocidade vertiginosa, com carências, individualismo e falta de apoio das famílias.

A gestão democrática pauta-se pela promoção de uma educação de qualidade para todos. Para isso, a escola deverá ser dinâmica, oferecendo um ensino atual, com perspectiva de futuro (LUCK, 2009). Para que isso aconteça, a gestão democrática da escola exige mudança de normas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o aperfeiçoamento dos modelos de gestão. É necessária uma mudança baseada nos padrões decorrentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam o conceito de qualidade na educação (BORDIGNON; GRACINDO, 2004). A existência da gestão democrática obriga à existência de uma autonomia escolar, de uma participação real nos processos de tomada de decisão, incluindo a implementação dos órgãos colegiais e, ainda, o financiamento por parte do poder público.

Libâneo (2015, p. 452), ressalta:

A concepção democrático-participativa, acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação – uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino-aprendizagem. Advoga, pois, que a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito da cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação.

Assim, a gestão democrática, por um lado, é uma atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2015).

A gestão democrática apresenta-se como a melhor forma de alcançar os objetivos educacionais, tendo a formação como horizonte. Como referimos anteriormente, todos os indivíduos envolvidos no processo educativo devem comprometer-se a atuar com o objetivo da realização de uma gestão de qualidade, visto que, quando a escola consegue alcançar um sucesso significativo, não é apenas o gestor que ganha, mas o ambiente educacional como um todo.

A aplicação de uma gestão democrática na escola pressupõe uma participação coletiva. A sua existência obriga à presença de órgãos com carácter deliberativos, e a processos de eleição dos dirigentes escolares, além da participação de toda a comunidade educativa na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da utilização dos recursos auferidos pela escola (LIMA, 2009). A democratização da gestão permite a melhoria da qualidade pedagógica, a configuração de um currículo ajustado à realidade local, uma maior integração dos agentes envolvidos na escola no apoio da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do procedimento de desenvolvimento do trabalho escolar (LUCK, 2009).

Segundo Penin e Vieira (2002, p. 13) a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Assim, embora o papel da escola deva estar de acordo com os interesses da sociedade atual, no entanto é necessário também adaptar-se a essas novas atribuições e envolver todos que atuam na escola para que o resultado seja positivo. Sendo assim, a gestão da escola precisa se empenhar para reestruturar a escola, pois neste contexto de mudança e transformação, a escola e todos os seus profissionais precisam cada vez mais investir em conhecimento e aplicá-lo para que a escola aumente sua capacidade de criar e inovar, no entanto vale lembrar que qualquer mudança gera medo, conflitos, resistência... E a participação dos pais torna-se indispensável para o sucesso desta mudança (Idem).

A forma como a escola usa o espaço, as relações interpessoais e a interação com a comunidade também são importantes na educação. Por isso, todo o corpo escolar deve ter em mente seu papel transformador, repensando suas ações e mudando-as se necessário for (LUCK, 2008).

A prática coletiva e social dá-se na Gestão Participativa, onde todos são partes do processo, e tem por característica ações que visam mudança nas relações de poder, havendo um comprometimento de todos (INBIRIBA; PACÍFICO; ESTRELA, 2009).

Segundo Libâneo (2015) a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, pois, possibilita o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da própria escola. Além do que, a participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, pais, alunos e toda a comunidade educativa, de uma forma geral.

A participação dos pais, professores e alunos nos órgãos deliberativos da escola faz com que estes se sintam responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade. A participação da comunidade possibilita à população, o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. De acordo com Gadotti e Romão (1997, p.16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Nesse cenário, vale destacar o papel significativo do gestor da escola na organização do trabalho escolar, pois, este deverá agir como líder democrático, cooperando, trabalhando, sugerindo, participando, ouvindo as aspirações, desejos e expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

3.1.1. Mecanismos democráticos de participação

Pensar a escola pública, administrada dentro de princípios democráticos, remete-nos, obrigatoriamente, para um ambiente promotor de uma participação ativa. Neste contexto de mudança, pressupõe-se a existência de autonomia de uma gestão que fomenta a avaliação dos resultados e direciona o olhar de todos os sujeitos envolvidos nesse processo, para o planejamento das atividades e projetos a serem desenvolvidos pela comunidade escolar. Neste sentido, é fundamental rompermos com as estruturas burocráticas, centralizadas e verticalizadas dos órgãos que planejam e efetuem as políticas de educação, ou seja, é

necessário “uma profunda alteração dos organismos ligados à educação: federais, estaduais e municipais” (SPOSITO, 2002, p. 50).

Por tudo isto, se a participação não for verdadeira, os projetos da escola estarão destinados ao fracasso. A comunidade educativa tem que atuar de forma conjunta, direcionando ações e distribuir responsabilidades com compromisso político e social para com a escola, ajudando no "aprofundamento da democracia" (BARROSO, 2000).

Esta mudança de atitudes deve ser liderada pelo gestor escolar, traduzida na construção do Projeto Político-Pedagógico, através da motivação à participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões.

Fazer com que os pais participem do processo de ensino e passem a frequentar o ambiente escolar, não é uma das tarefas mais fáceis. Apesar de o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) em seu art. 129. V. determinar que “são medidas aplicáveis aos pais ou responsável: Obrigação de matricular o filho ou pupilo e acompanhar sua frequência e aproveitamento escolar”, a prática difere bastante, dependendo da gestão da escola onde esse indivíduo está inserido. Como tal, a escola precisa buscar estratégias, dentro do PPP, para trazer as famílias e a comunidade para o ambiente escolar.

Pais usam como desculpa para o não acompanhamento, o fato de não terem estudado, por isso não consegue acompanhar as atividades escolares dos filhos, sem saber eles que acompanhar a vida escolar do indivíduo não se resume ao fato de ensinar as tarefas de casa e sim da participação ativa, visitando e participando de atividades propostas pela escola através de seu gestor.

Nesse ponto, observamos a importância de uma boa gestão escolar, pois a inserção dos pais e da comunidade na cultura da escola dependerá da organização das atividades propostas pela escola e, se o gestor não organiza seu projeto de uma forma colaborativa, ficará inviável a participação de todos (LUCK, 2009).

Conhecer os pontos fortes e fracos de um ambiente onde se pretende administrar, ser sagaz o suficiente no momento em que for expressar um sentimento de maneira equilibrada e tranquila, transmitir informações completas e objetivas, enfrentar os problemas que possam surgir de forma rápida abordando maneiras de resolução desses possíveis problemas é importante para que haja um bom desempenho do trabalho.

A escola deve manter um regimento escolar com a intensão de aumentar o número de alunos e reduzir o número de evasão e reprovação. Mas, para que isso ocorra de forma satisfatória, faz-se necessário que os profissionais sejam orientados da forma mais correta

possível, tendo por base um Projeto Político Pedagógico (PPP) preocupado com o clima e a cultura da instituição e de toda a comunidade educativa.

Assim, é fundamental que os documentos estruturantes da escola, como o PPP e o Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) sejam elaborados pela comunidade educativa, de forma a dar voz aos seus anseios. O próprio Conselho Escolar tem que ter uma efetiva atuação na discussão dos problemas da escola e na fiscalização da gestão financeira. Ora, isso implica uma gestão compartilhada em prol da melhoria do ensino e aprendizagem. Na verdade, é a institucionalização e a normalização dos mecanismos de participação democrática e efetiva que garante a autonomia da escola (PARO, 2011).

De acordo com o Plano Nacional de Referência em Gestão Escolar (CONSED, 2007), a gestão de resultados educacionais abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola: rendimento frequência e proficiência dos alunos. “A avaliação e a melhoria contínua do projeto pedagógico das instituições de ensino, a análise, a divulgação, a utilização dos resultados alcançados, a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, bem como o trabalho da sua gestão e a transparência de resultados, destacam-se como indicadores de qualidade”.

Para que a gestão satisfatória seja alcançada é necessário, que haja monitoramento e avaliação de todo os procedimentos pensados anteriormente, partindo dos pressupostos, que a promoção da aprendizagem e a formação adequada dos discentes são os focos principais do processo. A compreensão dos mecanismos avaliativos educacionais, adotados pelo sistema de ensino, implantado pelas escolas é fundamental condição para que as escolas se tornem eficazes através de uma boa qualificação.

A competência é algo muito discutida, porém não entendido em seu real significado e as instituições de ensino esquece-se de contemplar esse aspecto. A competência tida como o processo transformativo tendo consistência no saber, fazer, comportar-se e querer. Tudo com o objetivo da competitividade. As escolas tendem a traçar metas para obter um maior índice em relação às outras e obter mais recursos. (ALVES; SOARES, 2013)

O enfoque limitado de gestão escolar, como fonte apenas de resolução de problemas relacionados à educação é de extrema complexibilidade, demanda uma ação conjunta e requer uma liderança competente.

A participação das comunidades nas decisões escolares deve ser voluntária e não imposta, potencializando o crescimento de uma consciência crítica e a participação de decisões grupais. Essa é uma das melhores formas de exercício de cidadania e aquisição de

poder, onde não mais exista hierarquia, todas as decisões tem o mesmo valor (BORDENAVE, 1995).

3.1.1.2. Escolha dos dirigentes escolares

Segundo Libâneo (2012), a direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. Visto que, o significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, principalmente os empresariais, pois, a escola ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana, por essa razão são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos. Para o autor, essa peculiaridade das instituições escolares, decorre do caráter de intencionalidade, presente nas ações educativas. O termo intencionalidade trazido aqui, refere-se a fazer algo cujos objetivos orientam a atividade humana, dando o rumo, a direção certa da ação.

O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e a organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional. O processo educativo, portanto, por sua natureza, inclui o conceito de direção. “Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação, Ou seja, o trabalho escolar implica em uma direção”. (LIBÂNEO, 2014, p. 481).

De acordo com esse princípio, o gestor/diretor da escola tem um papel preponderante na gestão da organização do trabalho escolar. Isso não significa que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou em uma estrutura administrativa autocrática, na qual ele centraliza todas as decisões. Na verdade, o papel do diretor deve ser considerado como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais (Idem).

Desse modo, é evidente que a escolha do gestor/diretor de escola requer muita responsabilidade, não somente do sistema de ensino, bem como também da comunidade escolar. Porém, infelizmente no nosso sistema escolar brasileiro, ainda predomina a nomeação arbitrária de diretores, consideradas apenas para atender às políticas partidárias.

Frequentemente é possível observar gestores/diretores escolares, que não possuem qualquer tipo de formação em gestão escolar. Pessoas nomeadas, politicamente, com a função de cuidar de algo, muitas vezes desconhecido e que foi colocada naquele ambiente com o intuito de servir o poder instituído. No entanto, é sabido que é de fundamental importância o desenvolvimento formativo para os gestores, pois para que se tenha educação de qualidade é preciso saber gerir. De acordo com Luck (2009, p. 12):

Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino.

Nesta perspectiva, Dourado (1990, p. 928), é de opinião que, a forma de escolha do diretor, embora possa não definir o tipo de gestão, interfere na sua trajetória “é fundamental ampliarmos os horizontes de democratização da gestão, enfatizando conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função, de modo a não incorrerem nos riscos de uma pretensa neutralidade às formas de escolha”.

Para uma boa gestão educacional é imprescindível que o gestor tenha formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimentos pedagógicos acerca da educação e das leis relacionadas a elas, principalmente no que diz respeito à responsabilidade da educação.

No que diz respeito à escolha do gestor/diretor, aos poucos, tem vindo a vigorar a nomeação através do concurso público, realizado por provas e/ou títulos, a fim de evitar clientelismos, ou influência do poder executivo; pela eleição, legitimada pelo cunho político da gestão escolar e pela importância da participação da comunidade, através da escolha uninominal ou escolha por listas plurinominais. Ainda há o denominado esquema misto, que combina um sistema de avaliação de “competência técnica” com sistemas de eleição pela comunidade (PARO, 2001).

Perante todas estas possibilidades Dourado (2000) é de opinião que a eleição do cargo de gestor/diretor, é a forma mais democrática. Na sua concepção, “a administração escolar, por não se resumir à dimensão técnica, mas por configurar-se em ato político” (Idem, p. 83) deve contemplar a participação da comunidade, o que não seria possível na modalidade de concurso. Mesmo assim, chama a atenção para o fato de que a eleição encontra certas limitações ligadas ao sistema representativo. Para que não haja entraves, esta deve estar ligada a processos de democratização com participação direta. O desempenho do cargo de diretor deve ser acompanhado por outras estratégias que fortaleçam a gestão democrática-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em busca de objetivos comuns.

Os que defendem o concurso público encontram muitas debilidades nos procedimentos organizados através da eleição, como a falta de preparação e ignorância dos candidatos acerca das funções intrínsecas ao cargo; desqualificação nas campanhas eleitorais, com propostas corporativas e populistas, bem como a luta e divisão do coletivo docente, que pessoaliza e acaba por separá-los para sempre. Por outro lado, os defensores da eleição, ainda que admitindo todas as críticas, acreditam que os problemas se devem à fragilidade da cultura democrática. Para eles, esta realidade será facilmente ultrapassada quando interiorizarem a existência de uma cultura escolar democrática (SOUZA, 2012).

Em resumo, esse modelo de escolha subentende o alargamento da representatividade difundindo formas de participação no maior número possível de segmentos, fazendo com que o Estado comece a agir, cada vez mais, de acordo com a conveniência dos cidadãos e ampliando as possibilidades de participação e mediação na comunidade educativa. Por outras palavras, a eleição não pode ser entendida como um simples critério de escolha, mas, com uma opção de autoridade dos eleitores que se deve materializar de forma absoluta.

A profissionalização do gestor passa a ser discutida, pois se chegou à conclusão que um espaço tão importante de troca de saberes, não poderia ser administrado de qualquer forma e por qualquer pessoa. Na escola atual, o diretor o tem que ser o principal articulador dos interesses e motivações dos variados grupos envolvidos com a escola. Isso implica que o

diretor tenha visão administrativa ampliada, e ao mesmo tempo tenha em atenção os aspectos pedagógicos e humanos da instituição.

3.1.1.3 Conselho Escolar e gestão participada

O significado da participação da vida escolar não tem o mesmo significado para todos, pois participar tem vários significados no que tange à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance de todos os cidadãos. Participar quer dizer antes de tudo construir processos de ensino e aprendizagem além de mudanças a serem construídas de forma cotidiana. Porém, alguns processos de participação não são garantia de compartilhar decisões e poder. O que deveria ser resolvido em conjunto acaba sendo decidido de forma centralizada e apenas informada. (CONSED, 2004).

O Conselho Escolar, como forma de gestão participativa, implica a escolha de indivíduos de diversos segmentos da sociedade para, juntamente com a escola, participar das decisões inerentes à mesma. Mas para que a implementação ocorra de forma satisfatória todos participam de cursos de formação, com o intuito de esclarecer o que é conselho escolar bem como suas atribuições (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2013).

Ofertar educação de qualidade é garantir a efetivação de um dos direitos sociais, a partir da definição do termo educação, como entendimento das manifestações dos indivíduos éticos, críticos, participativos e criativos. Organizar a escola de forma satisfatória é garantir o cumprimento do papel de garantia de acesso ao saber por parte dos indivíduos (Idem).

Alcançar o objetivo principal de uma escola democrática em todos os setores, que é a participação de educadores, alunos funcionários e pais na decisão do que for inerente ao bom e eficaz funcionamento da escola, e o conselho escolar é peça fundamental na potencialidade do ambiente educativo a ser explorada. (PARO, 2001).

As ações a serem promovidas devem ser articuladas para promoção dos indivíduos no decorrer do processo. Assim, para que haja a partilha, faz-se necessário implantar mecanismo de participação, tais como o aprimoramento dos processos para escola do diretor e a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola, como, por exemplo, o conselho escolar e o conselho de classe (CONSED, 2004).

O Conselho Escolar permite a toda a comunidade escolar participar nos processos decisórios. Sobre os conselhos escolares, na LDB, em seus artigos 14 expressa na forma da lei, os princípios da gestão Democrática:

- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No que diz respeito às funções dos conselhos escolares, segundo o Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Básica no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, sobre o título: Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania são as seguintes:

Deliberativas: quando decidem sobre o Projeto Político Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógicos, administrativo ou financeiro.

Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.

Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.

Desse modo, é possível perceber que há um arcabouço legal sobre as formas de participação democraticamente consolidadas, onde possa haver uma transferência de responsabilidades e não uma centralização de poder.

Cada vez mais, as escolas brasileiras dão a devida importância à atuação efetiva dos Conselhos Escolares, uma vez que estes têm contribuído para melhorar a gestão democrática, funcionando como um espaço de decisão e resolução das questões pedagógicas,

administrativas, financeiras e políticas da escola. Como tal, o Conselho Escolar é um aliado no fortalecimento da instituição escolar e na democratização das relações de ensino. O Conselho Escolar é, sem dúvida, um elemento articulador entre a escola e a comunidade, impulsionador de uma prática pedagógica e de uma cultura política democrática e cidadã (ABRANCHES, 2003).

3.1.1.4 A construção do PPP

O Projeto Político Pedagógico (PPP) foi criado depois da constituição de 1988, com o intuito de tornar as escolas mais autônomas e assim construir identidade própria. Projeto esse regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB, que permite a elaboração de forma autônoma de projetos que estejam de acordo com a realidade de cada escola. De forma particular, os seus artigos 12, 13 e 14 estabelecem a obrigatoriedade de uma proposta pedagógica para as escolas de educação básica. Esta legislação deixa claro o caráter político da escola, declarando como seu principal papel, a formação de cidadãos (VEIGA, 2006).

Assim, como em nossas vidas as instituições de ensino tem objetivos a alcançar, e para alcançar esses objetivos se faz necessário planejar. Foi a partir da necessidade de organização desses objetivos, que foi criado o PPP. Segundo Libâneo (2015, p.472), o PPP é o “documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda a todos os alunos”. **Primeiro** porque na escola, a direção, os professores, os coordenadores, pessoal de apoio e os alunos estão envolvidos em uma atividade conjunta, para formação humana. **Segundo**, ressaltando que essa formação vai além de conteúdos programáticos, pois implica valores, convicções e práticas educativas muito concretas, orientadas para certa direção, dessa forma, é desejável que a escola tenha certos padrões comuns de conduta, certa unidade de pensamento e ação. Para tanto, é necessário a definição de objetivos que visem alcançar essa conduta. Segundo o autor (Idem) o projeto resulta de práticas participativas. Nesse tipo de proposta, a gestão participativa, é exigência ligada à própria natureza da ação pedagógica, propiciando a realização de objetivos e o bom funcionamento da escola. **Terceiro**, a formulação do projeto pedagógico é, também, uma prática educativa, manifestação do caráter formativo do ambiente de trabalho. Ou seja, a organização escolar, o sistema de gestão e de tomada de decisões, carrega uma dimensão educativa, portanto, constitui-se como um espaço de formação. Desse

modo, o projeto político pedagógico é assim entendido, como um ingrediente do potencial formativo das situações de trabalho, pois, os profissionais envolvidos: direção, coordenação pedagógica, professores, pessoal de apoio, aprendem por meio da organização do trabalho pedagógico, os indivíduos e os grupos mudam mudando o próprio contexto em que atuam. Como **quarta razão** da importância do projeto político pedagógico, para o autor (Idem) o projeto expressa o grau de autonomia da equipe escolar, visto que, realizar um trabalho coletivo significa conseguir que o grupo de educadores tenha princípios, ou seja, é desejável que os professores e os especialistas formem um consenso mínimo em torno de opções sociais, políticas e pedagógicas, do papel social e cultural da escola na sociedade, além de objetivos comuns. Que os professores expressem intenções bem concretas, com base em um diagnóstico prévio, onde seja possível retratar a realidade das situações, dos problemas, das necessidades pessoais e sociais dos alunos, bem como também envolve práticas de gestão negociadas, ou seja, a participação na gestão democrática implica decisões sobre as formas de organização e gestão, pois, é preciso que a direção e os professores entrem em acordo sobre as práticas de gestão. Por exemplo, define-se que as decisões sejam tomadas coletivamente, que todos entrem em acordo sobre elas com base em um consenso mínimo. Entretanto, uma vez tomadas às decisões, atribuem-se responsabilidades e faz-se o acompanhamento e avaliação do trabalho.

Desse modo, organizando as propostas a serem executadas em um determinado espaço de tempo, organizando atividades e projetos, que visem a melhor forma de aprendizado dos alunos, para que com isso se possa alcançar um espaço de formação de cidadãos: conscientes, críticos e que aprendam a viver na coletividade. É necessário que o PPP seja completo para que sirva de importante ferramenta, onde todos os membros da equipe devem ser consultados para todas as decisões que deverão ser tomadas.

No momento de construção do Projeto Político Pedagógico é necessário levar em consideração o futuro de acordo com a comunidade onde a escola está inserida, já que se trata da construção da identidade escolar.

Segundo Demo (2012) é mister entender a proposta como um processo, que trará resultados a longo prazo, partindo da confiança que cada escola busque desenvolver esta habilidade, num esforço comum sempre aperfeiçoado, não fazendo sentido, por exemplo, encomendar um projeto a terceiros, nem a educadores exímios fora do contexto. Ademais, esse projeto tem a função de articular, no ambiente escolar, a vivência de forma a

descentralizar os processos no ambiente escolar. E através disto permite que o diálogo seja feito de forma consistente com a comunidade. (LÜCK, 2000).

A construção de um Projeto Político Pedagógico de forma participativa, muitas vezes não é realizada, vigora mais como um princípio educativo do que como um instrumento concreto de mudanças do comportamento e das práticas dos gestores e professores, onde o gestor prefere construir de forma individual crendo conhecer tudo e todos que estão inseridos na vida escolar, resultando em decisões centralizadas, falta de espírito de equipe, docentes ocupados apenas com suas atividades de aula, relações entre professores e alunos ainda formais e regidas por regras disciplinares.

Para que o PPP possa ser efetivado de forma positiva, faz-se necessário a participação de toda a comunidade educativa. Todos que fazem parte do processo escolar, indivíduos esses, que deverão participar não só da criação, mas também da aplicação do projeto. Tanto na organização do Projeto Político Pedagógico quanto na efetivação do mesmo, a participação do gestor é de suma importância. É ele que organizará a criação e cuidará para que tudo que foi pensado para um futuro promissor seja cumprido da forma mais eficaz possível.

Para Demo (2012) um PPP não pode encerrar-se no discurso teórico, como se fosse uma carta de intenções, ou um acervo de indicações práticas. Este é um documento estruturante no qual estão inseridas as ações e projetos da escola a aplicar ao longo do ano letivo, que teve na sua elaboração professores, coordenadores, alunos e encarregados de educação. Juntos, construíram atividades pedagógicas que auxiliam no processo de ensino e aprendizagem de qualidade (VEIGA, 2006).

Segundo Libâneo (2015) quando a escola dispõe de um Projeto Político Pedagógico próprio fica muito mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorando a capacidade de evolução positiva crescente. Por exemplo, é possível lançar desafios estratégicos, como diminuir a repetência, reduzir significativamente a evasão escolar, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência. Significa, também, que a cada período do ano letivo é avaliado para que se tomem novas decisões, se retome o rumo, se corrijam desvio.

Os PPPs em sua totalidade estão abertos a mudanças, muda-se o presente e projeta o futuro, é a tentativa de mudança, onde os envolvidos no processo saem de uma zona de conforto para arriscar o que foi planejado, na busca de um novo equilíbrio, em função do que foi pensado (GADOTTI, 2001).

A escola tem toda a autonomia para decidir quais caminhos pretende seguir, qual a identidade e concepção que pretende utilizar para a formação do cidadão. Mas para que seja de forma eficiente e eficaz, os profissionais precisam fazer parte da construção e implementação do PPP, pois o mesmo precisa de continuidade, modificações e participação democrática na busca de soluções práticas. A escola que busca uma qualidade de ensino pautada na interdisciplinaridade e contextualização autônoma consegue fazer com que a educação seja mais justa e igualitária (AZEVEDO; ANDRADE, 2012).

Mas isso só é possível se a sua gestão for verdadeiramente participativa. O aumento dos poderes locais, através do Conselho Escolar e da sua responsabilidade na construção do PPP, pressupõe um aumento de responsabilidades e uma maior preparação por parte dos gestores escolares. Como tal, a gestão democrática é um requisito do PPP, que envolve a participação efetiva dos diferentes atores na tomada de decisões. (LUCK, 2010).

Assim sendo, o PPP, enquanto documento de construção coletiva, torna muitas vezes complicada a missão dos professores em executar as diretrizes governamentais, satisfazer as necessidades da comunidade e cumprir o PPP na totalidade. Paralelamente, também não é fácil a participação efetiva da comunidade, derivada muitas vezes aos problemas comunicacionais entre a escola e a família. Para que tudo funcione de forma mais colaborativa, a escola tem de promover a interação com a comunidade local, fazendo do PPP um verdadeiro documento estruturante, onde fossem unidas as questões pedagógicas, administrativas e políticas (AZEVEDO ; ANDRADE, 2012).

CAPÍTULO II - O PAPEL DO PROFESSOR NA GESTÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

1. CONTRIBUIÇÃO DO PROFESSOR NA PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

A participação é um dos princípios da gestão democrática. Porém se faz necessário deixar claro qual a forma de participação de cada um dos indivíduos envolvidos no processo.

A escola dessa nova época busca autonomia para autogerir e uma das principais peças desse processo é o professor, que está mais próximo de todos os que estão no ambiente escolar e em contato direto com os principais indivíduos do processo, que são os alunos (STEDILE; CARVALHO, 2008)

De acordo com Stedile e Carvalho (2008, p. 3), a sala de aula

é um espaço em que o educador lida com acontecimentos e histórias de vida dos sujeitos. E a gestão da interação entre os grupos dependerá da forma como o professor media a situação, sendo que esta forma de mediação deverá acontecer visando à democracia, que possibilitará a participação de todos, incentivando o desenvolvimento dos alunos, mediando conflitos, planejando o trabalho a ser realizado e estabelecendo a confiança.

Cada vez mais, na escola democrática, o estereótipo de professor que apenas se interessa pelo que se passa na sala de aula vai sendo ultrapassado uma vez que agora, a função de docente engloba, não só a função educativa mas também a de gestão (PARO 2003). A participação do professor na gestão democrática é importante, pois lhe dá autonomia para desenvolver atividades, como projetos que envolvam toda a comunidade escolar. Esta é uma das melhores formas de trabalho conjunto e democrático, pois possibilita a troca de experiências, viabilizando a avaliação participativa e a interdisciplinaridade, devendo para tanto ter o apoio da equipe escolar.

Como referimos anteriormente, uma escola democrática é aquela que elege os seus diretores, que não prescinde da participação efetiva da comunidade educativa e que supera as práticas sociais fundamentadas na exclusão e na discriminação social que inviabilizam a construção do saber e do sujeito (DEMO, 1997). Ora, é nessa escola que ao professor lhe são atribuídas competências, não só relativas ao ensino, mas que se interrelacionam com toda a escola. O trabalho docente tem assim que ser igualmente visto como um trabalho também de

gestão, ao procurar alargar a função de professor, tendo em vista a sua prática social mais alargada, para além do trabalho com o ensino da matéria assente no currículo (Idem).

Ser docente na perspectiva da pedagogia da humanização é ser e ter preocupação com o sujeito individual e social. É ser profissional em processo de formação permanente, que, a “partir dessa formação inicial, do chão social da educação e com a profissão de professor, poderá contribuir para uma vida melhor através do trabalho em educação e para a construção de uma escola digna “ (SANTIAGO, 2006, p.117). Abraçar a gestão é superar os desafios, a força do professor é à força do trabalho em conjunto, que se reflete na sala de aula. O papel do professor é participar de um trabalho em conjunto com o PPP, observando e mostrando que é possível construir uma gestão democrática (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2013).

E é nesta base de entendimento que as escolas têm que ser capazes de promover um esforço tanto por parte dos gestores/diretores, como por parte dos professores em estimular práticas de participação coletiva, facultando o conhecimento, intervindo na vida da escola, mediando a relação com a família, ajudando na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino. Para isso, é preciso um efetivo diálogo entre o gestor/diretor e o professor (MELO 2001).

1.1.Competências Profissionais docentes

Ao falar de competências profissionais, Tardif (2003) acredita que estas se desenvolvem ao longo de um processo de vida profissional de longa duração, da qual fazem parte dimensões de identidade e de socialização profissional. As suas competências estão ligadas ao seu conhecimento sobre o ensino, sobre as suas funções e sobre a forma de ensinar. Por isso, a sua relação com os seus saberes profissionais não são formalizados mais antes “apropriados, incorporados, subjetivados, saberes que é difícil dissociar das pessoas, da sua experiência e situação de trabalho. Essa característica é um resultado do trabalho do docente.” (Idem, p. 34).

O conceito de competência, na perspectiva de Perrenoud (2000) significa a capacidade de mobilização de distintos recursos cognitivos para encarar um determinado tipo de situações. O profissional deve conseguir administrar a situação como um todo, mobilizando certas competências específicas, autónomas umas das outras, consoante a questão a resolver. O autor defende que os professores desenvolvem competências trabalhando a partir de

problemas e de projetos, criando e orientando a aprendizagem dos seus alunos de uma forma construtivista e interativa. As qualidades dos professores, para além das competências técnicas, devem assentar numa atitude reflexiva, na capacidade de observação, de norma, de inovação, de aprendizagem com os outros, com os alunos e com a prática para poderem agir e alargar as competências dos alunos (Idem).

O profissionalismo e a competência resultam nas palavras de Le Boterf (2003), do um saber agir, de um querer e de um poder agir. Para que o profissionalismo/competência possa ser desenvolvido é essencial intervir, de modo coeso. O profissionalismo não é um estado estável, é antes construído progressivamente ao longo da experiência. Como tal, a profissão de professor não pode permanecer refém da sua preparação inicial, ou de formações pontuais para o desenvolvimento de técnicas, nem de procedimentos formativos de reprodução que não têm em conta os contextos e as características e motivações individuais. Dada a complexidade de situações a que o professor tem de responder ao longo da sua vida profissional, é imposta uma permanente atualização e construção de saberes para a resolução de problemas e para um desempenho mais eficaz (Idem).

Segundo Libâneo (2015), o grande objetivo da escola é a aprendizagem dos alunos, e a organização escolar necessária é que leva a melhorar a qualidade dessa aprendizagem. Desse modo, é possível perceber que o trabalho da sala de aula é de suma importância para o desempenho da escola e da gestão. Ou seja, as salas de aula fazem parte de um todo maior, que é a escola, de modo que tudo está articulado, em uma relação de dependência.

Assim os professores precisam entender que é necessário trabalhar em parceria com os colegas da escola, para que o sucesso da aprendizagem dos alunos seja alcançada, para tanto, entre outros aspectos, é preciso definir práticas pedagógicas comuns em relação aos alunos, à conduta do professor na sala de aula, às formas de relacionamento com alunos, funcionários, pais e comunidade.

Para Libâneo (2015) o exercício profissional do professor compreende ao menos três atribuições: a docência, a atuação na escola e a produção de conhecimento pedagógico.

Portanto, o professor necessita de preparo profissional para ensinar conteúdos específicos, dar acompanhamento individual aos alunos e proceder à avaliação da aprendizagem, além de desenvolver conhecimentos e pontos de vistas sobre questões pedagógicas relevantes, como elaboração do projeto político pedagógico e de planos de ensino, entre outras.

Ademais, como membro da equipe escolar, o professor deve dominar conhecimentos relacionados com a gestão da escola, desenvolver capacidades e habilidades práticas para participar dos processos de tomada de decisão em reuniões, conselhos de classe, conselho escolar, entre outros. Bem como desenvolver atitudes de cooperação, solidariedade, responsabilidade, respeito e diálogo e elaboração e desenvolvimento de projetos.

Essas características profissionais formam um perfil útil para que as escolas tenham um mínimo de expectativas quanto a critérios para acompanhar e avaliar a aprendizagem e o trabalho docente.

Assim, numa perspectiva crítica de gestão do ensino, são pedidas novas atitudes aos docentes, como a mediação da relação ativa do aluno pelo docente; a interdisciplinaridade no ensino; a promoção da metacognição dos alunos e do próprio professor; a problematização do conhecimento edificado na escola; o desenvolvimento do processo comunicacional para qualificar o ensino; o diálogo com as TICs; o investimento na formação ao longo da vida; a articulação entre as dimensões cognitiva e afetiva no processo de aprendizagem dos alunos e a presença de valores éticos na escola (LIBÂNEO, 1998). Todas estas atitudes possibilitam ao professor poder contribuir para a formação de sujeitos mais críticos, mais autônomos, mais cooperativos, aproximando assim o trabalho docente dos objetivos da escola democrática.

1.2 O processo do Ensino e Aprendizagem e a relação professor - aluno

Como já referido anteriormente, o grande objetivo da escola é a aprendizagem dos alunos. Segundo Vygotsky (1998), o termo aprendizagem significa algo como processo de ensino e aprendizagem, incluindo sempre aquele que aprende aquele que ensina e a relação entre essas pessoas.

Reitera-se o entendimento de que a razão de buscar um melhor funcionamento das escolas se deve ao fato de a instituição escolar estar a serviço da aprendizagem dos alunos, e portanto precisar investir nas condições que favoreçam um bom ensino para os mesmos.

Como temos vindo a referir, cada vez mais o professor tem que, para além de não deixar a sua essência de ser “educador”, assumir uma postura social e política. Em todo processo de aprendizagem, a interação social e a mediação do outro, é essencial. Assim, organizar uma prática escolar, é conceber o aluno como um sujeito em permanente construção e transformação que, a partir das suas interações, se tornará capaz de agir e intervir no mundo,

conferindo novos significados para a história dos seres humanos (FREIRE, 2007). Como tal, sempre que pensarmos numa escola baseada no processo de interação, pensamos num espaço de construção, de valorização e respeito, no qual todos se sentem dispostos a pensarem em conjunto.

É na sala de aula que o professor é capaz de proporcionar a equidade social, pois é por meio da formação cognitiva dos alunos desenvolvidas, que os filhos das camadas médias e pobres da população podem tomar posse de uma vida mais digna e mais completa, com maior capacidade, conhecimento e participação democrática nas decisões que são tomadas no país.

Para Libâneo (2012) a organização do ensino depende de algumas condições imprescindíveis a ser propiciadas pela escola, a saber: projeto político pedagógico e plano de trabalho bem definidos, com os quais os professores se sintam identificados, orientação metodológica segura por parte da coordenação pedagógica, implicando assistência permanente aos professores, materiais de estudos e bons livros didáticos, além de um sistema de avaliação da aprendizagem assumido por todos os professores e também da prática de gestão participativa.

Além dessas condições, são requeridas também algumas disposições por parte dos professores, a saber: domínio dos conteúdos e adequação destes aos conhecimentos que o aluno já possui domínio das metodologias de ensino correspondentes aos conteúdos, clareza nos objetivos propostos, planos de ensino e de aula, além do domínio de procedimentos e instrumentos de avaliação da aprendizagem.

Ademais, é sabido que a relação professor e aluno é uma das condições de suma importância para o processo de ensino e aprendizagem.

Entretanto, muitos professores ainda não se dão conta da importância da sua relação com o aluno para o sucesso da aprendizagem, pois, muitos ainda assumem uma postura de professor como um transmissor de conteúdos em sala de aula. Para mudar essa realidade, é preciso que os professores comecem a desenvolver uma nova relação entre professor e aluno, e que assumam uma postura crítica frente ao papel de ser educador (PERRENOUD, et. al, 2001).

Vivemos em um momento educacional em que a escola é desafiada a atualizar-se e incentivar a pesquisa aliando teoria e prática, estabelecendo assim ligação entre passado e futuro (GESSINGER, 2005).

Teorizar a prática é algo bastante enfatizado pela pedagogia histórico crítica, que objetiva o regate da importância da escola e a reorganização do processo educativo, com

ênfase na especificidade do saber dentro do ambiente escolar. Essa teoria se apresenta como de grande relevância para a educação e propõe alguns passos de extrema relevância para o desenvolvimento dos discentes são eles: prática social, problematização, instrumentalização e prática social, práticas essas que estimulam atividades e iniciativa dos docentes (GASPARIN; PETENUCCI, 2012).

É preciso tornar os alunos seres críticos e ter essa qualidade é pensar na realidade em várias dimensões, observando o processo mental e técnico. No ensino e aprendizagem, o essencial é a prática das ideias, pois a mesma pode transformar a realidade (GESSING, 2005).

A intensão é que a aprendizagem seja efetivada de forma prazerosa, para que isso ocorra é fundamental que o profissional seja sensível e perceba quando o aluno almeja o conhecimento, não havendo essa sensibilidade o processo de ensino-aprendizagem não será efetivado, pois não haverá assimilação e acomodação do conhecimento. A tarefa do gestor no auxílio a esse processo de aprendizagem tornara-se eficiente se existir uma equipe determinada, que fale uma só língua, e tenha um só objetivo, o aprendizado (MATOS, 2008).

A exploração da teoria e da prática do trabalho pedagógico no ambiente escolar deverá considerar o perfil de cada escola enquanto local de troca de aprendizado, considerando suas práticas e o papel do gestor em uma concepção que vise o aprendizado. Realizar uma boa gestão significa acreditar na escola e em seu compromisso com a sociedade. Ademais, é de extrema importância, que os indivíduos participem de organizações, conselhos, sindicatos entre outros, pois entendemos que a partir desses discursos, novas problemáticas são abordadas e novas leis criadas, favorecendo o sistema educacional cada dia mais (LIBÂNEO, 2015).

A sociedade precisa se impor e ocupar posição na construção das políticas públicas, já que democratizar é construir o processo com a participação de todos. A acomodação pode implicar o retorno total de linhas tradicionais de ensino, por exemplo. As mudanças educacionais precisam ser acompanhadas de perto pela sociedade, pois quem faz parte do processo é que pode dizer onde se acerta e onde se erra (RUA, 1998).

A profissão docente exige novas ações, se faz necessário observar essa comunidade de profissionais, com o intuito de interagir, tornando o trabalho cada vez mais reflexivo, vivo e dinâmico, envolvendo estratégias adequadas a cada situação. A reflexão aqui citada deve está ligada a prática social, observando o apoio de um professor para com o outro, sustentando o crescimento (SCORTEGAGNA; OLIVEIRA; MOLETTA, 2007).

1.3 Interligação escola-família

Nos últimos anos, a sociedade passou por uma transformação que provocou mudanças no conceito de família. Assim, o modelo de família, formada por pai, mãe e filhos, praticamente caiu no desuso havendo mudanças na sua estrutura. Para Campos (2011), os modelos de famílias atualmente são tão diferentes e diversos que não podemos reduzir o conceito de família baseado apenas neste paradigma.

Mesmo assim, ainda hoje a família continua a ser, no dizer de Pereira (2008. p 45)

o primeiro e o mais marcante espaço de realização, desenvolvimento e consolidação da personalidade humana, onde o indivíduo se afirma como pessoa, o habitat natural de convivência solidária e desinteressada entre diferentes gerações, o veículo mais estável de transmissão e aprofundamento de princípios éticos, sociais, espirituais, cívicos e educacionais, o elo de ligação entre a consistência da tradição e as exigências da modernidade.

Desta forma, os processos educativos familiares variam não só em função do estatuto sociocultural das famílias, mas também dos papéis atribuídos a cada membro da família, às suas expectativas e necessidades “certos comportamentos maternos são favoráveis, como a sensibilidade, a aceitação, a cooperação com a criança, a capacidade de exprimir emoções. Como consequência positiva, a criança torna-se mais aberta socialmente, mais independente, capaz de uma atenção sustentada” (DIOGO, 1998, p.41).

Os métodos educativos familiares alteram, não só em função do estatuto sociocultural das famílias, mas também conforme os papéis atribuídos a cada membro da família, às suas expectativas e necessidades “certos comportamentos maternos são favoráveis, como a sensibilidade, a aceitação, a cooperação com a criança, a capacidade de exprimir emoções. Como consequência positiva, a criança torna-se mais aberta socialmente, mais independente, capaz de uma atenção sustentada” (POURTOIS; DESMET; BARRAS, 1994, p. 292). Assim sendo, a família desempenha um importante papel na adaptação da criança à sociedade e no contexto das aprendizagens.

Porém, a maioria das famílias não tem a capacidade para o fazerem sozinhas, sendo fundamental a colaboração com a escola, havendo por isso uma interrelação entre as duas instituições mais importantes para o desenvolvimento cognitivo da criança: a escola e a família. A educação é fundamental no processo de socialização de qualquer pessoa, tendo em vista a integração plena no seu ambiente (PERRENOUD et al, 2001)

De acordo com Campos (2011) é comum ouvir a preocupação dos professores na escola quando das situações que estes enfrentam na educação das crianças. Na maioria das vezes, os professores reclamam da postura dos pais, que muitas vezes utilizam a escola como depósito para crianças. Faltam às reuniões, não participam das atividades da escola, são ausentes na vida das crianças.

Consequentemente, a cada ano, o padrão da educação vem se deteriorando. As crianças não têm limites, são indisciplinadas e faltam-lhe com respeito e obediência. Desse modo, a escola deve ministrar conteúdos, mas não esquecer que os valores que formam a personalidade do ser humano têm que ser trabalhados com muita ênfase na escola, pois, se por um lado falta aos pais esta noção de educação dos filhos, sobra para a escola, na figura do professor.

Assim, é imprescindível que a escola elenque no seu projeto político pedagógico a inserção da família na escola, pois, além da formação e educação dos alunos, é preciso, muitas vezes, também educar os pais dos alunos.

No entanto, fazer com que os pais participem do processo de ensino e passem a frequentar o ambiente escolar, é uma das tarefas mais difíceis enfrentadas pelos gestores/diretores escolares. Apesar de o ECA em seu Art. 129. V. determinar que “são medidas aplicáveis aos pais ou responsável: Obrigação de matricular o filho ou pupilo e acompanhar sua frequência e aproveitamento escolar”, na maioria dos casos, a prática difere bastante, umas vezes devido à apatia dos pais e outras vezes porque a própria direção da escola não consegue buscar estratégias dentro do PPP para trazer as famílias e a comunidade para o ambiente escolar. Para ofertar uma educação de qualidade, é preciso pensar na presença da família na vida escolar dos alunos em todos os sentidos. A interação escola e família faz com que o desenvolvimento da aprendizagem seja significativo e essa forma de participação precisa está presente no PPP (FERREIRA, 2009).

Se fazer presente na vida escolar dos filhos não quer dizer apenas ser ouvinte, mas participativos do processo educacional. Conforme descrito por Soares (2010), é preciso observar a forma participativa como a escola envolve a família no ambiente escolar, e que o intuito não seja meramente informativo, mas que um ambiente de construção, reformulação de métodos de ensino, consigam ser debatidos.

Nesse ponto, observamos a importância de uma gestão escolar aberta à verdadeira participação, pois a inserção dos pais e da comunidade dependerá da organização das

atividades por si propostas, dado que se o gestor/diretor não organiza seu projeto junto com todos, ficará inviável a participação desses indivíduos.

Entretanto, cada vez mais, formas de aproximação da família vêm sendo implantadas, a partir de programas federais e ações que procuram efetivar as diretrizes da gestão democrática. A escola passou a ser vista como órgão a serviço da comunidade e sua utilização ampliada em pró de todos que fazem a escola, com eventos planejados e abertos ao público (CASTRO; REGATTIERI, 2009). É fundamental que família e escola se unam de forma a conseguirem que as crianças se tornem cidadãs ativas e capazes de agir na sociedade atual.

2 A ESCOLA COMO LOCAL DE FORMAÇÃO DO PROFESSOR EM COMUNIDADE

Desde que a educação passou a ser pensada de forma coletiva, a formação do professor vem sendo estudada. As reflexões incidem sobre qual seria o professor ideal, a sua formação mais adequada e o que é preciso para ser um bom profissional. De acordo com Lima (2010, p.18):

Diante da diversidade de saberes, avanço científico e tecnológico, da velocidade das mudanças no conhecimento; a escola, como instituição de formação de indivíduos deve priorizar o trabalho pedagógico através da interiorização de uma leitura de sua realidade em primeira instância e concomitantemente a sua problematização. Neste sentido, a própria educação se fará por meio de conhecimentos válidos ou significativos. Por conhecimento significativo entendem-se aqueles conhecimentos que dão embasamento ao aluno, ao professor e pares para contextualizar sua realidade sem, no entanto, se esquecer das contribuições historicamente produzidas nos diversos campos do conhecimento e mais ainda ampliando a sua visão como sujeito histórico que faz a história e por ela também é responsável.

Na opinião de Almeida (2007, p. 336), “formar o professor é muito mais que informar e repassar conceitos, é prepara-lo para um outro modo de educar, que altere sua relação com os conteúdos disciplinares e com o educando”. Nesse sentido, a formação do docente perpassa a formação inicial.

Mas o professor da escola atual, e como já referimos, tem que ter uma ligação ao espaço comunitário e, para isso, tem a necessidade de se reconstruir socialmente, uma vez que a sua identidade era construída de independente das comunidades locais, e sob a tutela do

Estado (NÓVOA, 2002). Ora, a relação escola comunidade, vai implicar para a prática docente pressupostos de que a educação deva ser compreendida como prática social e política, com valores éticos e morais, ao serviço de uma sociedade democrática, que veja o desenvolvimento da pessoa e a colaboração entre pares e que seja capaz de conviver com a mudança e com a incerteza (MIZUKAMI, 2002).

Desta forma, no processo de aprender a dialogar com a comunidade, o professor tem que transformar a sua experiência em conhecimento, tendo em mente o processo de consolidação da prática coletiva, ajudando na sua formação como pessoa e como profissional. Ir ao encontro das necessidades da comunidade envolvente de forma a construir um espaço público da educação, obriga o docente não só a reconstruir-se como leva a que a escola também se reconstrua e é esse processo que produz novos saberes (NÓVOA, 2002).

Uma forma de fazer com que isso aconteça, é adaptar o conceito de professor reflexivo, que está ligado a uma perspectiva democrática, ao considerar o professor como sujeito e produtor de conhecimento, e não como simples executor de tarefas criadas, no centro do sistema (SCHÖN, 2002). Com o passar do tempo, ao conceito de professor reflexivo, foi-se incorporando a ideia de que toda reflexão para ser crítica e coerente, necessita de ser coletiva e contextualizada (PIMENTA; GHEDIN, 2002). É a partir desta nova filosofia que é obrigatório procurar na escola elementos que possibilitem aprofundar, a partir do reconhecimento dos saberes utilizados pelos sujeitos que aí atuam, indicativos para a formação inicial e continuada de professores que possam ajudar na construção de uma educação democrática e de qualidade (TARDIF, 2003).

CAPÍTULO III - A TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

1. PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

A gestão democrática das escolas tem sido cada vez mais alvo de grandes debates no contexto social, por ser uma luta contínua na busca de uma participação ativa no ambiente escolar.

A gestão escolar democrática participativa criada como elemento fundamental da democratização da escola, tem como condição a formação para a cidadania e a humanização dos sujeitos. Para uma efetiva gestão escolar democrática e participativa, tanto o Conselho Escolar, como PPP, têm que funcionar de forma plena. Cada vez mais é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, “seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professores e, alunos.” (CISESKI; ROMÃO, 2012, p.76. Para isso, é importante a participação dos pais, professores e alunos nos órgãos deliberativos da escola e na concretização dos documentos estruturantes, de forma a fazer com que estes se sintam responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais alargado da sociedade.

2. PERGUNTA DE PARTIDA

Tal problemática faz-nos lembrar a nossa questão de partida:

- De que forma a participação da comunidade educativa se constrói no quadro da gestão democrática de uma escola pública?

3. OBJETIVO

A partir desta questão, desenvolveu-se uma investigação, tendo por base o objetivo geral e os objetivos específicos:

Objetivo Geral:

- Analisar a participação da comunidade educativa através da gestão democrática de uma escola pública, tendo em conta a implementação de mecanismos democráticos de participação.

Objetivos Específicos:

- Analisar as dimensões da gestão escolar no quadro da construção de uma escola democrática;
- Analisar a implementação de mecanismos democráticos de participação na escola;
- Avaliar a qualidade da participação dos diferentes atores da comunidade educativa;
- Relacionar a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola com a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, num trabalho conjunto escola- família.

4. OPÇÕES E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

A presente pesquisa insere-se numa investigação de abordagem qualitativa, tendo em conta a pergunta de partida, e os objetivos formulados.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se no entendimento e explanação da dinâmica das relações sociais. Por isso mesmo, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, ambições, convicções, valores e atitudes, o que equivale a um espaço mais intenso das relações, dos métodos e dos fatos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2009).

Segundo Diehl (2004), a pesquisa qualitativa, descreve a complexidade do problema, a fim de oferecer uma compreensão e classificação dos fatores dinâmicos contribuintes do problema e assim contribuir para um possível processo de mudança.

O estudo de caso será de cunho exploratório, com abordagem descritiva e comparativa. Para Yin (2005), o estudo de caso representa uma investigação empírica e

compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da recolha e da análise dos dados. O estudo de caso evidencia-se por estudar uma unidade bem delimitada e contextualizada, com a preocupação de analisar o que o caso representa dentro do todo. Através dos estudos exploratórios, procura-se conhecer o assunto com maior profundidade de forma a torná-lo mais claro ou levantar questões importantes para a pesquisa (GIL, 2007).

5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de pesquisa, recorreremos à entrevista estruturada ao diretor, aos professores e aos pais da instituição em análise.

Minayo (2009) classifica as entrevistas segundo uma tipologia que engloba a estruturada, semiestruturada, aberta ou em profundidade, focalizada e projetiva.

Para a realização desta pesquisa, optamo, como já referimo pela entrevista estruturada que foi feita ao gestor escolar, a um grupo de professores e a um grupo de pais. Antes de dar início ao processo da recolha de dados, a partir de nossas leituras, elaboramos o guião da entrevista. Previamente foi solicitada a respectiva autorização para a sua realização.

Os encontros com os sujeitos foram efetuados de forma individual, de acordo com a disponibilidade de cada um. Começamos a entrevista com a nossa apresentação, fizemos uma breve exposição do tema e dos objetivos da pesquisa. Pedimos a autorização para registrar as entrevistas, que foram gravadas, explicando que seriam confidenciais e que seriam apagadas, após o final da transcrição.

Convém referir que, antes de iniciarmos a entrevista, solicitamos aos intervenientes informações sobre sexo, idade e nível de formação académica.

Após esta caracterização de cada sujeito entrevistado, começamos a entrevista, apresentando as questões uma a uma. Depois, fizemos a transcrição de todas para encetarmos as análises. As informações foram levantadas e tratadas segundo os procedimentos da análise de conteúdo (BARDIN, 2000).

6. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO

A escola está localizada no bairro Santa Maria, zona sul da capital Aracaju. Trata-se de uma das comunidades mais populosas e pobres da capital aracajuana. Embora o bairro possua, em sua maior parte, ruas não pavimentadas, conta, no entanto, com alguns serviços básicos de saneamento básico, como a coleta de lixo que é realizada três vezes por semana. Ademais, apesar de possuir água encanada nas residências, o serviço não atende a demanda, visto que, frequentemente, a população sofre com a falta de água. Apesar de haver distribuição de energia elétrica, a população do bairro sofre com a deficiência na iluminação pública. O bairro é atendido por várias linhas de ônibus, além de uma rede de táxis comunitários que opera em sistema irregular. A maioria dos seus moradores vivem abaixo da linha da pobreza, apesar de haver projetos de inclusão social no bairro, esses ainda são poucos e isolados e não atende a toda a população, dessa forma é comum haver o tráfico de drogas na região, bem como notícias relacionadas a violência no bairro.

Segundo Costa e Santana (2008) o bairro Santa Maria surgiu a partir do processo de urbanização da cidade de Aracaju na década de 1980, quando houve o processo de expansão habitacional, onde vários alojamentos e favelas que localizavam-se nos bairros Capucho, América, Tamandaré e no Parque da Cidade foram transferidos para a Terra Dura, como era chamado anteriormente o Bairro Santa Maria, outrora pertencente ao município de São Cristovão, mas que por decreto de lei nº 2811 do ano de 2010, o prefeito Augusto Gama decretou a mudança do nome para Santa Maria e decretou que este pertenceria ao município de Aracaju, o qual ficaria responsável para dar suporte a população que antes vivia em situações inadequadas alojadas nos outros bairros.

Os primeiros conjuntos construídos para as famílias de baixa renda foram o Maria do Carmo, conjunto governador Valadares e Padre Pedro. A maioria das casas foram destinadas para as pessoas de baixa renda e que moravam em barracos nas invasões da cidade.

À medida que o bairro foi crescendo, os problemas de infraestrutura foram crescendo na mesma proporção. Atualmente, as famílias que residem no bairro são, em sua maioria, provenientes de outros estados e de cidades do interior de Sergipe, que vêm à capital sergipana em busca de novas oportunidades de emprego e, conseqüentemente, uma melhoria de vida, o que resulta em uma grande diversidade cultural.

Outro aspecto relevante, é que segundo o diagnóstico do Bairro, 63% dos chefes de família possuem baixa renda ou nenhuma escolaridade, o que dificulta o acompanhamento

dos filhos na escola, a participação da família na escola, aumentando conseqüentemente a responsabilidade da mesma. Em geral as famílias são formadas por gerações diversas (mães, filhos e netos). É importante observar que 66% dos domicílios são chefiados por mulheres.

Com relação ao Sistema de Saúde, apesar de o bairro possuir três unidades de saúde da família, o sistema não funciona como deveria, pois o número de médicos não é suficiente para atender a demanda e a demora de atendimentos, assim como na liberação de exames, está sendo um grave problema para todos que precisam do sistema público de saúde.

Atualmente o bairro conta com oito escolas públicas, sendo cinco dessas municipais e três estaduais. A instituição em análise é Municipal de Ensino Fundamental, pertencente ao Centro Educacional Vitória de Santa Maria e faz parte da Rede Municipal de Ensino. Foi inaugurada em março de 2007, com a finalidade de atender a Educação Infantil oferecendo creche (de seis meses a três anos), pré-escola (de três a cinco anos), e a primeira fase do Ensino Fundamental (do 1º ao 5º ano).

A Escola Municipal tem uma estrutura de 16 salas de aula, quatro berçários, além de brinquedoteca, videoteca e refeitório, numa área de 2.900 m². Inicialmente foram oferecidas 705 (setecentos e cinco) vagas para creche, Educação Infantil e Ensino Fundamental e hoje conta com 768 (setecentos e sessenta e oito) alunos matriculados, distribuídos nas duas modalidades de ensino (Educação Infantil e Ensino Fundamental I), sendo que 298 (duzentos e noventa e oito) alunos na Educação Infantil, 470 (quatrocentos e setenta) alunos no Ensino Fundamental de 1ª a 5ª ano.

A Escola funciona nos dois turnos (Matutino, e Vespertino), contando com 52 funcionários, sendo 14 (quatorze) funcionários (08 efetivos e 06 contratados) do corpo administrativo e pessoal de apoio e 38 (trinta e oito) professores, onde 28 (vinte e oito) são efetivos e 10 (dez) são contratados.. A instituição é coordenada atualmente por 01 (uma) Diretora e 02 (duas) Coordenadoras Pedagógicas.

De acordo com o seu Projeto Político-Pedagógico (2014), nas bases legais de suas funções educativas apresenta uma missão educacional dentro da concepção democrática humanizada. O grande objetivo da escola é o de desenvolver situações em que o aluno amplie as funções psicológicas superiores e, por conseguinte, elevar a capacidade teórica, elevar a atitude científica dos estudantes diante dos conflitos e contradições de sua prática social concreta e da sociedade em que estão inseridos, além de favorecer o acesso a cultura, despertando o gosto pelo conhecimento, além de criar um espaço de socialização e de criação de laços comunitários.

A instituição desenvolve vários tipos de projetos, entre eles o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD é desenvolvido no Ensino Fundamental I e na educação infantil (PROERD Kids) e para adultos com o PROERD para Pais, por policiais militares treinados e preparados para desenvolver o lúdico através de metodologia especialmente voltada para crianças, adolescentes e adultos. O objetivo é transmitir uma mensagem de valorização à vida, e da importância de manter-se longe das drogas e da violência. No PROERD Pais é reforçada a importância da amizade e supervisão dos pais com os filhos. Após quatro meses de curso, as crianças recebem o certificado PROERD, ocasiões que prestam o compromisso de manterem-se afastados e longe das drogas e da violência. O PROERD Pais é composto de cinco encontros de aproximadamente duas horas.

O Programa é pedagogicamente estruturado em lições, ministradas obrigatoriamente por um policial militar fardado; que além da sua presença física em sala de aula como educador social, propicia um forte elo na comunidade escolar em que atua, fortalecendo o trinômio: Polícia Militar, Escola e Família. O Programa oferece em linguagem acessível às faixas etárias que se direciona, uma variedade de atividades interativas com a participação de grupos em aprendizado cooperativo; atividades que foram projetadas para estimular os estudantes a resolverem os principais problemas na fase em que se encontram vivendo.

Em consonância com a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva a instituição também dispõe de Atendimento Educacional Especializado (AEE) ofertado na Sala de Recursos Multifuncionais aos alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, matriculados nas classes comuns do Ensino Fundamental.

Os alunos da escola são formados por crianças e adolescentes que residem no próprio bairro ou em áreas próximas. A maioria deles vive em casas alugadas ou barracos, filhos de catadores de lixo, pedreiro, motorista, pescador, empregadas domésticas, diaristas e sacoleiras. O aluno frequenta a escola num período de 04 (quatro) horas de aulas. As turmas são organizadas por faixa etária, séries e turnos. O currículo da Escola Municipal de Ensino Fundamental - EMEF tem a sua base nacional comum, obrigatória em âmbito nacional e a parte diversificada para atender as diferenças regionais e culturais. O currículo é fundamentado nos modelos tradicionais de ensino, inovando em alguns aspectos relacionados às atividades educativas complementares, projetos didáticos pontuais, campanhas educativas em parceria com outras instituições. A estrutura organizacional é fundamentada nos princípios democráticos, onde todos devem participar efetivamente no desenvolvimento de ensino e

aprendizagem, a organização administrativa e pedagógica será exercida de maneira a valorizar a escola como uma instituição pública de qualidade voltada para a promoção do bem comum. Os serviços da escola estão organizados a partir de 02 (duas) esferas: a administrativa e a pedagógica. Os componentes exercem atividades inerentes à sua função de forma coletiva com o apoio do Conselho Escolar.

A escola utiliza os projetos isolados que envolvem toda a escola. Um dos projetos denominado “O lixo no meu bairro” cujo objetivo é refletir sobre o lixo que produzimos e expelimos no meio ambiente. Além de demonstrar para os alunos para onde vai o lixo que produzimos; entender os malefícios causados ao meio ambiente pelo lixo; desenvolver uma compreensão de como podemos diminuir a quantidade de lixo, conhecer a diferença entre o lixo orgânico e o inorgânico; bem como discutir os aspectos sobre a reciclagem.

Outro projeto que merece destaque é o “Eu brinco, tu brincas, nós brincamos”, cujo objetivo é estimular e desenvolver o intelecto das crianças através das brincadeiras, e possui como entre suas atividades concurso de dança, sarau de poesia, criação de adivinhas, concurso de redação, pintura de rosto, confecção de brinquedos com sucata, oficina de argila, oficina de dobraduras, oficina de confecção de fantoches, entre outros.

Há também o Projeto “Vida de Inseto” cujo objetivo é conhecer mais profundamente, alguns grupos de insetos que fazem parte do cotidiano infantil. Além de descrever a morfologia, fisiologia, reprodução e alimentação dos insetos. Identificar os benefícios e os prejuízos causados pelos insetos ao homem, bem como reconhecer a importância ambiental dos insetos.

Além desses há projetos relacionados às datas comemorativas, como Carnaval, Dia das Mães, Dia do Índio, Festas Juninas, Dia dos Pais, Semana do Meio Ambiente, Educação no trânsito, Dia das Crianças, Dia da Proclamação da República, Dia da Bandeira, Dia da Consciência Negra, Natal, entre outros.

Os recursos financeiros e materiais que a escola recebe, são provenientes do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar) para aquisição de material de consumo e equipamentos, como também recebe materiais e equipamentos oriundos da SEMED (Secretaria Municipal de Educação). Em virtude dos recursos do PNDE (Plano Nacional de Desenvolvimento para a Educação) virem diretamente para a escola, a coordenação junto com o conselho escolar, têm a incumbência de adquirir materiais em especificação e quantidades suficientes para que não ocorram faltas e, conseqüentemente, prejuízos durante o desempenho das atividades.

7. SUJEITOS DA PESQUISA

Como sujeitos desta pesquisa, contamos com 01 (um) diretor/gestor, 10 (dez) professores, que foram escolhidos de forma aleatória e um grupo formado por 10 (dez) pais de alunos, também eles escolhidos de forma aleatória.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, estão descritos os resultados da investigação realizada na escola que serviu de objeto deste estudo, através da aplicação das entrevistas estruturadas aos nossos sujeitos participantes. Recorremos à análise de conteúdo, conjugando a escolha e a análise de conteúdo, com a forma descritiva. A escolha das categorias é fundamental neste tipo de análise qualitativa.

Os entrevistados foram codificados com as seguintes nomenclaturas: **Diretora** (D); **Professores**: P 1 , P 2, P 3, P 4, P5, P 6; P7; P8; P9 e P10. **Pais**: Pa1; Pa2; Pa3; Pa4; Pa5; Pa6; Pa7; Pa8; Pa9 e Pa10.

1. ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS ATRAVÉS DA ENTREVISTA

1.1 Entrevistas à diretora/gestora e aos professores

1.1.2 Perfil dos Sujeitos Entrevistados

Tabela 1: Sexo dos sujeitos entrevistados

SEXO	Nº
Feminino	8
Masculino	3
Total	11

Como podemos observar, há uma significativa predominância dos sujeitos do **sexo feminino**, o que, de alguma forma, vem de encontro à tradição da feminização do magistério no Ensino Fundamental.

Tabela 2: Faixa etária dos sujeitos entrevistados

FAIXA ETÁRIA	Nº
25-35	5
36-45	2
46-55	03
56-65	01
Total	11

Quanto à faixa etária dos sujeitos entrevistados, verificamos que predominaram os entrevistados, referentes às faixas etária de 25 a 35 e 46 a 55 anos.

Tabela 3: Formação acadêmica

FORMAÇÃO	N
Mestrado	01
Pós-Graduação	01
Especialista	06
Graduado	03
Total	11

Analisando os dados da tabela, podemos constatar que, três dos entrevistados são apenas graduados. A grande maioria fez ainda uma especialização e um fez mestrado. Sendo a formação acadêmica uma das garantias para a qualidade da educação, ao aprofundarem os seus conhecimentos, estes docentes estão a beneficiar a qualidade pedagógica da instituição.

Tabela 4: Síntese do perfil dos entrevistados

Sujeitos participantes	Faixa etária	Formação Acadêmica	Rede Municipal	Tempo docência (na instituição)	Cargo que ocupa atualmente
Diretora/ Gestora	39	Pedagogia Pós-Graduação em Gestão Educacional e Artes	Efetiva	02 anos	Gestora/diretora
P 1	36	Titulação de especialista	Efetiva	06 anos	Professora
P 2	47	Titulação de especialista	Efetiva	09 anos	Professora
P 3	41	Titulação de especialista	Efetiva	10 anos	Professora
P4	51	Titulação de especialista	Efetiva	04 anos	Professora
P 5	30	Mestre	Efetivo	02 anos	Professor
P6	28	Titulação de especialista	Efetiva	04 anos	Professora
P7	49	Graduada em Pedagogia	Efetiva	09 anos	Professora

P8	25	Graduado em Pedagogia	Efetivo	01 anos	Professor
P9	56	Graduado em Pedagogia	Efetivo	08 anos	Professor
P10	27	Titulação de especialista	Efetiva	04 anos	Professora

Da análise da tabela, é possível constatar que, como já referimos, os nossos entrevistados apresentam experiência diversificada. Verificamos igualmente, que a maioria está na instituição há algum tempo, o que demonstra um corpo docente sólido. Só um docente (**P8**) se encontra na instituição há um ano. No sentido oposto, um outro docente (**P3**) está na instituição totalizando 10 anos, e tem uma titulação de especialista. Logo de seguida, dois docentes (**P2** e **P7**) estão nesta instituição há 09 anos, logo seguido de **P9** que está há 08 anos. Todos os docentes estão efetivos na rede municipal.

Finalmente, a diretora/gestora embora seja funcionária pública concursada há 09 anos, apenas ocupa esta função na escola há 02 anos.

2. ANÁLISE CATEGORIAL DAS ENTREVISTAS

2.1 Entrevista à gestora/diretora

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

Iniciando a nossa análise, começamos por referir que, como referimos anteriormente a gestora/diretora e, em termos de habilitações académicas, é detentora de uma pós-graduação em Gestão Educacional e Artes. Está nesta escola há dois anos, vindo exercer a função de gestora/diretora. Este cargo não foi por eleição mas por nomeação do município.

Uma das questões que lhe foi levantada referia-se à dificuldade encontrada para o pleno exercício das suas funções. A gestora/diretora assumiu que o grande problema está na falta de participação, quer da parte das famílias que ainda apresentam uma certa resiliência

para colaborarem com a escola, quer da parte dos professores, onde muitos “*ainda não estão conscientes da importância da sua participação*”.

Tabela 05: Gestão democrática em comunidade escolar.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	G (Oc)
Gestão Democrática em Ambiente Escolar	Importância da gestão participativa	08
	Cumprimento de metas e resolução de problemas	06

De acordo com as subcategorias constantes da tabela, verificamos que a maior preocupação da nossa entrevistada é a valorização de uma gestão participativa (08 oc), seguindo-se o cumprimento de metas e resolução de problemas (06 oc).

Neste ponto, a gestora/diretora lamenta que, sensibilize os docentes para o cumprimento de metas, tendo em vista uma escola de qualidade:

Alguns não participam das reuniões pedagógicas e acabam saindo da proposta estabelecida. Geralmente são feitas reuniões pedagógicas para discutir e avaliar o desenvolvimento, ver aquilo que pode ser modificado, mas como nem todos participam, dificulta em obter uma percepção mais precisa a respeito do desenvolvimento de cada professor.

Esta é a grande preocupação da nossa entrevistada, uma vez que está cosnciente da necessidade do planejamento, traçando metas, de forma a promover a construção, implementação de projetos elaborados por toda a comunidade escolar. Para isso, é necessário delinear os princípios norteadores em termos de ação, definindo o rumo e as concepções sobre a prática. Como tal, os professores têm a obrigação de “*ouvir a comunidade, os pais dos alunos*”.

Quanto à categoria relevância do PPP na gestão escolar, foram consideradas as subcategorias que constam da tabela seguinte:

Tabela 06: Relevância do PPP na gestão escolar

Categoria	Subcategorias	G (oc)
	Documento estruturante na gestão democrática	02
	Aprofundamento do processo de aprendizagem	01

Relevância do PPP na gestão escolar	Relevância do PPP para uma escola de qualidade	01
	Participação da comunidade escolar na elaboração do PPP	02
	Participação da comunidade escolar na implementação do PPP	05

A nossa entrevistada valoriza o conhecimento do PPP como documento estruturante da escola (02 oc), uma vez que, segundo ela, o PPP “*irá traçar as metas a serem alcançadas, quais as estratégias utilizadas, vai fazer um diagnóstico do que nós temos na escola*”.

Porém, embora esteja consciente da importância do PPP, a nossa entrevistada queixa-se da pouca participação da comunidade escolar na sua implementação (05 oc):

Ainda existe a cultura de fazer um projeto para ser engavetado, então a implantação é muito mais difícil do que a elaboração. Pois, depois de elaborado, muitos ainda não concordam com algumas coisas que foram colocadas e querem executar de forma diferenciada. Então apesar das reuniões de acompanhamento do projeto, ainda há muita dificuldade de implementá-lo com eficiência.

Verifica-se assim que, na opinião da nossa entrevistada, a falta de cultura democrática participativa faz com que alguns docentes resistam à decisão tomada de forma colaborativa. Isso acaba por ser um entrave à autonomia e à construção da identidade institucional (GADOTTI, 2005).

No que diz respeito à categoria Importância do Conselho Escolar na gestão escolar democrática, foram consideradas as seguintes subcategorias:

Tabela 07: Importância do Conselho Escolar na gestão democrática

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	G (oc)
Importância do Conselho Escolar na Gestão Democrática	Participação ativa de representantes da comunidade nas reuniões do CE	01
	Necessidade de participação mais ativa no Conselho Escolar	05

Relativamente à importância do Conselho escolar, a nossa entrevistada embora refira que a participação é regular, acaba por confessar que nas reuniões “*muitas vezes não há quorum suficiente para tomar as decisões*”.

Finalmente e, no que diz respeito à categoria Participação reflexiva em comunidade, foram consideradas as seguintes subcategorias:

Tabela 08: Participação reflexiva em comunidade

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	G (oc)
Participação Reflexiva em Comunidade	Ausência de participação reflexiva em comunidade	03
	Desconhecimento dos documentos estruturantes da escola	03
	Reconhecimento da importância da relação entre a escola e a família	02
	Reflexão esclarecida sobre a gestão democrática	10
	Processo de ensino e aprendizagem	03

Tendo em atenção os dados fornecidos pela tabela, podemos verificar que a nossa entrevistada faz uma reflexão esclarecida sobre a gestão democrática (10 Oc).

Quando lhe foi questionado como é que ela definia gestão democrática, respondeu-nos que:

É a participação da comunidade escolar, onde todos têm vez e voz. Onde há a participação de todos os segmentos, compostos por pais, professores, estudantes e todos os funcionários da escola participam da gestão e do planeamento da escola, onde o foco principal é o estudante.

Pela narrativa discursiva, verificamos igualmente que reconhece a importância da relação entre a escola e a família para a existência de uma verdadeira gestão democrática (02 oc) quando nos refere que faz recorrentes convites às famílias para participarem nas “reuniões sobre recursos financeiros, recebimentos e prestação de contas, projetos desenvolvidos e ações do Conselho Escolar, como será investido o dinheiro, os projetos que são desenvolvidos na escola”. Para a nossa entrevistada é um desafio “trazer as famílias para dentro da escola”.

Paralelamente a gestora/diretora lamenta a ausência de uma participação reflexiva em comunidade, pois, não são apenas os pais que resistem à participação nas atividades escolares, como também muitos docentes não participam nas reuniões pedagógicas pois “ainda não estão conscientes da importância da sua participação” e, como “nem todos participam, dificulta em obter uma percepção mais precisa a respeito do desenvolvimento de cada professor”.

A falta de participação nas tomadas de decisões quer por parte dos professores, quer por parte dos próprios pais, leva a um desconhecimento dos documentos estruturantes da escola, fazendo com que muitos professores “*executem os projetos de forma diferenciada*”. Tanto mais que, no que concerne à questão que lhe foi levantada se a participação dos professores na gestão democrática da escola ajuda no processo de ensino e aprendizagem, esta diz-nos que:

Com certeza. O professor é fundamental, pois é ele que está em contato direto com o aluno, ele melhor do que qualquer outro profissional sabe as dificuldades e necessidades de cada aluno para assim poder opinar em soluções que possam suprir essas necessidades.

Assim, embora a gestora/diretora tenha um conhecimento aprofundado do que deve ser uma gestão democrática participativa, encontra nos seus docentes um certo entrave à sua efetiva concretização.

2.2 Entrevistas aos professores

Da mesma forma que a gestora/diretora foi questionada sobre quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola, as respostas foram divergentes e até surpreendentes. **P1**, **P4**, **P9** e **P10** assumem claramente não saber; **P3** e **P8** referem às dificuldades financeiras. A este propósito, **P8** menciona as “*dificuldades financeiras, pois a escola tem poucos recursos para desenvolver os seus projetos*”. Por sua vez, **P5**, **P6** e **P7** falam da falta de participação e diálogo com os professores. A este propósito, **P7** relata que “*a dificuldade é a de se relacionar com os professores, de conscientizar toda a comunidade escolar da importância da participação nas reuniões*”. Curiosamente, **P2** diz que as maiores dificuldades estão no fato de a gestora/diretora “*Não poder tomar decisões que vão contra o sistema*”.

Assim sendo e, triangulando a informação com a resposta da gestora/diretora, podemos verificar que o maior problema está na falta de participação da maioria dos docentes na tomada de decisões da escola.

Tabela 09: Gestão democrática em comunidade escolar

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
Gestão democrática em comunidade escolar	Importância da gestão participativa	02	02	04	00	00	03	04	03	02	03	20
	Cumprimento de metas e resolução de problemas	00	02	00	00	01	03	01	02	02	01	12

A propósito da gestão democrática na escola, as respostas foram muito díspares. **P3**, **P6**, **P7** e **P8** afirmam que a escola vive um clima de uma gestão participativa. Por exemplo, **P3** refere que tal é verdade, pois há “*reuniões com professores, pais de alunos e do conselho escolar*” e **P7** menciona igualmente que sim, porque há reuniões de forma regular e aí “*a diretora pede opiniões nas decisões que são tomadas*”.

P10 diz-nos que se algumas vezes é promovida uma gestão democrática e participativa, outras vezes “*muitas decisões já vêm prontas*” **P5** diz-nos peremptoriamente “*Não*” sem qualquer justificação e **P2** diz-nos que:

Não como deveria. O próprio sistema municipal de educação não permite, pois é tudo centralizado, tudo mandado pronto pra escola. A escola só tem que caminhar junto com as regras do sistema.

O mais contundente foi **P9** que assume que não há uma gestão democrática e participativa porque a gestora/diretora não foi escolhida de forma democrática. E esta resposta é tanto mais curiosa quando sabemos que a gestora/diretora foi nomeada para ocupar o cargo pelo Município, mas, quando questionada sobre a eleição ou nomeação do gestor/diretor para uma escola, diz-nos que é apologista da eleição “*porque atende a gestão democrática e é escolhido alguém que a maioria da população elege*” (**G**).

Tabela 10: Relevância do PPP na gestão escolar

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
Relevância do PPP na gestão escolar	Documento estruturante na gestão democrática	02	02	02	02	01	04	01	03	03	03	23
	Aprofundamento do processo de aprendizagem	02	02	01	00	00	04	00	02	02	01	14
	Relevância do PPP para uma escola de qualidade	00	01	00	00	00	04	00	00	00	01	6
	Participação da comunidade escolar	03	03	00	00	01	03	00	02	03	02	17

	na elaboração do PPP											
	Participação da comunidade escolar na implementação do PPP	01	03	00	00	01	01	00	02	00	00	08

Relativamente à relevância do PPP na gestão escolar democrática, todos os intervenientes assumiram que este documento era fundamental para o bom funcionamento da democracia na escola. **P4** diz-nos que este documento é o “*projeto que vai demonstrar a direção a ser seguida pela escola*” **P6** é mais explícito na importância deste documento estruturante assumindo que “*ele é um guia, aquele que indica a direção a seguir não apenas para gestores e professores mas também funcionários, alunos e famílias*”. Desta forma, a grande maioria concorda o PPP é basilar para o aprofundamento do processo de aprendizagem (total de 14 oc). Também assumem que houve uma participação da comunidade escolar na sua elaboração (total de 16 oc). Porém **P4** diz-nos que relativamente há participação da comunidade escolar no processo de elaboração “*o Projeto ainda está em elaboração*” e, quanto à sua implementação “*não foi implantado ainda porque ainda nem foi finalizado*” Por sua vez, **P9** diz que a sua elaboração foi feita “*com a participação de todos os funcionários*”, mas quanto à sua implementação “*nunca foi implementado*”. Finalmente **P10** refere que, quanto à sua elaboração “*alguns professores juntamente com a direção participaram da elaboração*”, mas que quanto à sua implementação diz que “*apenas foi elaborado*”.

Ora, perante estes recortes discursivos, podemos verificar uma grande incongruência nos seus discursos. Para uns (**P3, P4 e P5**) não sabem como foi feita a realização nem a sua implementação. Por sua vez, **P1** diz que a sua elaboração foi feita através “*das reuniões*” mais desconhece como foi implementado e **P9** diz-nos que nunca foi implementado.

Na verdade, estas atitudes discursivas vêm confirmar a opinião da gestora/diretora quando se referia que a comunidade escolar foi muito pouco receptiva quer à elaboração quer à implementação do PPP, havendo por parte de muitos docentes uma resistência á tomada de decisões de forma participativa e colaborativa.

Tabela 11: Importância do Conselho Escolar na gestão democrática

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
Importância do Conselho Escolar na gestão democrática	Participação ativa de representantes da comunidade nas reuniões do CE	00	04	02	01	0	0	0	03	0	03	13
	Necessidade de participação mais ativa no Conselho Escolar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Ao analisarmos a tabela, verificamos que metade dos nossos entrevistados desconhece completamente as funções do Conselho Pedagógico. **P4**, ao ser questionado sobre a forma da participação dos representantes da comunidade no Conselho, refere-se mais às funções do Conselho dizendo que “*serve para fiscalizar o gestor, averiguar se ele está trabalhando certo*”. Por sua vez **P3** (04 oc) **P8** (03 oc) e **P10** (03 oc) dizem que a participação de todos no Conselho é sobretudo para as “*decisões que são tomadas principalmente no tocante aos recursos financeiros*”.

Sendo o Conselho Escolar um dos órgãos de colegiada fundamental para o bom funcionamento da escola e para a promoção da democracia, compete-lhe estabelecer metas, planos educacionais calendário escolar, aprovar o PPP e, também tratar da situação financeira da escola. Ora, por aquilo que nos é dado perceber nas entrevistas, os professores ou não têm qualquer noção sobre a importância deste órgão ou apenas o ligam às questões financeiras.

Tabela 12: Participação reflexiva em comunidade

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
Participação reflexiva em comunidade	Ausência de participação reflexiva em comunidade	00	0	01	02	02	00	00	00	04	04	13
	Desconhecimento dos documentos estruturantes da escola	01	00	02	04	03	00	01	00	00	02	13
	Reconhecimento da importância da relação entre a escola e a família	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
	Reflexão	00	00	00	03	00	05	00	00	04	00	12

Pela análise da tabela podemos verificar uma grande ausência de uma participação reflexiva em comunidade (**13oc no total**). Se uns não sabem responder à maioria das questões, e na opinião dos outros colegas e da própria gestora/diretora, tal acontece porque se recusam a participar nos órgãos da escola, outros, como **P4** dizem que a ausência da participação se deve ao fato de nesta escola não haver qualquer tipo de gestão democrática. **P6** diz-nos que a participação dos professores numa escola democrática só pode acontecer quando *“juntos discutem os problemas vivenciados para encontrar uma solução”* mas que a realidade da escola é outra porque, como referimos anteriormente, em sua opinião, só parte do corpo docente participa ativamente nos órgãos de gestão. **P7**, da mesma forma que o seu colega, assume não haver uma participação reflexiva por parte dos colegas e que ele próprio desconhece a maioria do funcionamento dos órgãos e da aplicação dos documentos estruturantes. **P9** refere que não há uma gestão democrática participativa e, muito menos reflexiva, porque não há gestão democrática. E **P10** diz que não há qualquer contribuição por parte dos docentes porque somente o Conselho Escolar está autorizado a participar. Contrariando esta posição, **P8** refere que na escola há uma gestão democrática ativa pois todos os órgãos funcionam e foram eleitos de forma democrática, com a participação ativa da comunidade educativa.

A grande maioria dos docentes entrevistados não sabe para como é que o PPP e os outros documentos estruturantes estão a ser aplicados na escola. Também, e ao contrário da gestora/diretora, nenhum dos nossos entrevistados faz qualquer referência à importância da relação entre a escola e a família. Ora, tal atitude pode demonstrar que estes docentes ainda não se conscientizaram da importância da família na construção de uma escola democrática e de qualidade. Só **P10** nos diz que estes alunos são *“filhos de pais ignorantes, que pouco participa das reuniões da escola”* Na verdade, a gestão democrática, como política de gestão escolar, deve ser assumida pelas escolas como essencial para o desenvolvimento trabalho pedagógico, dado que é através da participação conjunta dos pais, alunos e comunidade escolar, que se pode construir um projeto escolar que promova a educação e a aprendizagem (DEMO, 2001).

De forma teórica, todos assumem fazer uma reflexão esclarecida sobre a gestão democrática. Porém, quando questionados sobre a gestão democrática ou não sabem responder, ou, como referimos dizem que esta não existe na escola em análise. Sobre o assunto, **P6** refere que a gestão democrática existe quando todos em conjunto *“discutem os problemas vivenciados para encontrar uma solução”*, mas quando questionado sobre assuntos

concretos sobre o PPP ou o funcionamento do Conselho Pedagógico, diz-nos sempre que não sabe como funcionam ou qual a sua aplicabilidade.

Finalmente, uma participação reflexiva em comunidade tem que ter em conta o processo de ensino e aprendizagem e aí, nem que seja de forma teórica, os docentes entrevistados estão conscientes da sua importância (total de 22oc). **P4** refere que “os *alunos necessitam do professor para estimular cada dia mais o processo de ensino e aprendizagem*”. E **P7** vai mais longe ao assumir que:

O professor contribui de forma significativa, ele melhor do que qualquer outro profissional conhece o aluno, sabe das suas dificuldades, aquilo que precisa ser melhorado, então o sucesso da escola como um todo e principalmente a aprendizagem dos alunos depende da participação dos professores na gestão democrática, na construção do PPP.

Assim sendo, numa gestão democrática participativa, cada vez mais os professores precisam superar a ideia de que apenas lhes compete dar aulas, mas que isso já não chega. Têm que se envolver com toda a comunidade educativa na busca de uma escola melhor e de um ensino de qualidade.

3. Perfil dos Pais Entrevistados

Tabela 13: Sexo dos sujeitos entrevistados

SEXO	Nº
Feminino	08
Masculino	02
Total	10

Como podemos observar, assim com os professores entrevistados há uma significativa predominância dos sujeitos do **sexo feminino**.

Tabela 14: Faixa etária dos sujeitos entrevistados

FAIXA ETÁRIA	Nº
25-35	03
36-45	04
46-55	02
56-65	01
Total	10

Analisando a faixa etária dos pais entrevistados, verificamos que predomina a faixa etária de 25 a 35 e 36 a 45 anos.

Tabela 15: Síntese do perfil dos entrevistados

Sujeitos participantes	Faixa etária	Formação Acadêmica	Profissão
Pa 1	36	4ª série do Ensino Fundamental	trabalha como gari
Pa 2	33	6ª série do Ensino Fundamental	Catadora de Latinhas
Pa 3	32	2ª série do Ensino Fundamental	Dona de Casa
Pa 4	49	5ª série do Ensino Fundamental	Diarista
Pa 5	41	2º ano do Ensino Médio	Empregada Doméstica
Pa 6	44	2ª série do Ensino Fundamental	Catadora de Latinhas
Pa 7	47	8ª série do Ensino Médio	Motorista de ônibus
Pa 8	27	4ª série do Ensino Fundamental	dona de casa e revendedora de revistas cosméticas
Pa 9	59	7ª série do Ensino Fundamental	Empregada Doméstica
Pa 10	42	5ª série do Ensino Fundamental	Caixa de mercadinho

A partir da análise da tabela, é possível constatar que, os pais entrevistados possuem apenas o ensino fundamental incompleto, a maioria trabalha em subempregos, profissões que exigem pouco nível de conhecimento e, conseqüentemente, são poucos remunerados também. O que caracteriza a falta de instrução dos mesmos. Apenas **Pa3** e **Pa8** são donas de casa.

3.1 Entrevistas aos pais

Porque estamos a lidar com pais com algumas dificuldades de conhecimentos do funcionamento dos órgãos da escola, tivemos o cuidado de não lhes colocar questões que os poderiam colocar numa situação constrangedora, pois não saberiam ao que nos estamos a referir, como o PPP e o Conselho Escolar. Assim apenas nos cingimos a questões relacionadas com a gestão escolar e com a sua participação na escola.

Tabela 16: Gestão democrática em comunidade escolar

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Pa1	Pa2	Pa3	Pa4	Pa5	Pa6	Pa7	Pa8	Pa9	Pa10	TOTAL
Gestão democrática em comunidade escolar	Importância da gestão participativa	00	01	01	00	00	03	00	00	01	00	

Assim como a diretora/gestora e os professores, os pais de alunos também foram questionados sobre a importância da gestão democrática, e conforme demonstrado a seguir, as respostas não são surpreendentes, devido a falta de estudos por parte dos pais. **Pa1, Pa4, Pa5, Pa7, Pa8 e Pa10** afirmam não saber do que se trata. Enquanto os demais, apesar de responderem algo, esse algo demonstra falta de conhecimento no assunto. Por exemplo **Pa3** afirma que a gestão democrática é “*algo ligado a educação*”, apenas isso, nada mais, enquanto que **Pa2** menciona que é “*a melhoria da aprendizagem dos alunos*”, **Pa9** nos dá uma resposta bem próxima de **Pa2**, afirmando que a gestão democrática “*significa aprendizado*” e mais ainda que a escola estudada desenvolve uma gestão democrática porque “*os professores são bons, a diretora também e os alunos aprendem*”.

O que mais diferenciou na resposta foi **Pa6** que diz que “*é uma relação boa entre os pais com os professores e a direção escolar*”. Entretanto não soube explicar como seria essa boa relação, mas quando questionado sobre o desenvolvimento da gestão democrática na escola em análise, afirma que a escola trabalha de forma “*mais ou menos, pois a escola deveria ter mais atenção com os pais muitos só são chamados na escola quando o filho apronta*”, isso consubstancia com a resistência dos professores em levantar questões sobre a importância da participação dos pais na comunidade escolar.

Tabela 17: Participação reflexiva em comunidade

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	Pa1	Pa2	Pa3	Pa4	Pa5	Pa6	Pa7	Pa8	Pa9	Pa10	TOTAL
Participação reflexiva em comunidade	Participação em reuniões de pais	01	01	01	01	01	01	01	00	01	00	08
	Reflexão esclarecida sobre a gestão democrática	00	02	00	00	00	04	00	00	03	00	09
	Reconhecimento da importância da relação entre a escola e a família	01	01	01	01	01	04	01	01	01	01	13
	Processo de ensino e aprendizagem	01	02	00	01	01	01	01	01	00	00	08

Pela análise da tabela podemos verificar que a maioria dos pais entrevistados já participara de reuniões na escola, apenas **Pa8** e **Pa10** nunca participaram. Apesar dos entrevistados não ter uma reflexão esclarecida sobre a gestão democrática, todos concordaram com o processo de eleição para escolha do gestor/diretor pois de acordo com **Pa6** “*da a oportunidade para que os pais escolham o melhor para assumir o cargo*”, e enfatiza que “*podemos escolher uma pessoa boa para ficar na direção, que faça um bom trabalho*” e **Pa4** acrescenta ainda a escolha do diretor é importante pois “*tem diretor que não sabe fazer um bom trabalho*”.

Quando analisamos essas respostas com as anteriores, percebemos que, mesmo não tendo uma reflexão esclarecida sobre a gestão democrática, o que esses pais esperam da escola, é que seus filhos tenham uma aprendizagem significativa e, para tanto, segundo eles é importante que o gestor/diretor desenvolva um bom trabalho, que a escola tenha uma boa relação com a família e que os pais participem da vida escolar do filho.

Entretanto, quando questionados sobre de que forma os pais podem contribuir para a melhoria da escola, do ensino e aprendizagem dos alunos, **Pa2**, **Pa4**, **Pa6** e **Pa9** se restringiram à participação dos pais nas reuniões. Enquanto que **Pa1** e **Pa7** responderam que “*caminhando com o aluno no dia-a-dia para melhorar*” e “*participando da vida do filho na escola*”, respectivamente. Já **Pa5** respondeu que “*ajudando na educação das crianças*”. No entanto, o mais preocupante foi **Pa10** que disse não saber como os pais podem contribuir para a melhoria do ensino aprendizagem, e não saber como acompanhar a vida do filho na escola. Para **Pa10** a aprendizagem dos alunos deve estar sob a alçada da escola.

Essa falta de conhecimento por parte dos pais corrobora com o que foi abordado pela gestora/diretora quando a mesma afirma que, apesar de alguns convites há pouca participação das famílias nas reuniões e isso acarreta implicações nefastas não somente na aprendizagem dos alunos, bem como no bom funcionamento da escola, pois os pais limitam a sua participação a apenas saber como o filho está na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessa pesquisa foi possível refletir sobre a gestão democrática em uma escola pública da zona sul de Aracaju, levando-se em conta os mecanismos democráticos de participação, na qual foi possível observar como apesar de ser um tema teoricamente bastante comentado, na prática ainda é muito pouco utilizado, visto que não há realmente uma participação efetiva dos professores e comunidades na gestão escolar.

Para fundamentar o nosso estudo, foram utilizados teóricos bastante renomados do tema, e como sujeitos da pesquisa participaram das entrevistas a diretora/gestora da escola, um grupo de professores escolhido de forma aleatória e pais dos alunos, também eles escolhidos de forma aleatória. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas estruturadas para que pudéssemos ter uma percepção sobre como os entrevistados pensavam e vivenciavam sobre a gestão democrática na escola.

Assim sendo, tendo como questão de partida saber **de que forma a participação da comunidade educativa se constrói no quadro da gestão democrática de uma escola pública?**

A gestão democrática implica a participação de toda a comunidade, não bastando que o sujeito seja apenas consultado, mas que possa expressar suas opiniões nas reuniões. Ele deve realmente participar das tomadas de decisões, pois é preciso que os paradigmas da centralização das informações sejam realmente quebrados.

Sabe-se que, para que haja de fato, uma gestão participativa, toda a comunidade se deve comprometer com a proposta da escola, numa abordagem crítica democrática, de forma a colaborar com o diretor, no desenvolvimento de um melhor processo de aprendizagem. Partindo da análise de dados obtidos no nosso estudo, foi possível constatar que a gestora/diretora tem um conhecimento consolidado a respeito da gestão democrática, da importância da participação dos docentes e das famílias na construção de uma escola pública de qualidade. Infelizmente e, como referimos, não encontra grande receptibilidade por parte da comunidade educativa.

Os dados analisados mostram que há uma certa dificuldade dos professores e pais em participar efetivamente das decisões tomadas na escola, muito devido ao fato de estes não terem a noção exata da importância dos documentos estruturantes da escola, levando-os a assumirem posições distintas das tomadas pela gestão. A prova está na aplicação do PPP que, por ter sido elaborado por um número muito restrito de docentes e pais faz com que, no caso

dos professores, a grande maioria resista à sua implantação desconhecendo ou recusando as diretrizes aí em nada e acaba desenvolvendo suas atividades de forma contrária aquilo que foi planejado. O resultado leva a que cada um trabalhe a seu modo, sem a intenção de atingir um objetivo comum que é a qualidade da escola como um todo. Isso acaba por ser um impedimento à autonomia e à construção da identidade institucional da escola.

O mesmo se passa com a participação dos membros da comunidade no Conselho Escolar. Embora as reuniões sejam marcadas, muitas vezes por absentismo dos seus membros, não se pode tomar decisões importantes. Muitos destes professores não têm consciência da importância da sua participação num órgão tão estruturante como o Conselho Escolar.

Não havendo tomada de decisões de forma colaborativa, prevalece certa individualidade por parte dos professores, que estão centralizados cada um com a sua turma de alunos, inclusive não apresentando entre eles uma preocupação em trazer a família para dentro da escola. Esta posição contraria os desejos da gestora/diretora que assume que, sem uma participação ativa de toda a comunidade educativa não se caminha para uma escola de sucesso.

Quanto aos pais de alunos, observou-se um público jovem, porém sem instrução, humilde, que trabalha em subempregos, e que desconhece o termo gestão democrática. Alguns atribuem o termo à educação e à aprendizagem.

A grande maioria destes pais desconhece toda a envolvência do processo de uma gestão democrática participativa resistindo à participação nas atividades escolares. Apenas restringem a sua participação a saber como o filho está na escola, seja conversando com o próprio filho ou com os professores.

Ademais, como foi abordado, é sabido que a família é de suma importância para o sucesso dos alunos e consequentemente da escola. No entanto, quanto menos instrução os pais têm, menor é a sua conscientização a respeito da sua participação efetiva na escola e isso implica um desafio muito grande para a escola em trazer a família para dentro da comunidade escolar.

Através desta pesquisa foi possível observar que, apesar de ser um tema bastante discutido nos últimos tempos, a gestão democrática ainda enfrenta desafios, principalmente a conscientização dos sujeitos participantes em agir de forma democrática. A participação ativa influencia a democratização da gestão e promove a melhoria da qualidade do ensino. Porém, e na verdade, a gestão democrática da escola pública, ainda não está solidificada na prática diária. O próprio sistema muitas vezes não é democrático, uma vez que escolhe o

gestor/diretor da escola de forma direta e não abre um processo de eleição para que a comunidade possa escolher aquele que apresentar estar mais preparado. Foi isto que verificamos no nosso estudo.

Deste modo, os dados apresentados neste trabalho, indicam que ainda há necessidade de continuidade dos estudos acerca das práticas gestoras democráticas e participativas das escolas a fim de aprimorar e possibilitar a apropriação desses conhecimentos e a disseminação da gestão democrática a toda a rede de ensino de forma eficiente, que saia do âmbito do discurso, da teoria e entre realmente para a prática.

Em síntese, a partir **do estudo de caso em análise**, foi possível conhecer melhor a prática da gestão escolar da escola em análise, onde se verifica, a ausência de um esforço coletivo e a falta de uma clara definição dos objetivos pedagógicos a serem alcançados pela comunidade educativa.

E, **em resposta à nossa questão de partida**, podemos afirmar que a participação da comunidade educativa se constrói de forma coletiva em busca da qualidade da educação. Para isso, o seu PPP torna-se um instrumento de planejamento coletivo sendo essencial para a concretização da democratização da escola pública, não permitindo que exista divisão entre os que o planejaram e os que o executam. Este documento tem que estar em constante atualização e apresentar flexibilidade. Paralelamente, a efetiva atuação do Conselho de Escolar permite que se realize a atuação dos processos democráticos da gestão escolar.

A participação efetiva da comunidade educativa numa gestão democrática contribui de forma decisiva para a formação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade enfrentam conjuntamente todos os desafios.

Ademais, sendo a escola um lugar de construção da autonomia e da cidadania, a participação da comunidade é fundamental para o desenvolvimento, acompanhamento da escola e melhoria do processo de ensino e aprendizagem por meio de ações que priorizem o desenvolvimento integral do aluno e a participação efetiva de todos.

Ora, pouco disto vimos no nosso estudo. Os dados obtidos dizem-nos que, para haver uma efetiva participação da comunidade escolar no processo da gestão democrática é preciso que, tanto professores como pais se consciencializem da importância da gestão escolar, da construção do PPP de forma coletiva que os diálogos sobre a temática sejam aprimorados, e que sejam desenvolvidos projetos de forma a que as famílias sejam trazidas para dentro da escola.

BIBLIOGRAFIA

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ALMEIDA, F.J. **Educação e Informática: os computadores na escola**. São Paulo: Cortez. 2007.

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SOARES José Francisco. **Contexto escolar e indicadores educacionais: condições desiguais para a efetivação de uma política de avaliação educacional**. Educ. Pesqui., São Paulo, v. 39, n. 1, p. 177-194, jan./mar. 2013.

AZEVEDO, M. & ANDRADE, M. Projeto Político-Pedagógico e o papel da equipe gestora: dilemas e possibilidades. **Revista Interacções**, v. 21, p. 204-218, 2012.

BARBOSA, Raquel Lazzori Leite. **Formação de educadores desafios e perspectivas**. UNESP, 2003.

BARDIN, L. **A análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARROSO. João (org). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1995.

BORDIGNON, G. & GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. S. & Aguiar, M. A. (Orgs), **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, p.147-176, 2004.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

_____. Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1988.

_____. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 09 set. 2008.

_____. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: Inep, 2001.

CAMPOS, K. C. L. O Mundo do Trabalho. In: BONFIM, T. R. et al. Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Valinhos: Anhanguera Publicações, 2011.

CASTRO, Jane Margareth; REGATTIERI, Marilza (orgs) Brasília. Interação escola família: subsídios para práticas escolares. UNESCO, MEC, 2009.

CISEKI, A. A., & ROMÃO, J. E. Conselho de Escola: Coletivos Instituintes da Escola Cidadã. In. Gadotti, Moacir (orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

Consed, 204. Conselho Nacional de Secretários de Educação. Fundado em 1986.

COSTA, Solange Xavier da. **O mercado de trabalho dos profissionais da ciência e da informação na área de tecnologia**. Brasília, 2008.

DEMO, Pedro. **Desafios modernos da Educação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes. 1997.

_____. **Educação e Qualidade**. Campinas: Papirus, 2012.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIOGO, J. **Parceria escola-família: a caminho de uma educação participada**. Porto: Porto Editora, 1998.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. São Paulo: Cortez, 1990.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DRABACH, Neila Pedrotti; LONDERO, Maria Elizabete. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, p.258-285, Jul/Dez 2009.

ESCUADERO, Juan M., e GONZÁLEZ, María T. **Profesores y escuela: hacia una reconversión de los centros y la función docente?** Madrid: Ediciones Pedagógicas, 1994.

FERREIRA, Claudia Pieget. **A importância da integração escola-família no processo pedagógico**. São Paulo: Cortez, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 2. imp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo: Cortez. 2004.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C.(orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. 36. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político Pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. In. GADOTTI, Moacir et ROMÃO, José (orgs). **Autonomia da escola: Princípios e propostas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **A escola e o professor Paulo Freire a paixão de ensinar**. 1. ed. São Paulo: Publisher Brasil, 2005.

GADOTTI, M. e ROMÃO, J. E.(org). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GASPARIN, João Luiz; PETENUCCI, Maria Cristina. **Pedagogia histórico crítica: da teoria à prática no contexto escolar**. UNISUL, Tubarão, v.6, n.10, p. 497-523, jul/dez. 2012.

GENUÍNO 2005. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. DF: Senado Federal, 1988, 2005.

GESSENGER, Rosana Maria. **Teoria e fundamentação teórica na pesquisa em sala de aula**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1996.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HABERMAS, Jürgen. **Dialética e Hermenêutica: para a crítica da hermenêutica de Gadamer**. Porto Alegre: L&PM, 1987.

HORA, D. **Gestão Democrática Na Escola: artes e ofícios de participação coletiva**. 7. ed. Campinas-SP: Papirus, 2007.

IMBIRIBA, Maria Lília Sousa; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga (orgs.). **Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba/PR: Editora CRV, 2009.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus professor, adeus professora? novas exigências educacionais e profissões docente**. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia/GO: Editora Alternativa, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos – **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2013, 6.ed.

LIBÂNEO, José C. Escola de tempo integral em questão: lugar de acolhimento social ou de ensino-aprendizagem? In. BARRA, V. Educação: ensino, espaço e tempo na escola de tempo integral. Goiânia: Cegraf/UFG, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Cortez, 2015.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez Editora. 2009.

LIMA, Paulo Gomes. **Formação de professores**: por uma ressignificação do trabalho pedagógico na escola. Dourados, MT: EDUFGD, 2010.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar**: curso básico. 8. ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2010.

_____. **Gestão Escolar e Formação de Gestor**. BRASÍLIA/DF. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v.17, n.72, 1998.

MATOS, Auxiliadora Aparecida. Fundamentos da teoria Piagetiana: esboço de um novo modelo. **Revista Ciências Humanas**, UNITAU, Brasil: Vol. 1, 2008.

MELO, M. ET AL. **Gestão democrática**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MIZUKAMI, M. da, et al. **Escola e aprendizagem da docência**: processos de investigação e formação. São Carlos: EDUFSCAR, 2002.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In. M. C. Minayo (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

NÓVOA, Antônio. **Formação de professores e trabalho docente**. Lisboa: EDUCA, 2002.

_____. **Vidas de Professores**. Porto: Porto Editora, 1995.

NÓVOA, A. Profissão Professor. Porto: Porto Editora, 1995.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão escolar democrática**: definição princípios e mecanismos de implementação. BRASÍLIA/DF: Cadernos PDE, v. 2, 2013.

PARO, V. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar, ética e liberdade. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO DO COLÉGIO CORAÇÃO DE JESUS, 2. Florianópolis, 2000. Anais: ética e educação: Brasil outros 500. Florianópolis, Colégio Coração de Jesus, 2000. p. 92-94.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar, ética e liberdade. Educação Cidadã. Caxias do Sul, n. 8, mai./jun. 2001, p. 12.

PARO, Vitor Henrique (Org.). Administração escolar à luz dos clássicos da Pedagogia. São Paulo: Xamã, 2011. 295 p. ISBN 978-85-8587-132-4

PENIN, S. e VIEIRA, S. Refletindo sobre a função social da Escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola:** desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13- 45.

PEREIRA, M. (2008). A relação entre pais e professores: uma construção de proximidade para uma escola de sucesso. Universidade de Málaga.

PERRENOUD, Philippe et all. (org.) **Formando professores profissionais:** quais estratégias? Quais competências? 2. ed. rev. Porto Alegre: Artmed, 2001.

_____. O que a escola faz às famílias. In. Montandon, C. e Perrenoud, P. (Org.). **Entre pais e professores, um diálogo impossível?** Oeiras: Celta Editora, 2001.

_____. Dez novas competências para uma nova profissão. **Revista pedagógica.** Porto Alegre, nº 17, Mai - Jul, p. 8-12, 2001.

_____. **Dez novas competências para ensinar.** Porto Alegre: ArtMed, 2000.

PIMENTA, S. & GHEDIN, E. (Org.). **Professor reflexivo no Brasil:** gênese e crítica de um conceito. São Paulo: Cortez, 2002.

POURTOIS, J., DESMET, H., & BARRAS, C. **Educação Familiar e Parental.** Lisboa: Inovação, p. 289-305, 1994.

PREVIDELLI, José de Jesus, CÔRTEZ, Renata de Souza. **Globalização e mercado de trabalho do administrador.** São Paulo: ANGRA, 2010.

RUA, M. G. Análise de políticas públicas: conceitos básicos. In: RUA, M. G; CARVALHO, M. I. V. (org.). **O estudo da política:** tópicos selecionados. Brasília: Paralelo 15, 1998. Coleção Relações Internacionais e Política. Disponível em: <http://vsites.unb.br/ceam/webceam/nucleos/omni/observa/downloads/pol_publicas.PDF>. Acesso em: 24 fev. 2010.

SANDER, B. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

SANTANA, Jucirlene de Carvalho. *Gestão Democrática: A Participação da Comunidade na Gestão Escolar*. Universidade do Estado da Bahia-UNEB, 2008.

SANTIAGO, E. Perfil do educador/educadora para a atualidade. In: Neto, J. e Santiago, E. (Orgs.) **Formação de professores e prática pedagógica**. Recife: vol. 1, p. 113-119, Ed. Massagana, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Sociedade e Estado em construção: desafios do direito e da democracia em Angola. Luanda e justiça: pluralismo jurídico numa sociedade em transformação - Vol. I*. Coimbra: Almedina, 2012.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SCORTIGAGNA, Paola Andresa; OLIVEIRA, Rita de Cássia da Silva; MOLETTA, Ana Keli. **Professor reflexivo e gestão democrática**: em busca de um espaço escolar de qualidade. EDUCARE PUC, 2007.

SOARES, M.C.C. Banco Mundial: políticas e reformas. In: TOMMASI, L. de; WARDE, M.J.; HADDAD, S. **O Banco Mundial e as políticas Educacionais**. São Paulo: Cortez/Ação Educativa - PUC-SP, 2010.

SOARES, Jiane Martins. **Família e escola**: parceiras no processo educacional da criança. Planeta e educação, 11 jun. 2010.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Batista (org). **Gestão Democrática**. 3. Ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002, 144 p.

STEDILE, Maria Inez; CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. **O professor como gestor da sala de aula**. Maringá/ PR: UEM, 2008.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 2005.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 4. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2003.

TARDIF, M; LESSARD, C. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

VEIGA, Ilma A. **Projeto Político Pedagógico**: uma construção possível. 22. ed. S. Paulo: Papirus, 2006.

_____. (Org). **Projeto Político Pedagógico da escola**. Campinas/SP: Papirus, 1995.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

GUIÃO DA ENTREVISTA À DIRETORA/GESTORA

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado em Ciências da Educação, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, que tem por objetivo analisar a participação da comunidade educativa através da gestão democrática de uma escola pública, tendo em conta a implementação de mecanismos democráticos de participação.

Os dados serão mantidos em sigilo

Obrigado pela sua participação

Dados pessoais

1. Sexo:
2. Idade:
3. Grau de Escolaridade:
5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?
6. Há quanto tempo exerce esta função na escola?
7. O que entende por Gestão Democrática?
8. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?
9. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Porquê?
10. Quais as dificuldades que encontra no exercício da sua função de gestora/diretora desta escola?
11. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas? De que forma?
12. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?
13. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar ?
14. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?
15. Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?
16. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?
17. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?
18. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

GUIÃO DAS ENTREVISTAS AOS PROFESSORES

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado em Ciências da Educação, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, que tem por objetivo analisar a participação da comunidade educativa através da gestão democrática de uma escola pública, tendo em conta a implementação de mecanismos democráticos de participação. Os dados serão mantidos em sigilo

Obrigado pela sua participação

Dados pessoais

1. Sexo:
2. Idade
3. Grau de Escolaridade:
5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?
6. O que entende por Gestão Democrática?
7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?
8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?
9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?
10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?
11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?
12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar?
13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?
14. Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?
15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?
16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?
17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

GUIÃO DAS ENTREVISTAS AOS PAIS

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado em Ciências da Educação, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, que tem por objetivo analisar a participação da comunidade educativa através da gestão democrática de uma escola pública, tendo em conta a implementação de mecanismos democráticos de participação. Os dados serão mantidos em sigilo

Obrigado pela sua participação

Dados pessoais

1. Sexo:
2. Idade:
3. Grau de Escolaridade:
5. Onde mora?
6. Quantos filhos possui na escola?
7. Já participou de alguma reunião de pais na escola?
8. Se sim o que achou?
9. Se não participou. Por que não participou ainda?
10. O que entende por Gestão Democrática?
7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa?
A partir de quais atuações percebidas?
8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Porquê?
9. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?
10. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola?
11. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?
12. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA À DIRETORA/GESTORA

Dados pessoais

1.Sexo: Feminino

2. Idade: 39 anos

3. Grau de Escolaridade: Pós Graduação

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 02 anos

6. Há quanto tempo exerce esta função na escola?

02 anos

7. O que entende por Gestão Democrática?

É a participação da comunidade escolar, onde todos têm vez e voz. Onde há a participação de todos os segmentos, compostos por pais, professores, estudantes e todos os funcionários da escola participam da gestão e do planejamento da escola, onde o foco principal é o estudante.

8. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. Quadro de avisos na escola, com acesso para todos, comunicados às famílias, convites para participação de reuniões sobre recursos financeiros, recebimentos e prestação de contas, projetos desenvolvidos e ações do Conselho Escolar, como será investido o dinheiro, os projetos que são desenvolvidos na escola.

9. Concorde com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Porquê?

Sim. Porque atende a gestão democrática e é escolhido alguém que a maioria da população elege.

10. Quais as dificuldades que encontra no exercício da sua função de gestora/diretora desta escola?

No tocante a gestão democrática, trazer as famílias para dentro da escola. E fazer com que todos os professores participem das reuniões pedagógicas da escola, pois muitos professores ainda não estão conscientes da importância da sua participação.

11. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas? De que forma?

Não totalmente. Pois alguns não participam das reuniões pedagógicas e acabam saindo da proposta estabelecida. Geralmente são feitas reuniões pedagógicas para discutir e avaliar o desenvolvimento, ver aquilo que pode ser modificado, mas como nem todos participam, dificulta em obter uma percepção mais precisa a respeito do desenvolvimento de cada professor.

12. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Através das opiniões, sugestões, nas reuniões pedagógicas, reuniões do conselho, quando conversam com os pais dos alunos.

13. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar ?

É de suma importância, pois o Projeto Político Pedagógico irá traçar as metas a serem alcançadas, quais as estratégias utilizadas, vai fazer um diagnóstico do que nós temos na escola.

14. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Foi construído através de reuniões onde cada professor trazia sua opinião, sugestão, colaborava de alguma forma.

15 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Ainda existe a cultura de fazer um projeto para ser engavetado, então a implantação é muito mais difícil do que a elaboração. Pois, depois de elaborado, muitos ainda não concordam com algumas coisas que foram colocadas e querem executar de forma diferenciada. Então apesar das reuniões de acompanhamento do projeto, ainda há muita dificuldade de implementá-lo com eficiência.

16. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Sim. A escolha se deu através de eleição.

17. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Regular. Nas reuniões muitas vezes não há quórum suficiente para tomar as decisões.

18. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Com certeza. O professor é fundamental, pois é ele que está em contato direto com o aluno, ele melhor do que qualquer outro profissional sabe as dificuldades e necessidades de cada aluno para assim poder opinar em soluções que possam suprir essas necessidades.

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS AOS PROFESSORES

Professor 01

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 36 anos

3. Grau de Escolaridade: Especialização

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 06 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

É a escolha dos melhores membros para gerir a escola.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. Através da escolha dos dirigentes.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Porque fica democrático.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Não sei.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não sei.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Ouvindo a comunidade, os pais dos alunos.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar? Indica o caminho a ser percorrido pela escola, de acordo com a sua realidade.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Através de reuniões entre a direção e os professores.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Participaram através das reuniões.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes? Não sei.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Não sei.

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. Com certeza.

Professor 02

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 47 anos

3. Grau de Escolaridade: Especialização

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 09 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

Cada um expor suas opiniões nas reuniões pedagógicas.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Não como deveria. O próprio sistema municipal de educação não permite, pois é tudo centralizado, tudo mandado pronto pra escola. A escola só tem que caminhar junto com as regras do sistema.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Mas os sistema político não permite, pois infelizmente se trata de um cargo político que influencia bastante no desenvolvimento da escola.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Não poder tomar decisões que vão de encontro ao sistema.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Mais ou menos. Nem tudo que planejamos sai igual aquilo que queremos. Mas na medida do possível algumas metas são alcançadas.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Participando das reuniões pedagógicas e expondo suas opiniões.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar ?

É o próprio projeto da escola. O documento que vai conter o diagnóstico, as metas a serem alcançadas, as estratégias.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Tiveram algumas reuniões com professores e representantes do Conselho escolar para discutir o projeto político pedagógico, mas nem todos participaram.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Através de reuniões com a participação de alguns professores e de representantes do Conselho Escolar.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Sim. Não sei como foi a escolha.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Através de reuniões para expressar suas opiniões.

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. Pois o professor conhece os alunos melhor do que a direção da escola.

Professor 03

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 41 anos

3. Grau de Escolaridade: Especialização

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 10 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

É a participação de todos na gestão da escola.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. A partir das reuniões com professores, pais de alunos e do conselho escolar.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Porque é muito importante para a gestão da escola.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Dificuldades financeiras.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não estão. Porque nem todos participam das reuniões.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Através das reuniões.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar?

É o projeto que vai dar uma direção as decisões que são tomadas na escola.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Não sabe

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Não sabe

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Sim. Foi realizada uma eleição dentro dos próprios segmentos.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Participa das reuniões e decisões que são tomadas principalmente no tocante aos recursos financeiros.

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. É muito importante pois ele lida com o aluno todos os dias.

Professor 04

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 51 anos

3. Grau de Escolaridade: Especialização

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 04 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

É a coordenação de ações e atitudes que propõe a participação social na escola.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Não

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Pois contrubui para uma gestão mais transparente, mas é dificil de acontecer porque a politicagem impede que isso aconteça.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Não sei.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não sei.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Não contribui pois não há gestão democrática.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar?

É o projeto que vai demonstrar a direção a ser seguida pela a escola.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

O Projeto ainda está em elaboração.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Não foi implantado ainda porque ainda nem foi finalizado.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Não sei.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

O Conselho serve para fiscalizar o gestor, averiguar se ele está trabalhando certo.

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. Pois os alunos apesar de serem filhos de pais ignorantes, que pouco participam das reuniões da escola, são estudiosos, então eles necessitam do professor para estimular cada dia mais o processo de ensino e aprendizagem.

Professor 05

Dados pessoais

1. Sexo: Masculino

2. Idade: 30 anos

3. Grau de Escolaridade: Mestrado

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 02 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

São mudanças ocorridas no meio social que tem papel fundamental para a construção do bem-estar e da cidadania.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Não

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Porque é escolhido aquele de fato que merece o trabalho.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Dificuldade em dialogar com os professores.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Através de aulas mais dinâmicas, criativas.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar ?

Projeto Político Pedagógico. É o Projeto da escola.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P. ?

Foi através de reuniões com a equipe da direção da escola.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Da mesma forma que foi elaborado.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Não sabe.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Não sabe.

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. Através das aulas mais dinâmicas o aluno tem um interesse maior pelas aulas e isso facilita a aprendizagem.

Professor 06

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 28 anos

3. Grau de Escolaridade: Especialista

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 04 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

É a participação de todos nas decisões da escola.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. Através das reuniões, do convite aos pais para participarem.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Porque é bom para o desempenho da escola.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

A participação dos professores nas reuniões, pois poucos comparecem.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não estão coerentes pois nem todos conhecem o projeto político pedagógico, então não tem como fazer algo de acordo sem conhecer. E muitos professores também não se interessam em conhecer as metas e projetos da escola. Trabalham de forma isolada.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Quando juntos discutem os problemas vivenciados para encontrar uma solução.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar?

Ele é um guia, aquele que indica a direção a seguir não apenas para gestores e professores mas também funcionários, alunos e famílias.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Foi elaborado em algumas reuniões da direção com alguns professores.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Somente alguns professores participaram. Os outros não tiveram interesse.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Não sabe.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Não sabe

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. Ele é uma peça fundamental, é ele quem conhece o aluno.

Professor 07

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 49 anos

3. Grau de Escolaridade: Graduada

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 09 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

É a participação efetiva dos vários segmentos escolares: pais, professores, estudantes e funcionários.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. Sempre acontecem reuniões. A diretora pede opiniões nas decisões que são tomadas.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. É muito importante para o desempenho do trabalho de toda a equipe. A verdadeira gestão democrática começa com a eleição do gestor escolar.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

A dificuldade é se relacionar com os professores, de conscientizar toda a comunidade escolar da importância da participação nas reuniões que acontece.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não estão porque muitos professores trabalham de forma isolada.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Construindo valores dos indivíduos visando a convivência social

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar?

É o projeto que vai traçar as metas a serem alcançadas pela escola.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Não sabe

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Não sabe

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Não sabe

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Não sabe

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. O professor contribui de forma significativa, ele melhor do que qualquer outro profissional conhece o aluno, sabe das suas dificuldades, aquilo que precisa ser melhorado, então o sucesso da escola como um todo e principalmente a aprendizagem dos alunos depende da participação dos professores na gestão democrática, na construção do PPP.

Professor 08

Dados pessoais

1. Sexo: Masculino

2. Idade: 25 anos

3. Grau de Escolaridade: Graduado

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 01 ano

6. O que entende por Gestão Democrática?

É a participação de todos nas decisões que são tomadas na escola.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. Através das reuniões pedagógicas.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. É através da eleição do gestor escolar que é feita a gestão democrática.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Dificuldades financeiras, pois a escola tem poucos recursos para desenvolver os seus projetos.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Muito pouco. Porque é difícil colocar em prática aquilo que é almejado, pois a falta de recursos financeiros impede.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Participando e opinando nas reuniões.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar?

É o projeto de vida da escola, aquele que vai situar o que nós temos na escola e o que nós queremos.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Foi elaborado com a participação dos professores.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Da mesma forma que a elaboração, através da participação dos professores.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Sim. A escola foi feita através da eleição em cada segmento.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

O Conselho participa principalmente da gestão financeiro, nas decisões de aplicação do dinheiro.

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. A participação do professor é muito importante. O professor é o maior responsável pelo processo de aprendizagem dos alunos. Claro que a escola é importante mas se não tiver um professor com uma boa metodologia, que saiba o que seu aluno precisa, a aprendizagem fica comprometida.

Professor 09

Dados pessoais

1. Sexo: Masculino

2. Idade: 56 anos

3. Grau de Escolaridade: Graduado

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 08 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

É a escolha democrática dos gestores da escola.

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Não. O gestor não é escolhido de forma democrática.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Só dessa forma que acontece a gestão democrática.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Não sabe.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não estão. Porque muitos professores desconhecem as metas que são traçadas.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Os professores não participam da gestão da escola.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar ?

É como o próprio nome diz, é projeto que direciona as metas a serem alcançadas e as estratégias a serem seguidas.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P. ?

Com a participação de todos os funcionários.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Nunca foi implementado.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Não sabe

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

Não sabe

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. Ninguém melhor do que o professor para saber qual conteúdo e práticas pedagógicas a serem trabalhadas com seus alunos.

Professor 10

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 27 anos

3. Grau de Escolaridade: Especialista

5. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? 04 anos

6. O que entende por Gestão Democrática?

Participação de todos nas decisões que são tomadas através do conselho escolar

7. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Um pouco. Em alguns aspectos sim, em outros não, muitas decisões já vem prontas outras passam por uma reunião com o conselho.

8. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Porque é assim que começa a gestão democrática. Não é possível fazer gestão democrática na escola por uma pessoa que foi imposta sem nenhum processo democrático de escolha.

9. Em sua opinião, quais as dificuldades que a diretora/gestora encontra no exercício da sua função nesta escola?

Não sabe.

10. Tem a percepção se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores desta escola estão coerentes com as metas traçadas pela direção? De que forma?

Não porque nem todos participam das reuniões, desconhecem as metas que são traçadas pela direção.

11. Em sua opinião, de que forma os docentes desta escola contribuem para na participação da gestão democrática?

Os docentes não contribuem, somente o conselho.

12. Para si, qual o significado do P.P.P, para a gestão escolar?

É o Projeto Pedagógico da Escola, que mostra as metas a serem alcançadas.

13. Como foi a participação da comunidade escolar no processo de elaboração do P.P.P.?

Alguns professores juntamente com a direção participaram da elaboração.

14 Como foi a participação da comunidade escolar na implantação do P.P.P?

Não foi implantado, apenas elaborado.

15. Todos os segmentos da escola fazem parte do Conselho Escolar? Como se realizou a escolha dos representantes?

Sim. A escolha se deu através de eleição em cada segmento.

16. Como se dá a participação do Conselho Escolar na gestão da Escola?

O Conselho participa das decisões que são tomadas, principalmente as decisões relacionadas a dinheiro.

17. Em sua opinião, a contribuição do professor na participação da gestão democrática da escola ajuda na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

Sim. O professor é peça chave para o processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS AOS PAIS

Pa 01

Dados pessoais

1. Sexo: Masculino

2. Idade: 36 anos

3. Grau de Escolaridade: 4ª Série do Ensino Fundamental

5. Onde mora? Conjunto Maria do Carmo

6. Em que trabalha? Gari

7. Quantos filhos possui na escola? 02

8. Já participou de alguma reunião de pais na escola? Sim

9. Se sim o que achou? Boa

10. Se não participou. Por que não participou ainda?

11. O que entende por Gestão Democrática? Não sabe opinar

12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. Não sabe opinar

13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Porque os pais podem escolher quem for melhor.

14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?

Sim

15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola?

Caminhando com o aluno no dia-a-dia para melhorar

16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?

A mãe e os professores

17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

Participando do dia-a-dia dele

Pa 02

Dados pessoais

- 1. Sexo:** Feminino
- 2. Idade:** 33 anos
- 3. Grau de Escolaridade:** 6ª Série do Ensino Fundamental
- 5. Onde mora?** Santa Maria
- 6. Em que trabalha?** Catadora de Latinhas
- 7. Quantos filhos possui na escola?** 03
- 8. Já participou de alguma reunião de pais na escola?** Sim
- 9. Se sim o que achou?** Boa e proveitosa
- 10. Se não participou. Por que não participou ainda?**
- 11. O que entende por Gestão Democrática?** A melhoria da aprendizagem dos alunos.
- 12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?**
Sim. As aulas, as atividades que são passadas.
- 13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Porquê?**
Sim. Porque é bom pra escolher o melhor diretor para a escola.
- 14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?**
Sim
- 15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola?**
Indo nas reuniões da escola, saber como esta os filhos na escola.
- 16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?**
Os pais, principalmente as mães.
- 17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?**
Indo nas reuniões

Pa 03

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 32 anos

3. Grau de Escolaridade: 2ª Série do Ensino Fundamental

5. Onde mora? Santa Maria - Aracaju

6. Em que trabalha? Dona de casa

7. Quantos filhos possui na escola? 03

8. Já participou de alguma reunião de pais na escola? Sim

9. Se sim o que achou? Não sabe dizer

10. Se não participou. Por que não participou ainda?

11. O que entende por Gestão Democrática? Algo ligado a educação.

12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Não sabe

13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?

Sim. Porque podemos escolher os melhores.

14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?

Sim

15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola?

Conversando com os filhos.

16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?

Os pais e as mães

17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

Conversando com ele sobre a escola.

Pa 04

Dados pessoais

- 1. Sexo:** Feminino
- 2. Idade:** 49 anos
- 3. Grau de Escolaridade:** 5ª Série do Ensino Fundamental
- 5. Onde mora?** Conjunto Padre Pedro
- 6. Em que trabalha?** Diarista
- 7. Quantos filhos possui na escola?** 02
- 8. Já participou de alguma reunião de pais na escola?** Sim
- 9. Se sim o que achou?** Boa
- 10. Se não participou. Por que não participou ainda?**
- 11. O que entende por Gestão Democrática?** Não sabe
- 12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?** Não sabe
- 13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?** Sim. Porque os pais podem escolher quem vai ser o diretor, pois tem diretor que não sabe fazer um bom trabalho.
- 14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?**
Sim
- 15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola?**
Participando das reuniões
- 16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?**
Os pais
- 17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?**
Participando das reuniões quando tem

Pa 05

Dados pessoais

- 1. Sexo:** Feminino
- 2. Idade:** 41 anos
- 3. Grau de Escolaridade:** 2º ano do Ensino Médio
- 5. Onde mora?** Santa Maria
- 6. Em que trabalha?** Diarista
- 7. Quantos filhos possui na escola?** 03
- 8. Já participou de alguma reunião de pais na escola?** Sim
- 9. Se sim o que achou?** Boa
- 10. Se não participou. Por que não participou ainda?**
- 11. O que entende por Gestão Democrática?** Não sabe
- 12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?**
Não sabe
- 13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê?** Sim. Porque da pra escolher a pessoa mais preparada para o cargo.
- 14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?**
Sim
- 15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola?**
Ajudando na educação das crianças.
- 16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?**
Os pais.
- 17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?**
Conversando sempre com ele, sobre a escola, a educação.

Pa 06

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 44 anos

3. Grau de Escolaridade: 2ª Série do Ensino Fundamental

5. Onde mora? Conjunto Valadares

6. Em que trabalha? Catadora de Latinhas

7. Quantos filhos possui na escola? 04

8. Já participou de alguma reunião de pais na escola? Sim

9. Se sim o que achou? Boa

10. Se não participou. Por que não participou ainda?

11. O que entende por Gestão Democrática?

É uma relação boa entre os pais com os professores e a direção escolar.

12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Mais ou menos. Deveria ter mais atenção com os pais. Muitos pais só são chamados na escola quando o filho apronta.

13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê? Sim. Porque podemos escolher uma pessoa boa para ficar na direção, que faça um bom trabalho.

14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?

Sim

15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola? Participando das reuniões

16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?
Os pais

17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

Quando tem reunião, participa.

Pa 07

Dados pessoais

1. Sexo: Masculino

2. Idade: 47 anos

3. Grau de Escolaridade: 8ª Série do Ensino Fundamental

5. Onde mora? Conjunto Padre Pedro

6. Em que trabalha? Motorista de ônibus

7. Quantos filhos possui na escola? 01

8. Já participou de alguma reunião de pais na escola? Sim

9. Se sim o que achou? Boa

10. Se não participou. Por que não participou ainda?

11. O que entende por Gestão Democrática?

Não sabe

12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas? Não sabe

13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê? Sim. Porque todos participam da escolha do diretor.

14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?

Sim

15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola? Participando da vida do filho na escola.

16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?
O professor

17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

Sempre perguntando ao professor sobre o comportamento do filho.

Pa 08

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 27 anos

3. Grau de Escolaridade: 4ª Série do Ensino Fundamental

5. Onde mora? Conjunto Maria do Carmo

6. Em que trabalha? Dona de Casa e Revendedora de Revistas Cosméticas

7. Quantos filhos possui na escola? 02

8. Já participou de alguma reunião de pais na escola? Não

9. Se sim o que achou?

10. Se não participou. Por que não participou ainda?

Porque nunca recebeu convite.

11. O que entende por Gestão Democrática?

Não sabe.

12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Não sabe

13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê? Sim. Deveria ser assim, porque os pais poderiam escolher quem é merecedor para ser diretor.

14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?

Sim

15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola? Sendo presente, conversando com os professores sempre e não apenas esperando uma reunião para ir a escola.

16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola? O professor e os pais.

17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

Indo a escola sempre.

Pa 09

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 59 anos

3. Grau de Escolaridade: 7ª Sére do Ensino Fundamental

5. Onde mora? Santa Maria

6. Em que trabalha? Empregada Doméstica

7. Quantos filhos possui na escola? 01

8. Já participou de alguma reunião de pais na escola? Sim

9. Se sim o que achou? Ótima

10. Se não participou. Por que não participou ainda?

11. O que entende por Gestão Democrática? Significa aprendizado.

12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Sim. Os professores são bons, a diretora também e os alunos aprendem.

13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê? Sim. Porque todos podem votar no melhor.

14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?

Sim

15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola? Participando das reuniões e sempre conversando com os professores.

16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola?
A mãe

17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

Sempre conversando com os professores.

Pa 10

Dados pessoais

1. Sexo: Feminino

2. Idade: 42 anos

3. Grau de Escolaridade: 5ª Série do Ensino Fundamental

5. Onde mora? Conjunto Maria do Carmo

6. Em que trabalha? Caixa de Mercadinho

7. Quantos filhos possui na escola? 02 Filhos

8. Já participou de alguma reunião de pais na escola? Não

9. Se sim o que achou?

10. Se não participou. Por que não participou ainda? Por falta de tempo

11. O que entende por Gestão Democrática?

Não sabe

12. Considera que nesta escola se está a desenvolver uma gestão democrática e participativa? A partir de quais atuações percebidas?

Não sabe

13. Concorda com o processo de eleição para a escolha do gestor escolar? Por quê? Sim. Fica mais transparente e todos participam da escolha.

14. Em sua opinião, é importante a participação dos pais e comunidades?

Sim

15. De que maneira os pais e comunidade pode contribuir para a melhoria da escola? Não sabe

16. Quem você acha que deve acompanhar a aprendizagem dos alunos na escola? Toda a comunidade em conjunto com a escola.

17. Como você acompanha a vida do seu filho na escola?

Não sabe