

UNIVERSIDADE ABERTA



**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE O
TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR DE DUAS ESCOLAS
PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE ALTO PARAÍSO - RONDÔNIA**

Adriana da Conceição Vieira Costa

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

Rondônia, 2017

UNIVERSIDADE ABERTA



**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE O TRABALHO DO
GESTOR ESCOLAR DE DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DO
MUNICÍPIO DE ALTO PARAÍSO - RONDÔNIA**

Adriana da Conceição Vieira Costa

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Dissertação de mestrado orientada pela Prof. Doutora Cláudia Susana Coelho Neves e
Coorientada pela Prof. Doutora Maria do Rosário Ramos

2017

RESUMO

A presente pesquisa faz uma análise sobre o trabalho do gestor escolar em duas escolas públicas municipais de Alto Paraíso, no Estado de Rondônia, Brasil. O objetivo geral deste estudo é analisar as práticas e a contribuição do gestor escolar para transformar o espaço em agência educativa, visando também à importância do papel do gestor educacional dentro da instituição e como isso é importante para o trabalho produtivo da equipe e para um bom clima organizacional. Segundo orientações de diversos autores, o gestor educacional deve liderar uma gestão participativa e democrática na relação com os professores, funcionários e com a comunidade, mostrando-se positivo e confiante no desenvolvimento dos trabalhos. Fazem parte ainda às qualidades de mediador, compartilhando suas ideias, sabendo ouvir, sendo aberto e flexível à contribuição de todos, para que os profissionais e a comunidade se sintam valorizados, reconhecidos e motivados para alcançar um processo de ensino e aprendizagem de sucesso. A metodologia de investigação utilizada foi predominantemente qualitativa, realizada em duas escolas públicas municipais de Alto Paraíso. As técnicas utilizadas abrangeram análise de documentos, questionários dirigidos a professores, funcionários, pais e uma entrevista semiestruturada com o gestor escolar. Os resultados obtidos mostram que nestas escolas predomina a liderança participativa e democrática. Este modelo de gestão escolar influencia positivamente os agentes educativos viabilizando assim o ensino de qualidade. Como conclusões principais, recomenda-se que os gestores devem possuir habilidades técnicas, políticas e pedagógicas no desempenho de suas funções. Estas habilidades podem ser adquiridas através da prática e de formação continuada. A formação continuada possibilita aos gestores educativos adquirir conhecimentos que promovem alcançar os objetivos de uma gestão democrática e participativa, apresentando alternativas para um trabalho bem-sucedido, voltado para a formação plena de crianças e jovens ou em qualquer modalidade de ensino.

Palavras-chave: gestão democrática educacional; gestor escolar; ensino; aprendizagem.

ABSTRACT

The present research focuses on the analysis of the work of the school manager in two municipal public schools of Alto Paraíso, State of Rondônia, Brasil. The general objective of this study is to analyze the contribution of the school manager to transform the environment into an educational agency, aiming also at the importance of the role of the educational manager within the institution and how important it is for the productive work of the Team and for a good organizational climate. The educational manager must lead to participatory and democratic management in the relationship with teachers, employees and the community, showing positive and confident in the development of the works, acting as mediator, sharing his ideas knowing how to listen, being open and flexible to the Contribution of All that school professionals and the community feel valued, recognized and motivated so that the school achieves successful teaching and learning process. The methodology used was mainly qualitative research, carried out in two municipal public schools of Alto Paraíso. The techniques used included analysis of documents, questionnaires applied to teachers, employee, parents and as well as a semi-structured interview with the school manager. The results show that in these schools the participatory and democratic leadership predominates. This model of school management positively influences educational agents, thus enabling quality in teaching. In concluding remarks it is recommended that managers should possess skills and that new studies and continuous training would enable managers to achieve the objectives of democratic and participative management, which will presents alternatives for successful work, aimed at the full training of children and young people, or in any type of education.

Keywords: Democratic educational management; School manager; Teaching; Learning.

*Não é no silêncio que os homens se fazem,
mas na palavra,
no trabalho,
na ação-reflexão.*

(Paulo Freire)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo Ezequiel Rodrigues da Costa, meu filho Pablo Vieira Costa, a professora Doutora Margarida Arcari, as minhas amigas Noeli Schuster e Lucélia Pereira da Silva, que acreditaram no meu potencial e sempre me apoiaram nos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha orientadora Professora Doutora Claudia Susana Coelho Neves, a Coorientadora Professora Doutora Maria do Rosário Ramos, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Com carinho a Professora Doutora Lúcia Grave como homenagem.

A minha família, pelo amor, carinho e dedicação na minha caminhada.

A todos os professores, funcionários, os dois Diretores e os pais das duas escolas que foram fundamentais na minha pesquisa.

Em especial a toda equipe da Universidade Aberta de Portugal UAB/PT, pelo infinito amor de partilhar a sua grandeza educativa e experiência do ensino a todos os estudantes que passa por esta grande instituição de ensino.

*«O bom Gestor quebra a indiferença
e acredita no potencial humano».*

(Adriana Costa)

*«A beleza não está na saída nem
na chegada, mas, na travessia».*

(Guimarães Rosa)

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – JUSTIFICATIVA, OBJETIVO, O PROBLEMA	4
1.1 - JUSTIFICATIVA	4
1.2 - OBJETIVOS	6
1.2.1 - Objetivo geral	6
1.2.2 - Objetivos específicos	6
1.3 - PROBLEMA DE PESQUISA, QUESTÕES NORTEADORAS E HIPÓTESES DE TRABALHO	7
1.3.1 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.3.2 - QUESTÃO ORIENTADORA DA PESQUISA	8
1.3.3 - QUESTÕES NORTEADORAS	8
1.3.4 - HIPÓTESES DE TRABALHO	8
CAPITULO II – MARCO TEÓRICO	9
2.1 BREVE RETROSPECTIVA DO PROCESSO EDUCACIONAL NO BRASIL	9
2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA	14
2.3 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
2.4 A FORMAÇÃO DO GESTOR NA ATUALIDADE	20
2.5 PROJETOS POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)	23
2.6 INTERAÇÃO: FAMÍLIA X ESCOLA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	26
CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO	31

3.1 METODOLOGIA	31
3.1.2 ANÁLISE DOCUMENTAL	32
3.1.3. O QUESTIONÁRIO.....	33
3.1.4 A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	34
3.2 CENÁRIO.....	35
3.3 DADOS DA CIDADE SEDE DA PESQUISA	35
3.4 PARTICIPANTES.....	36
3.4.1 SUJEITO DA PESQUISA.....	37
3.5. PRIMEIRA FASE – PROCEDIMENTOS PRELIMINARES (FASE EXPLORATÓRIA)	38
3.5.1 SEGUNDA FASE – A PESQUISA DE CAMPO.....	38
3.5.2 TERCEIRA FASE: PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DA INFORMAÇÃO DOCUMENTAL	42
CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES	43
4.1.2 Perfil do gestor.....	43
4.2. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES	50
4.3. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS FUNCIONÁRIOS	56
4.4. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS.....	66
4.5. DOCUMENTOS ANALISADOS	75
4.5.1 O Projeto Político Pedagógico nos Documentos	75
CAPITULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	79

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	89
ANEXO I- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O DIRETOR	90
ANEXO II - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES	92
ANEXO III - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS FUNCIONARIOS	94
ANEXO IV – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS.....	96
ANEXO V – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	98

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1- Distribuição dos participantes por funções	37
QUADRO 2- Caracterização do corpo docente por idade, sexo e tempo de serviço na rede pública municipal	50
QUADRO 3 –A gestora de sua escola faz reunião regulares com a coordenação pedagógica?	51
QUADRO 4 -A gestora garante condições para os encontros formativos, formação continuada e integração dos professores de diferentes áreas e série?	52
QUADRO 5 - Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?.....	53
QUADRO 6 -A gestora faz cumprir o calendário de 200 dias letivos, realizações de atividades culturais e esportivas, acompanham a frequência dos professores, envolvem os pais nas decisões e melhoria da escola, atual gestão é democrática e participativa?.	56
QUADRO 7 – Formação acadêmica, escola e cargo dos funcionários participantes.....	57
QUADRO 8 - Caracterização dos funcionários por idade e sexo das duas escola.....	58
QUADRO 9 - O gestor de sua escola faz reuniões regulares com os funcionários?	59
QUADRO 10 - A gestora informa a todos sobre os projetos em andamento e pede colaboração para eles se realizarem?	59
QUADRO 11 – A gestora acompanha a frequência dos funcionários?.....	60
QUADRO 12 – Esta gestora valoriza todos os profissionais, do porteiro ao vice-diretor, reconhecendo e promovendo o potencial de cada um?.....	61
QUADRO 13 – Entende que todos têm um papel importante na aprendizagem dos alunos?.....	62
QUADRO 14 – Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?	62
QUADRO 15 – A gestora promove uma gestão democrática e participativa?	63

QUADRO 16 – A gestora informa a comunidade sobre os principais acontecimentos da escola?.....	64
QUADRO 17 - A gestora de sua escola convoca os funcionários para a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico o (PPP)?	65
QUADRO 18 – Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?.....	66
QUADRO 19 - Caracterização dos Pais por idade e sexo das duas escolas.....	67
QUADRO 20 - Promove reunião de pais em horários adequados a sua rotina?	67
QUADRO 21 - Informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar?.....	68
QUADRO 22 –Informa sobre a importância do Conselho Escolar e como participar dele?	69
QUADRO 23 - Divulga a Associação de Pais e Mestre e como participar dela?	70
QUADRO 24 – Usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes?.....	71
QUADRO 25 - Leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola?	72
QUADRO 26 - A direção mantém o ensino aprendizagem dos alunos em parceria com os pais?	73
QUADRO 27 –Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?.....	75

LISTA DE SIGLAS

EJA - Educação de Jovem e Adulto

PNDE - Programa Nacional de Desenvolvimento Educacional

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP - Projeto Político Pedagógico

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INTRODUÇÃO

Hoje no Brasil vive-se em uma sociedade dita democrática. Na circunstância que se encontra o cenário educacional brasileiro, no decorrer dos anos de democracia, para muitos estudiosos, poucas mudanças ocorreram no modelo paralisado de administrar as escolas públicas no país. O modelo de gestão escolar estava fundamentado apenas no profissional que exercia a função do diretor, sem voz ativa dentro da instituição de ensino, tendo sua função direcionada como um conservador e regente da Instituição Escolar. Neste contexto teórico, o tema da pesquisa em questão teve como objetivo geral analisar de forma sistemática o papel do gestor escolar em duas instituições de ensino. O papel do gestor constitui-se como mecanismo democrático para orientar a atuação educativa na promoção de uma formação cidadã, como salienta Lück (2000) “Propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania” (p. 28). Nesta linha de pensamento, o trabalho do gestor escolar, passa a ocupar uma posição importante e de mais ênfase nas mudanças necessárias da gestão escolar. Este profissional passa a ter autonomia e responsabilidade mútua com a coletividade dentro da instituição de ensino.

Os autores como Lück (2006), Carneiro (2006) e Dourado (2003), apresentam a questão da gestão escolar e defendem pontos importantes que verdadeiramente ajudam contribuir para um avanço na qualidade administrativa das Instituições Públicas de Educação. Avanços importante tais como: a questão das eleições comunitárias; a sua própria autonomia; a construção de uma gestão participativa e a permanente formação dos gestores de escolas públicas. No entanto, é importante que tais discussões não nasçam apenas da consciência dos envolvidos diretamente com a escola, mas a própria sociedade cobra que faça diferente. Para a sociedade, a escola nos dias atuais é vista como o centro das atenções, pois de um modo geral e decorrente de várias mudanças no contexto histórico e social, a sociedade e as famílias, por vezes, atribuem aos gestores responsabilidades que ultrapassam o desempenho de suas funções.

Assim, cabe o gestor buscar construir relações de confiança com todo segmento da escola e está bem preparado profissionalmente. O gestor precisa ter consciência que a sua atuação profissional esteja fundamentada no plano político pedagógico da escola da qual ele esteja à frente.

Nos dias atuais, muitas pesquisas realizadas nesta área apontam para a implantação de um novo modelo de gestão mais participativo, isto é, a realização de eleições diretas para gestores, escolhendo pessoas competentes e qualificadas para determinada função, com critérios técnicos e específicos para assumir o cargo de gestor escolar. Tais modelos adotados possibilitarão aos gestores de escolas públicas, uma autonomia mais extensa e consistente para a tomada de decisões, e assim sendo, a figura do gestor se tornará um apoio para a elevação de uma educação que prime efetivamente pela qualidade e o atendimento a todos os cidadãos.

Ao definir gestão Lück ressalta:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (Lück, 2009a, p:1)

Nesse sentido, para ser uma organização ativa no cumprimento de propósitos estabelecidos em conjunto, o novo modelo de gestão escolar que o gestor venha a ocupar é de mediador do conhecimento, com uma visão compartilhada de gestão e com um novo conceito de responsabilidade com alunos, pais e com a comunidade, de forma que eles se sintam responsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de modo consciente do gerenciamento do destino da escola.

Lück (2000) enfatiza ainda que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino” (p. 28-29). Neste contexto, é fundamental uma formação mais centrada e voltada para os gestores de escolas públicas, que seja direcionada de forma continuada, de modo que estes adquiram habilidades específicas e que venha contribuir para a melhoria da gestão nas Instituições de Ensino. Neste caso, a necessidade de mudar é urgente, por isso, é importante ressaltar que tais mudanças aconteçam com mais fluências, se houver a participação e o interesse de toda a sociedade.

A partir da análise dessa realidade foi possível ampliar o horizonte com outros níveis de conhecimento sobre a temática abordada, tanto para a educação de modo geral como principalmente para as duas escolas do município onde ocorreu a pesquisa. A

pesquisa também serviu para discussão crítica sobre à atual realidade do trabalho do gestor na gestão democrática e participativa. Assim sendo, a presente dissertação foi estruturada da seguinte forma:

O primeiro capítulo, (**Justificativa, Objetivos, Problema da pesquisa**), direcionou-se uma abordagem justificando a escolha do tema, os objetivos que pretendia alcançar e o problema da pesquisa, buscando fazer uma análise sobre o trabalho do gestor escolar e caracterizar de forma determinante a ação pedagógica da gestão pública municipal na atualidade.

O segundo capítulo designado por (**Marco Teórico**), foram debatidas questões ligadas ao fundamento teórico da gestão democrática, organização e gestão escolar. Foram profundamente apresentados aspetos conceituais, características, classificações, modelos de gestão democrática, o trabalho do gestor na gestão democrática, a formação do gestor na atualidade e a relação da escola e comunidade no aspeto democrático e participativo.

O terceiro capítulo (**Marco Metodológico**), mencionou-se a descrição metodológica, como caminho escolhido para pesquisa, composto por sujeitos, universo e o campo de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados.

O quarto capítulo (**Apresentação e Análise dos Resultados**), reservou-se para interpretação dos dados recolhidos e analisados à luz das teorias vigentes estudadas sobre a dinâmica do trabalho do gestor escolar na perspetiva da gestão democrática. A análise e discussão em torno dos resultados obtidos, fruto das respostas recolhidas nos instrumentos de investigação como: questionário semiaberto, a entrevista semiestruturada e análise de documentos nas escolas pesquisadas.

O quinto e último capítulo (**Conclusões e Considerações Finais**), como é natural, a apresentação das conclusões, sugestões às entidades, considerações urgentes e importantes à temática abordada.

CAPÍTULO I – JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS, PROBLEMA DA PESQUISA

«A qualidade do sistema educativo passa pela qualidade da gestão da escola. Seria desastroso que ela fosse o elo fraco da corrente».

(PERRENOUD, 2003, P.112)

A relevância do presente estudo, procura aprofundar os conhecimentos acerca do trabalho do gestor escolar no regime da gestão democrática, se justifica pela representatividade cada vez maior deste profissional no desenvolvimento de um processo educacional democrático e participativo nas escolas públicas brasileiras. Nesse sentido, a pesquisa visa analisar o trabalho dos gestores de duas escolas públicas e como suas ações vem diferenciando no desenvolvimento educacional.

1.1 JUSTIFICATIVA

A sociedade brasileira com seu grande marco histórico político e educacional pode ser considerada autoritária, até porque a mesma já foi uma sociedade escravocrata e por um longo período vivenciou o regime não democrático. Em oposição a este, emprega-se especialmente os fundamentos do Estado Democrático de Direito que estabelece soberania, cidadania, dignidade da pessoa como ser humano, os valores sociais do trabalho e da iniciativa, em fim, é o que está bem fundamentada na Lei (Art. 1º da Constituição Federal), porém o que se constata é uma sociedade marcada por um alto índice de desigualdade social, de injustiça e exclusão social.

No entanto, a gestão democrática da escola é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o art. 206 da Constituição Federal de 1988. O pleno desenvolvimento da pessoa, marca da educação como dever de Estado e direito do cidadão, conforme o art. 205 da mesma Constituição ficaria incompleto se o referido princípio não se efetivar em práticas concretas no chão da escola (BRASIL, 1988).

Busca entender desta forma, que a escola é um ambiente social que tem a participação de pessoas diferentes com opiniões diferentes, prática participativa que fazem as políticas de democratização e transformação do ambiente escolar. Sabe-se que a prática democrática só é possível quando todos participam, discutem e decidem o que fazer pela melhoria da educação. Para aperfeiçoamento da eficiência e da qualidade da educação pública a institucionalização da democracia torna-se uma força poderosa na forma de administrar as escolas públicas.

Desta forma, Paro (2008), diz que, a boa relação do gestor escolar com educadores, funcionários, pais e alunos, tornam essencial para o bom funcionamento da escola. O gestor precisa entender que na administração escolar os problemas devem ser compartilhados e discutidos para a tomada de decisões em conjunto. Caso o gestor não trabalhe nesta linha de raciocínio a sua gestão torna-se centralizadora e burocrática, essa forma de gestão pode causar deficiência na qualidade da educação.

Os gestores escolares possuem um papel fundamental, de suma importância no trabalho da escola, uma vez que agem como líderes que incentiva e avalia os programas pedagógicos da escola. O bom gestor organiza e participa do desenvolvimento do plano de ação da escola e também enfatiza a importância de resultados alcançados pelos alunos. Agem como líderes em relações humanas porque “[...] as experiências iniciais desenvolvidas no campo da gestão escolar evidenciam a possibilidade de resgatar o papel social da escola como centro de excelência do processo educacional” (SANDER, 1995, p. 148-149), enfatizando a citação, um clima escolar positivo e mantendo uma disciplina eficaz na escola, leva em conta as relações e a interação de toda a equipe escolar, o trabalho se torna mais proveitoso. A escola e os professores precisam caminhar juntos e somar os esforços para ter maiores resultados, agindo dessa maneira tudo rende, se multiplica e através destas ações a comunidade percebe que naquele ambiente acontece a gestão participativa. Entende-se que há um trabalho em equipe porque o clima relacional de uma escola provém, basicamente, do gestor que nela atuam. É ele que determina as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da real comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças. Mas para que haja desenvolvimento e progresso “as escolas necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar na resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as

habilidades necessárias” (LÜCK etall.,2002,p,34). E, justifica-se aí a busca, por meio desta pesquisa de analisar o trabalho dos gestores escolares na concepção da Gestão Democrática, delimitando-se este estudo com dois gestores em duas escolas da rede pública municipal de Alto Paraíso, assumidas pela política educacional brasileira, assim como a gestão democrática descentralizadora do sistema de ensino. O principal foco foi investigar a relação de cada gestor com o corpo docente da escola; suas competências face aos desafios e mudanças na educação; como agem perante a percepção dos sujeitos educacionais sobre a construção de ações, de relações transformadoras e participativas geradas pela gestão democrática da escola e por fim, como se dá a relação do gestor com a família, na perspectiva de gestor ativo e democrático.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de forma sistemática o trabalho do gestor escolar frente às novas exigências educacionais para a concretização de uma gestão autônoma e participativa na dimensão da gestão democrática, por meio de uma pesquisa qualitativa, sendo concretizada na Escola Rogério da Silva Gonçalves e na Escola Ribeiro Couto, da rede pública municipal de Alto Paraíso estado de Rondônia.

1.2.3 Objetivos específicos

- Pesquisar como o grupo que compõe a direção da escola foi e é parte importante na construção da gestão democrática que essa escola possui;
- Estudar a literatura disponível sobre a temática e a legislação pertinente à gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar;
- Captar e analisar compreensões e opiniões dos atores escolares sobre o trabalho dos gestores na perspectiva da gestão democrática;
- Estabelecer princípios orientadores para uma liderança educativa de qualidade.

1.3 PROBLEMAS DE PESQUISA, QUESTÕES NORTEADORAS E HIPÓTESES DE TRABALHO

1.3.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho do gestor escolar é um tema que está no auge da discussão de muitos estudiosos no processo educacional brasileiro. A função do gestor é fundamental na organização do funcionamento na unidade escolar, o seu trabalho com responsabilidade e ética contribui para o crescimento e o bom desenvolvimento de todo o trabalho escolar, começando pela aprendizagem dos alunos e de toda a equipe que trabalha na instituição.

Segundo Carneiro (2006) o gestor é peça chave para ajudar no desenvolvimento do processo pedagógico e se faz necessário ter o olhar observador, compreensivo sobre todo o trabalho da unidade de ensino. Por isso a importância da reflexão sobre o papel do gestor escolar uma vez que suas ações na escola garantem a permanência das conquistas e a democratização das escolas públicas. Dessa forma, a gestão escolar surge como um processo democrático para conduzir as instituições de ensino, desenvolvendo metas com objetivos que possa tornar a educação democrática e mais participativa.

O gestor democrático que tem a missão de assumir o papel de compartilhar e ajudar no processo de ensino aprendizagem tem a oportunidade de compreender a prática pedagógica da escola porque como líder desta unidade escolar, conhece melhor sua clientela estudantil em situações de aprendizagem. O gestor pode também acompanhar a organização do trabalho dos professores, o desempenho e a dedicação de cada um deles. Essa abordagem poderá colaborar como intervenção social, política e pedagógica para a melhoria na qualidade de ensino. No entender de Lück (2011) a escola conta com um gestor autônomo, democrático e que seja capaz de direcionar o processo educacional, alcançando os objetivos da educação que os alunos precisam nas escolas públicas. O gestor democrático está sempre buscando a participação de todo o conjunto que forma a instituição. Nesse sentido, o diretor é o profissional que tem em suas mãos o poder de conduzir a escola de forma que possa alcançar excelentes resultados no processo de ensino aprendizagem e superar as expectativas do Estado e da comunidade. Então, o trabalho do gestor tem grande importância para a escola, como líder tem o dever de incentivar o crescimento de toda a equipe. A responsabilidade do gestor na unidade escolar vai mais

além "os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar". (SANTOS, 2002, p. 16), entende-se dessa forma, que o gestor escolar precisa fazer a diferença na educação, sua função como mediador e membro ativo na instituição de ensino tem o poder de incentivar sua equipe a desenvolver um trabalho de excelência, fortalecendo a cidadania e melhorando a qualidade no ensino.

1.3.2 QUESTÃO ORIENTADORA DA PESQUISA

Os trabalhos dos gestores das duas escolas públicas municipais de Alto Paraíso, Rondônia, estão contribuindo para transformar estes espaços em agências educativas, de realizações transformadoras e participativas geradas pela gestão democrática?

1.3.3 QUESTÕES NORTEADORAS

a) Nas duas escolas pesquisadas os gestores têm uma boa relação com o corpo docente?

b) A articulação entre gestor e comunidade contribui para o fortalecimento da cidadania e da melhoria da educação?

c) A construção do Projeto Político Pedagógico é feito de forma democrática e participativa?

1.3.4 HIPÓTESES DE TRABALHO

a) A democratização da gestão das duas escolas públicas municipais de Alto Paraíso avança na medida em que todos os sujeitos envolvidos nesse processo lutam por objetivos comuns do seu cotidiano.

b) Os gestores das duas escolas pesquisadas incentivam à participação de forma coletiva no processo de ensino aprendizagem voltada para a gestão democrática.

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexões práticas”

(Paulo Freire. Professor sim, tia não, p. 91)

É importante compreender a trajetória da gestão democrática no cenário educacional brasileiro, para entender o processo administrativo escolar. O novo paradigma de como fazer educação, vem focando a discussão no processo da gestão democrática e na importância do papel desempenhado pelo gestor. Dessa forma, esse capítulo apresenta a gestão democrática na escola pública e de forma sistemática o papel do gestor frente as novas exigências educacionais para a caracterização de uma gestão autônoma e participativa.

2.1. BREVE RETROSPECTIVA DO PROCESSO EDUCACIONAL NO BRASIL

A história da educação no Brasil passou por vários períodos da época colonial até os dias atuais. A educação brasileira teve influências nestes períodos históricos de vários países mais desenvolvidos. Estas influências trouxeram momentos marcantes de lutas pelo país. Foram lutas de levantar a bandeira em prol de uma escola, pública, renovada, única e democrática. Aquela que de certa forma viesse atender a necessidade de toda a nação independente de sua classe social. Essas transformações de caráter social, político, econômico e cultural, levaram as mudanças no trabalho trazendo a execução das políticas públicas e sociais, principalmente no que se refere à educação. Percebe-se, o que vem acontecendo ao longo dos anos é que as leis que estão no papel estão longe de igualar as leis que foram executadas. Como frisa Piletti (1997):

As leis são feitas, mas não se providenciam recursos para que sejam cumpridas. Observa-se, no entanto, que o bloqueio contra o acesso e a permanência na escola tem sido furado algumas vezes e em alguns lugares. Mais isso nunca se deu em decorrência da ação dos poderes públicos, e sim como resultado da

organização e da luta das classes populares em defesa dos seus direitos em matéria educacional (PILLETTI, 1997, p. 22).

Segundo o autor, as leis são previstas e pautadas apenas no papel. Percebe-se que com as atividades dos políticos, a educação brasileira passou a ser dominada e dividida entre classes. Tais classes foram denominadas, classe dominante e a classe desfavorecida. Para tanto, esta divisão veio acarretar na classe baixa consequências sérias de alto índice de evasão e um número elevado de pessoas analfabetas.

Ao iniciar essa escrita com esta reflexão, apresenta-se uma breve retrospectiva do processo educacional no Brasil.

Os jesuítas, no período colonial, tiveram um marco importante na educação brasileira. Com seu projeto educacional os padres aproveitaram a dominação da Igreja sobre os índios convertendo-os a fé católica e oferecendo o ensino das primeiras letras criando condições necessárias à catequese e impondo os costumes europeus, conforme citado abaixo:

Mas não se pode negar que o trabalho dos padres foi eficiente: em poucos anos cobriram o território com missões, escolas de ler, escrever e contar, e colégios. Porém, mesmo no campo educacional observamos que, por trás do objetivo aparente de ensinar as primeiras letras e as humanidades, buscava-se na verdade a submissão á fé católica e aos costumes europeus (PILLETTI, 1997, p. 23).

Partindo deste princípio, percebe-se que o projeto Educacional dos Jesuítas não era apenas um projeto de catequização, mas sim um projeto amplo com objetivo de transformação social. Os jesuítas notaram que seria inútil converter os índios à fé, sem que houvesse o aprendizado de leitura e escrita. A ação da Igreja na educação foi de grande importância para compreensão dos traços da nossa cultura. E assim a educação passou pelo império, em seguida pela a Primeira República e chegou ao século XX.

A revolução de 1930 teve fruto de uma coletividade que desejava mudanças sociais, políticas e econômicas no Brasil. A chamada Revolução da década de 30, fez surgir à crise do desenvolvimento na educação e instaurou manifestações em quase todo território brasileiro. Com essas revoluções e movimentos, a sociedade reivindicava articulação em favor de promover rompimentos na área política, econômica e pedia a implantação do capitalismo no Brasil. À revolução foi para muitos intelectuais da época uma esperança de renovações políticas, econômicas e sobretudo, sociais e culturais.

A Revolução de outubro é apenas um pórtico para uma idade nova.

Os que o puderam erigir — com a força do seu ideal, feito tanto da forma abstrata dos pensamentos como da pobre forma concreta dos corpos despedaçados — não o fizeram para si mesmos. Eles sabem que não há proporção entre o tamanho de uma Revolução e o de uma vida... Fizeram-no, pois, pelos outros, e para os outros, para os que vêm depois, para os que se sucedem, para os que nunca terminam, — para a própria vida que, dentro de um limite geográfico, costuma ter o nome de Pátria.

Aqueles, pois, a quem com mais razão pertence o Brasil Novo de agora são os que, ainda pequeninos, apenas puderam abrir grandes olhos cheios de perguntas vendo passar os aviões de 24, que deixaram no céu cinzento da manhã inesquecível a inicial de inquietação brasileira. Essa inicial deve prolongar-se no nome todo do futuro, para uma outra gente, diversa desta que a engendrou. Agora, ela é o sinal dos tempos diferentes.

O anúncio do que virá. Como poderá o professor, que prepara os homens vindouros, estar condignamente na sua situação, se lhe passarem despercebidos os detalhes de cada acontecimento desta Revolução, que é, igualmente, uma Revelação? (MEIRELES, 2001, v. 2, p. 126).⁴

No dizer do autor, esta nova maneira de pensar, gerou uma transformação significativa no modo de agir do povo brasileiro, levando conflitos de ordem política, social e principalmente uma revolução nas políticas públicas educacionais.

Como marco histórico, a década de 1930 foi registrada como a era das transformações políticas, econômicas e sociais. Este acontecimento histórico não foi registrado só no Brasil mais em várias partes do mundo. Com este legado o povo brasileiro se tornou uma categoria política fundamental onde relações entre o modelo econômico e o sistema educativo era desempenhado junto à economia gerando o avanço da escola conforme citado pela autora:

As relações que podem existir entre o sistema educacional e o sistema econômico são, assim, mais profundas: elas se medem não apenas em termos de defasagem, mas também em termos de exigências reais do modelo econômico. Ambas determinam o grau de avanço ou de atraso da escola (OLIVEIRA, 2005, p. 56).

Nesse contexto, percebe-se que a ideia liberal democrática foi focada pelos educadores da escola nova como uma visão brilhante e defensora da escola pública, com um princípio de adquirir uma sociedade igual para todos. A educação nova tem o sentido de mudar, de direcionar o caminho da educação tradicional e intelectualista, fundamentam-se na concepção de novas práxis no sentido vivo e ativo. Sempre existiram, na história da educação, movimentos inovadores que trataram de reformar uma educação existente. Tendo como principais características da escola nova: educação integral; educação ativa; educação prática, sendo obrigatórios os trabalhos manuais; ensino individualizado e as

atividades foram sempre centrados e voltados para os alunos, tendo em vista a estimulação da iniciativa e o desenvolvimento do aluno.

Com o fim do Estado Novo foi adotada duas novas leis, o SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial n. 8.621 de 10 de janeiro de 1946 e a LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional n° 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Na educação, essas novas leis contribuíram muito para a educação nacional atendendo as mudanças exigidas pela sociedade após a Revolução de 1930.

A ditadura militar teve início em 31 de março de 1964 com o golpe que depôs o presidente João Goulart e teve seu fim com a eleição indireta de Tancredo Neves e José Sarney. Castello Branco, general militar, foi eleito pelo Congresso Nacional presidente da República em 15 de abril de 1964. Em seu pronunciamento, declarou defender a democracia, porém ao começar seu governo, assume uma posição autoritária. Segundo a história, nas duas extensas décadas da ditadura militar passou pela república cinco generais na presidência, quanto à apropriação do sistema educacional neste período fundamenta-se na privatização de ensino, isso acarretou a exclusão de uma grande parcela das classes populares, do ensino profissionalizante, tecnicismo pedagógico e desmobilização do magistério através de abundante e confusa legislação educacional. O governo autoritário impediu qualquer diálogo sobre democracia na gestão da escola.

Segundo Germano (1993):

... os elementos de “restauração” e de “renovação” contidos nas reformas educacionais; a passagem da centralização das decisões e do planejamento, com base no saber da tecnocracia, aos apelos “participacionistas” das classes subalternas. 2) Estabelecimento de uma relação direta e imediata, segundo a “Teoria do capital humano”, entre educação e produção capitalista e que aparece de forma mais evidente na reforma de ensino do 2º grau, através da pretensa profissionalização. 3) Incentivo à pesquisa vinculada à acumulação de capital. 4) Descomprometimento com o financiamento da educação pública e gratuita, negando, na prática, o discurso de valorização da educação escolar e concorrendo decisivamente para a corrupção e privatização do ensino, transformando em negócio rendoso e subsidiado pelo Estado. Dessa forma, o Regime delega e incentiva a participação do setor privado na expansão do sistema educacional e desqualifica a escola pública de 1º e 2º graus, sobretudo. (1993 pp. 105-106).

Percebe-se que os eixos do controle político e ideológico da educação escolar, entendendo a política educacional como proveniente da correlação de forças sociais daquele contexto histórico permeado pela dominação burguesa com anuência do Poder Militar.

Tendo em vista o quadro educacional dos anos 1980, percebe-se que grandes mudanças ocorreram neste período. Com a democratização, as Ciências Sociais foram empregadas extensamente na administração escolar. Nota-se neste período, que os termos gestão, autonomia e participação da comunidade escolar passam a serem temas de suma importância no que se refere à educação, especialmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais voltada a democracia, opondo-se às estruturas administrativas centralizadas, burocratizadas, impostas pelo governo militar. Como salienta Hora (1994):

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social, suficientemente amplo para provocar mudanças nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar. (HORA, 1994, p. 56).

Perece ficar claro que a mobilização em torno não apenas da escola, mas também na sociedade, trouxe com a democratização mudanças importantes no sistema educacional.

Segundo Lück (2005), iniciam-se na década 1980 grandes movimentos educacionais no Brasil. É nesta época que começa o movimento em prol a descentralização e a democratização das escolas públicas. Ao mesmo tempo grandes reformas iniciam no cenário educacional brasileiro, como a descentralização, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento da educação no país.

Durante a história do percurso educacional, foi registrado que o início da gestão democrática do ensino público foi incorporado à Constituição Federal de 1988 e à legislação LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Junto a outros princípios inseridos no artigo 206 do corpo constitucional, veio reforçar o caráter democrático da chamada “Constituição Cidadã”, reafirmado no período pós-ditadura. A Constituição Federal do Brasil, aprovada no ano de 1988, consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A partir dos anos 1990, aconteceu a estabilização de um processo de reforma do Estado, centrado na minimização de seu papel, no que se refere às políticas públicas. Na área da educação, presenciaram-se, por toda a América Latina, mudanças no papel social da educação e da escola, por meio de um conjunto de medidas que alteram o cenário da educação básica e superior. No Brasil, intensificaram-se as ações políticas e reformas educacionais em sintonia com a orientação de organismos internacionais, expressas por vários dispositivos da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (**Lei n. 9394/1996**).

Com tudo, verifica-se que o conteúdo da reforma do Estado que aconteceu nos anos 1990 e das políticas realizadas no início do século XXI, muitas delas ainda recentes na atualidade, precisa-se de estudos mais detalhados que revelem as relações de poder na educação brasileira.

2.2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Hoje no Brasil, as escolas públicas vêm-se direcionando ao novo paradigma de como fazer educação, conduzindo a discussão de grande magnitude como mecanismo de melhoria da qualidade e desenvolvimento das escolas públicas na atualidade. Outro fator relevante é a função que deve ser executada pelos gestores para que o processo democrático e autônomo seja parte da qualidade e do desenvolvimento educacional na unidade escolar.

O desempenho de uma gestão democrática implica necessariamente que todos os envolvidos com a instituição de ensino participem da elaboração e da execução dos planejamentos da escola, principalmente do Projeto Político Pedagógico – PPP. A gestão democrática passa por uma nova perspectiva articulada das ações para a realização conjunta das propostas e necessidades educacionais de uma determinada comunidade escolar.¹

No contexto escolar o trabalho conjunto e participativo direciona-se a gestão democrática, ideia conjunta de compartilhar problemas, buscar soluções para que ocorram as mudanças na educação, como salienta Lück (2000) “Propõe-se que a gestão da escola

¹VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? Caderno CEDES, vol. 23 n 61, Campinas, Dec.2003.

seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania” (p. 28).

A gestão democrática nas escolas públicas foi um processo de complexidade de anos de estudos e discussões, só a partir de 1996, ingressou-se no contexto da educação brasileira o processo democrático de gestão pública nas escolas, com a Criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/96 que no seu Art. 15, declara que "Os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira observada às normas gerais do direito financeiro público".²

No entanto, é imprescindível que a formação dos diretores escolares se tornem coerente a estes profissionais como mecanismo fundamental na realização de um novo significado de gestão educacional. Porém, é evidente que se faz necessário ter claro quais serão os objetivos, valores e metas que direcionarão, sob o olhar do gestor. Sendo assim, não se pode aceitar mais que os gestores de escolas públicas aprendam através de seus erros, mas pelo processo de formação em cursos de Pedagogia, de Pós-Graduação e qualificação continuada, pois, "a responsabilidade educacional exige profissionalismo" (LÜCK, 2000, p. 29).

Em relação ao gestor escolar, é importante frisar outro aspecto interessante que deve estar presente na ação deste profissional, que é o conhecimento aprofundado da legislação educacional, uma vez que sem este, o seu desempenho na Instituição Escolar que dirige fica muito fragmentado, o que o torna fragilizado. Também se torna relevante o domínio do processo de inclusão de crianças com distúrbios e dificuldades de aprendizagem no seio educacional.

Carneiro (2006) afirma:

Um bom administrador capaz de trabalhar em equipe, competente e aberto, consegue introduzir grandes melhorias na escola. Para tanto é preciso confiar à direção das escolas a profissionais qualificados, com formação específica, sobretudo em matéria de gestão. Esta qualificação deve conferir maior poder de decisão e melhor remuneração, valorizando assim essa [função] que é de muita responsabilidade (CARNEIRO, 2006. p. 64).

Sabe-se, que para o gestor escolar realizar com responsabilidade, segurança e com conhecimento de causa, as suas ações precisam estar fundamentadas nas leis que

² BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBN 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

determinam o funcionamento da educação, pois como afirma Valerien (2002, p. 13) “(...) o conhecimento das leis, portarias, instruções e regulamentos permite ao diretor encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas: processos individuais, registros e fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios etc.”

Conhecendo este modelo de gestão, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 estabelece a gestão escolar participativa e que o projeto político pedagógico seja elaborado pelos membros da comunidade escolar juntamente com a família, como está relatados nos artigos 14 e 15:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Segundo a Lei a cima citada, de fato a gestão democrática cresceu nas escolas públicas, porém ainda tem um longo caminho para percorrer, pois na sociedade brasileira a burocracia ainda imponha.

Dourado (2003) salienta que: "Na visão dos dirigentes para que a gestão democrática se efetive na escola é necessário, em primeiro lugar, que ocorra a eleição direta para diretor (a) (...)" (p. 23). Partindo deste princípio, a eleição para gestor escolar trás a oportunidade de discussão democrática para a escolha da gestão escolar, uma forma democrática e política de fazer mudanças que influenciam na melhoria da instituição escolar, trazendo condições melhores de trabalho para o gestor responsável pela escola.

Para Lück (2006) "Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola" (p. 56). Segundo a autora, a eleição direta para gestor escolar, é um processo democrático, mas não é só a eleição que faz o processo da gestão democrática, ele retrata a intenção significativa do processo democrático escolar.

Nessa linha de pensamento, ao permitir a eleição direta na escola, valorizam-se um novo modelo de gestão e o compromisso firmado com a comunidade escolar.

Nesta linha de raciocínio, entende-se que o gestor escolar é uma figura importante para a incorporação do processo democrático, participativo e autônomo nas escolas públicas. E para que este profissional possa realizar um bom trabalho no novo processo de democratização, necessita-se de uma formação direcionada a ajudar o ser humano a desenvolver habilidades de conviver em harmonia com seu semelhante e com a natureza, aspectos imprescindíveis na atual sociedade brasileira. Em suma, segundo os autores aqui citados, o acesso do gestor escolar em cursos de Formação continuada e ainda em curso de graduação em Pedagogia e Pós Graduação em Gestão Escolar, é uma realização necessária para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências e habilidades ao exercício de sua função.

2.3 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática tem uma estrutura importante onde a participação se torna fundamental para um bom funcionamento da instituição e da qualidade da educação. Este mecanismo de participação transforma a escola em um espaço social, possibilitando a sociabilidade e a socialização do conhecimento.

É importante frisar que mesmo com toda sociabilidade e socialização do conhecimento através da participação de todo seguimento que faz parte da Gestão Democrática não vem sanar, ou melhor, não acaba com todos os problemas do estabelecimento de Ensino.

Partindo deste princípio é citado por Gadotti (2004), que a gestão democrática não resolverá todos os problemas do Ensino ou da Educação.

mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade (GADOTTI, 2004, p. 92).

O mesmo autor ainda destaca:

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em

relação a questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo, e, especificamente à sua comunidade escolar (Idem, p. 92).

Neste sentido, argumentar sobre a democratização leva-se a contemplar numa linha de pensamento em relação à participação, na qual vem discutir as relações de poder no cotidiano escolar. Sobretudo, ao discutir a relação de poder, aborda-se a soberania no interior escolar que é considerada um mecanismo que possibilite o funcionamento da escola com autonomia. Nesta visão, de acordo com Paro:

Mas, se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder (PARO, 2005, p. 14).

Nestas considerações, é importante abordar as ações participativas da escola tais como: Projeto Político Pedagógico, Conselho Escolar, Conselho de Classe e Grêmio Estudantil, todos eles são mecanismos que o gestor escolar deve promover com eficiência e fazer a diferença, tornando sua gestão democrática e participativa. .

Partindo desta lógica, todo gestor escolar na visão democrática, deve desenvolver um conjunto de competências que direciona este profissional apoiarem as equipes de trabalho, relacionar bem com as pessoas envolvidas no processo escolar, transparecer otimismo, confiança e incentivar a formação continuada dos docentes. Outro fator importante no trabalho do gestor escolar é ter competência para administrar e gerenciar os recursos físicos, materiais e patrimoniais. No entanto, o gestor deve promover um trabalho conjunto e participativo na escola.

Sendo assim, é importante conhecer com clareza em relação à participação:

[...] No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia [...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade. (PARO, 2005, p.40).

Partindo deste princípio, percebe-se que a gestão escolar é um ato político que envolve o gestor escolar, pais, alunos, professores e funcionários, que pressupõem em um contexto de construção coletiva, sendo assim, a discussão e participação nas tomadas de decisões se torna mecanismos de distribuição de poder.

Quando se trata de gestão democrática, cabe ao gestor proporcionar o acesso a todos os seguimentos que se envolvem no processo educacional e que tenham abertura para a participação efetiva, como por exemplo, no processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). No entanto, é de responsabilidade do gestor a transparência administrativa e que todos participam das informações, avaliações e desempenho escolar. Segundo Hora (1994. P. 53):

(...) elaborar o projeto político-pedagógico de uma escola significa mobilizar toda a comunidade escolar em torno de um grande movimento que vise à transformação global da escola: um trabalho que identifique as condições reais da escola e, também, as condições ideais de trabalho para todos.

Assim, entende-se que os momentos de discussões entre escola e comunidade para a elaboração do projeto político pedagógico, o PPP, deve está direcionado para realidade da comunidade com objetivo de construir um projeto que vem atender a todos que nela está inserido.

No conceito de gestão democrática, o gestor tem o papel como articulador de facilitar as ações escolares de forma que valorizem as normas de convivência, respeitando os limites individuais e coletivos, tornando a escola em uma construção dinâmica voltada ao trabalho coletivo com o objetivo de uma realização de função social, pois, em relação ao sistema hierárquico e a relação de poder, de acordo com Paro, é:

“O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição De responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no

interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas [...]. (PARO, 2005. p.11.).

Nesse sentido, compreende-se que o trabalho do gestor escolar traz contradição e não é tarefa fácil. Sem falar das orientações do Estado, que deve cumprir como responsável pela instituição e que deve ter também competência técnica, o que às vezes não é oferecido na sua formação.

Portanto, o que se apresenta aqui uma coisa é certo, o gestor escolar no seu papel deve ser o mediador, para que na soma dos esforços, possa, com a comunidade, implantar e desenvolver práticas e ações compartilhadas, que contribuam para as decisões coletivas que fortaleçam a participação efetiva da comunidade. Contudo, podem-se efetivar a sonhada e transformadora gestão escolar democrática e participativa.

2.4 A FORMAÇÃO DO GESTOR NA ATUALIDADE

Com a descentralização da gestão escolar, muitas mudanças vêm acontecendo na educação num contexto de uma sociedade que se democratiza. A formação dos gestores é uma das mudanças que vem acontecendo no sistema educacional. Neste novo perfil de educação, a sociedade exige dos gestores novas atenções, conhecimentos e habilidades.

Com as modificações legais que vem ocorrendo no curso de Pedagogia à escola está encarregada das novas incumbências em todas as mudanças.

Focando a discussão de grande relevância, a educação está inserida em uma sociedade voltada para um conhecimento globalizado. Com novas mudanças percebe-se a necessidade da escola e seus gestores reverem sua prática. Tal prática é essencial para combater os medos e receios. As escolas que começam com essa metodologia têm a capacidade de fazer seu trabalho com autonomia, construindo assim credibilidade e desenvolvendo sua competência pedagógica e social.

Pesquisas na área da educação apontam que os gestores de escola possuem muitas experiência e habilidades na educação, conforme nos termos de Souza:

No quadro geral, são pessoas que apresentam boa formação. Mais de 86% da amostra responderam que possuem título de curso superior e apenas um número pequeno, 2,6%, pode ser considerado leigo. Ademais, são profissionais que, na sua maioria (53%), possuem algum curso de pós-graduação. Destaca-se a variação do perfil da formação em nível superior conforme a série. A pedagogia é muito presente como principal habilitação de nível superior dos diretores. Mas,

ela não representa a maioria absoluta da formação dos diretores em nenhuma das séries, uma vez que nas escolas de 4ª série, os pedagogos respondem por mais de 41% das suas direções, enquanto que os licenciados dirigem 39% dessas escolas (e quase 20% não têm curso superior). Nas escolas de 8ª série, os pedagogos estão encarregados das funções de direção em 36% delas, enquanto que os licenciados dirigem mais de 53%. E nas escolas do 3º ano do ensino médio, os pedagogos são diretores em 34% delas e os demais licenciados dirigem 63%. Esses números demonstram que a presença do pedagogo é marcante nas relações político-pedagógicas das escolas das etapas iniciais do ensino fundamental, mas é menos determinante nas escolas das etapas e níveis seguintes; e que o professor especialista, presente de forma contundente a partir da etapa final do ensino fundamental, parece ser o perfil determinante da constituição das lideranças nas escolas das etapas/níveis mais avançados. (SOUZA, 2007a, p. 226).

Segundo Souza, os profissionais que trabalham de gestor escolar nas escolas públicas do Brasil, a maioria tem formação e conhecimentos na área da gestão escolar e a pedagogia é o curso de graduação que lidera o ranque na área de formação.

O trabalho do gestor é importante porque como profissional nesta área, ele precisa ter conhecimento dos reais problemas da escola e junto com o coletivo buscarem a solução da problemática, pois os problemas relacionados com a educação são problemas de todos tais como: da comunidade, da sociedade e do governo. Sendo assim para resolver, os problemas o trabalho deve ser feito em conjunto, sempre levando em conta “a reflexão coletiva sobre a realidade e a necessidade de negociação e o convencimento local para sua efetivação, o que só pode ser praticado, mediante o espaço de autonomia” (LÜCK, 1998, p. 21).

Para que o gestor tenha autonomia em seu trabalho existem métodos apropriados para desenvolver uma gestão democrática como, eleição para a escolha do gestor escolar, discussão, reflexão e desenvolvimento de ações para construção ou reformulação do projeto político pedagógico. No entanto estes métodos são fundamentais para visualizar o esforço de toda a equipe e cabe a comunidade envolvida reconhecer suas propostas de trabalho para a melhoria do ensino na escola.³

Carneiro (2006) afirma:

Um bom administrador capaz de trabalhar em equipe, competente e aberto, consegue introduzir grandes melhorias na escola. Para tanto é preciso confiar à direção das escolas a profissionais qualificados, com formação específica, sobretudo em matéria de gestão. Esta qualificação deve conferir maior poder de decisão e melhor remuneração, valorizando assim essa [função] que é de muita responsabilidade (CARNEIRO, 2006. p. 64).

³ FONTE: PCN – Introdução – Parâmetros Curriculares Nacionais / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. – 3. Ed. - Brasília: A Secretaria, 2001.

Dessa forma, compreende-se como é complexo, o trabalho do gestor escolar na atualidade, sua formação de certa forma precisa ser específica na área de gestão escolar. Com isso, buscam-se oferecer conhecimento, informações no entendimento do processo democrático e de todas as questões referente à Escola, como as questões pedagógicas, administrativas e políticas, levando este profissional entender e valorizar a complexidade humana.

A nova prática do gestor escolar está ligada a sua formação e isso é particularmente importante para seu crescimento profissional. Tal formação deverá ser continuada, envolvendo cursos de pós-graduação, extensão, atualizações, seminário e troca de experiências entre pequenos grupos, para que realmente, este profissional tenha condições de estar exercendo sua função. A década de 1990 foi marcada pela promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, evidenciando o debate a respeito da identidade do Curso de Pedagogia e da sua finalidade profissionalizante, instituída como licenciatura. O artigo 64 da LDB aponta o Curso de Pedagogia como instância de formação dos profissionais de educação para as tarefas não-docentes:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da Instituição de Ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996, Art. 64).

Com base nisso, ficou evidenciado que o Curso de Pedagogia deve atender a essa proposta curricular, assim, os profissionais formados nessa área têm a possibilidade de serem docentes aptos a estar à frente de uma instituição escolar como gestores, levando em consideração a formação a eles ofertada.

Nos últimos anos mudanças significativas vem ocorrendo na sociedade, segundo Ferreira (2003b, p. 26), está surgindo um “novo cidadão do mundo”, de forma que uma formação sólida, “continuada e de qualidade” é essencial. Direcionada exclusivamente a prática escolar. Contudo, esta formação precisa ser extensa, como afirma Ferreira (2000a, p. 111), “uma sólida formação humana e que esta relaciona-se diretamente com sua emancipação como indivíduo social, sujeito histórico em nossa sociedade”.

Neste contexto, para o “novo cidadão do mundo” é necessário uma formação que contribuem para a prática pedagógica, seja ela formação inicial ou continuada. Segundo Ferreira (2003 b, p. 30):

A importância da formação continuada, fundamentalmente assumida pela universidade, locus e instituição responsável pela formação profissional e cultural do indivíduo e da coletividade, compreendendo as condições de transformação da população em povo, como uma coletividade de cidadãos, como seres sociais em condições de inserirem nas mais diversas formas de sociabilidade que o mundo globalizado dispõe e impõe.

A formação dos gestores, segundo Estevão (2002, p.96), deve levar em consideração o educador e não apenas um gestor de processos. Para o autor,

A sua autoridade será legitimada não tanto pela sua habilidade em manusear técnicas de gestão, mas pelo seu perfil de pessoa educada e educador, capaz de reconhecer e dar poder a outros autores, dentro do pressuposto de que o objetivo de uma política democrática não é erradicar o poder mas multiplicar os espaços em que as relações de poder estarão abertas à contestação democrática.

Partindo deste pressuposto, este modelo de formação para o gestor escolar, viabiliza a compreensão do processo educacional, tanto pela as experiências vividas na escola ou através da educação continuada. Dessa forma, poderá refletir e compreender de forma responsável o pleno exercício de realizar na unidade escolar o verdadeiro processo de gestão democrática.

2.5 PROJETOS POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

Nas últimas décadas na educação brasileira, não se fala em outra coisa a não ser na democratização do ambiente escolar, princípios fundamentais que leva em debate o Projeto Político Pedagógico, processo de mudança e democracia na gestão escolar. Entende-se por projeto educativo a expressão da identidade de escola em um processo dinâmico de discussão, reflexão e elaboração contínua. A tendência das reformas na educação trás a descentralização educativa e também a descentralização escolar. E com estas mudanças, ganha força a autonomia da escola e a necessidade de se apresentar uma gestão que melhore a qualidade do ensino.

No Plano Nacional de Educação, a meta 18 do ensino fundamental menciona o compromisso de “assegurar autonomia das escolas tanto no que diz respeito ao *projeto*

pedagógico como em termos de recursos financeiros públicos suficientes para a manutenção do cotidiano escolar” (Brasil, 1998, p. 33).

Com a participação sob o incentivo do gestor escolar, a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico na escola tornam-se um instrumento de descentralização, levando todo o segmento da escola a participar com autonomia no processo educativo, compreendendo dessa forma como característica política, econômica e democrática. Conforme Gadotti (2000),

não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político, O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola (GADOTTI, 2000).

Partindo deste princípio, o Projeto Político Pedagógico é também, um instrumento de democratização interna e externa da entidade escolar, com a responsabilidade de toda comunidade, o processo é compreendido como perspectiva, econômico e política da atual reforma educacional, condições estas fundamentais para promoção da cidadania emancipada. Sendo assim, todo projeto da escola é pedagógico e também o mesmo é considerado político por estar ligado ao compromisso real da cidadania e da coletividade que está inserida na escola. "A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica" (Saviani 1983, p. 93). Desse modo, é possível que a escola na sua intencionalidade da dimensão pedagógica promove uma educação que celebre a vida, oportunize o desenvolvimento de qualidade humana, vivencie valores e cidadania, respeite as diferenças, atuando como escola comunitária que considere as transformações sociais, alimentando os sonhos, abrindo caminhos e garantindo condições para a construção do conhecimento.

A escola se organiza de forma política e social para construir o PPP. E para desenvolver esta prática pedagógica, necessita-se de reunir pais e mestres para discutir sobre as ações do projeto. Além destas questões importantes a escola precisa de um referencial que fundamenta a construção do projeto político-pedagógico. Nesse sentido, a escola precisa ter uma base teórica de sustentação dos princípios de uma teoria pedagógica crítica social, de forma que define as diretrizes do processo de ensino-aprendizagem e os rumos da escola, considerando a realidade de seus estudantes e as expectativas e possibilidades concretas de formação de cidadãos.

É interessante lembrar que o domínio das bases teórico-metodológicas é indispensável na conclusão das ações construídas e assumidas coletivamente.⁴

Mais do que isso, afirma Freitas que:

As novas formas têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlações de força – às vezes favoráveis, às vezes desfavoráveis. Terão que nascer no próprio "chão da escola", com apoio dos professores e pesquisadores. Não poderão ser inventadas por alguém, longe da escola e da luta da escola. (Grifos do autor) (Freitas 1991, p. 23)

Sendo assim, a Proposta Pedagógica da Escola objetiva estabelecer princípios e diretrizes que orientam a linha de atuação que a escola vai percorrer em sua ação Pedagógica, Administrativa, Jurídica e Financeira. No entanto, é um documento que orienta todo o trabalho da escola, estabelecendo diretrizes sobre a metodologia, avaliação, conteúdos e quaisquer outros dados referentes ao processo ensino aprendizagem.

A construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento importante no planejamento das instituições de ensino em todos os níveis e modalidades. É o PPP que apresenta o que a escola idealiza quais suas metas e objetivos e quais os possíveis caminhos para atingi-los.

Veiga acrescenta, ainda que:

A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto. (1991, p. 82)

Neste entendimento, a intensificação e a elaboração do Projeto Político Pedagógico nas escolas públicas brasileiras iniciaram-se após a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), na qual estão bem esclarecidos em seus artigos, 12, 13 e 14, que cada escola é obrigada a construir sua proposta pedagógica na educação básica. Firma-se ainda neste contexto, a direção político da escola e como é sua principal função na formação de cidadãos.

Do ponto de vista educacional, a execução do PPP desempenha um processo importante para encaminhar a escola e suas ações. É uma prática que precisa ter o cuidado de ser executada no coletivo e, por isso, passa a ser compromisso de todos que fazem parte

⁴FONTE: **Caminho para uma Escola mais bela, prazerosa e aprendente**. Paulo Roberto Padilha. Artigo publicado na revista Pátio. Ano VII N°25- Projeto Político Pedagógico – Fevereiro 2003 – Abril 2003.

da escola. O PPP é essencial para a Educação Básica, porque deixou de ser apenas um conjunto de planos, de diretrizes e tornou um documento extenso, justamente, por ser projeto, por ser político e por ser pedagógico. Como salienta Gadotti (2000):

A palavra projeto traz imiscuída a ideia de futuro, de vir-a-ser, que tem como ponto de partida o presente (daí a expressão “projetar o futuro”). É extensão, ampliação, recriação, inovação, do presente já construído e, sendo histórico, pode ser transformado: “um projeto necessita rever o instituído para, a partir dele, instituir outra coisa. Tornar-se instituinte”. (GADOTTI, 2000).

Segundo o autor, o PPP é um documento que traz propostas inovadoras para o desenvolvimento do trabalho na escola. Por ter dimensão política está responsável com a formação de cidadãos que irão desenvolver atividades individual e coletivamente na sociedade e serão os responsáveis pela construção de seus rumos. E por ser pedagógico possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, permite a organização de atividades e ações educativas necessárias para o ensino e aprendizagem.

Uma das condições de implantação das novas concepções de educação reside, principalmente, no estímulo ao trabalho coletivo. A própria LDB, estabelece algumas diretrizes importantes em seu Art. 67, inciso V, ao tratar do profissional da educação, que haja “período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga horária de trabalho.”.

2.6 INTERAÇÃO: FAMÍLIA X ESCOLA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Tratando especificamente da educação familiar, isso é particularmente importante, pois a família é a primeira entidade que a criança tem contato, tanto que ela é responsável pela formação e o desenvolvimento integral da criança. No desenvolvimento de seu papel a família precisa cultivar valores fundamentais para o processo intelectual e moral de seu filho. Os valores passados da família para a criança ajuda adquirir afeto, respeito, autoestima, responsabilidade e solidariedade. São qualidades importantes para o crescimento intelectual do ser humano na sociedade.

Por sua vez a entidade escolar, no seu cotidiano, deve se abrir à participação da família e construir com ela uma boa relação de convívio e diálogo, estimulando a participação dos pais no processo do ensino e do aprendizado dos alunos. Carneiro (2003) afirma que a mudança deste paradigma depende de uma transformação na cultura vigente

da escola e que o projeto político-pedagógico poderia ser um dos meios para promover esta inserção. Os pais precisam compreender que a entidade escolar não é a única responsável pela formação e o aprendizado de seus filhos, pois na maioria das vezes muito pais leva a responsabilidades da criança só para escola. Cabe aqui, introduzir o conceito que a escola, é parceira essencial da família na construção da formação do aluno, ajudando no seu crescimento intelectual, cultural, social, cognitivo, crítico, científico e espiritual. Convém lembrar e argumentar o papel de ser pai e de ser mãe. Segundo Desland e Bertrand (2005), a necessidade ou não de supervisão aos filhos depende das demandas implícitas ou explícitas deles que, por sua vez, estão relacionadas a fatores como idade, independência, autonomia e desempenho como aluno. Nesse sentido, cabe aos pais ensinar os valores da vida ao seu filho e promover a boa relação de pais e filhos, cumprindo dessa forma dignamente sua missão e responsabilidade de serem pais.

Desta forma Libâneo (2001), salienta que atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura e identidade organizacional. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, calculável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão as coisas em quanto significados socialmente produzidos e mantidos.

A escola tem a obrigatoriedade de ensinar a leitura e escrita, ou seja, letrá o aluno nos conhecimentos pedagógicos e científicos. Por outro lado, a responsabilidade da educação moral é da família. Estudos apontam que o acompanhamento escolar da criança pelos pais é um fator de suma importância para fortalecimento dos laços afetivos da família e para um bom desenvolvimento educacional do aluno, segundo Chalita (2001 p. 20), a família tem a responsabilidade de: “formar o caráter, de educar para os desafios da vida, de perpetuar valores éticos e morais. A família é um espaço em que as máscaras devem dar lugar à face transparente, sem disfarces. O diálogo não tem preço”.

Percebe-se que o exercício efetivo do diálogo voltado para a troca de informações sobre vivências é componente fortalecedor do convívio democrático. De acordo com Vasconcelos (1989, p. 123), dialogar além de possibilitar que os pais falem e participem do processo educativo, também, “É o olho no olho, estar junto, inteiro; querer saber como o filho está indo, suas conquistas, temores, expectativas de vida, visão de mundo,

preocupações, etc.” Sendo assim, é fundamental que a escola realizar trabalho que promova a iniciativa dos pais a participarem de encontros, reuniões e palestras, nessa perspectiva a escola abre caminhos para apoiar as famílias.

A motivação é importante no processo educacional da criança e sem dúvida, uma das maiores fontes de motivação da criança é a família. Quando os pais passam a frequentar de forma mais ativa das reuniões e encontros realizados na escolar, são estimulados a contribuir com a melhoria e qualidade de ensino-aprendizagem de seus filhos. A participação dos pais na escola traz resultados significativos na qualidade de ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais têm uma participação mais frequente na escola.

De acordo com Pereira (2008):

A Família é considerada a instituição social básica a partir da qual todas as outras se desenvolvem, a mais antiga e com um carácter universal, pois aparece em todas as sociedades, embora as formas de vida familiar variem de sociedade para sociedade. A Organização das Nações Unidas (ONU) em 1984, refere a Família como o elemento de base da sociedade e o meio natural para o crescimento e o bem-estar de todos os seus membros.

Neste contexto, é dever dos pais a educação dos filhos, mas, quando as duas instituições, escola e família, andam juntas no mesmo objetivo, o processo de ensinar e educar tudo se torna mais fácil. Quanto maior for à participação dos pais na escola, maiores serão as mudanças nas práticas de ensino e nas relações entre os profissionais da educação e do educando.

Como em todas as instituições, a família é organizada através da harmonia, por meio afetivos e emocionais, com estas ações os objetivos desejados vem a ser alcançados, deste modo, “a família tem as funções psicossociais de proteger os seus membros e favorecer a sua adaptação à cultura à qual pertencem” (SALVADOR et al, 1999, p. 158).

É fundamental para o professor conhecer as famílias de seus alunos. Sabe-se que os resultados do trabalho do professor com os alunos são influenciados pelo apoio que recebem de suas famílias. Com relação aos conteúdos, o trabalho é realizado com o que é proposto no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI), dando ênfase aos seguintes eixos temáticos: natureza e sociedade, matemática, linguagem oral e escrita, movimento, música e artes. Privilegiando o desenvolvimento integral do aluno na busca da construção da identidade e autonomia (BRASIL, 1998).

Torna-se importante estudo e reflexão sobre o novo padrão de educação, para isso é necessário à leitura e debate dos artigos da LDB pelos professores e demais profissionais da unidade de ensino. Assim, não deixa de ser significativo analisar as ações desenvolvidas pela escola e pelos professores que estão na ativa em sala, como também os projetos desenvolvidos ou em andamento, para que se produza um diagnóstico detalhado, resultando num planejamento eficaz (DALLAN, 2000).

A visão da escola como instituição, traz por meio de sua prática de ensino, o conceito que seus alunos possam assumir a responsabilidade por este mundo, como referência Arendt (APUD CASTRO, 2003, p. 1):

A escola como um novo modelo, irá ampliar o mundo dos alunos, convidando-os a olhar suas experiências com uma outra lente, que não a familiar, o que alterará os significados já conhecidos. A escola pública tem mais fortemente, então, a responsabilidade da apresentação de conceitos e conteúdos herdados de nossa cultura, pois muitas crianças só terão acesso a esta herança, através de sua passagem pela escola, que deve então, abrir caminhos de acesso à cultura de maneira igualitária para todos e neste sentido, lutar contra os privilégios de uma classe social.

Partindo deste contexto, as influências dos processos educativos e culturais na criação das práticas de ensino, de critérios, valores e as representações ocorridas na escola são caminho que o aluno pode buscar o conhecimento. Sendo assim, de acordo com as orientações didáticas o Projeto Político Pedagógico precisa-se fundamentar nos princípios de igualdade, solidariedade, respeito à vida e aos direitos humanos.

A escola tem o dever de advertir os pais sobre a responsabilidade da família na participação da educação do filho. É obrigatória a permanência do aluno na escola, cabe aos pais ou responsáveis de acompanhar o comportamento do jovem ou da criança em sala de aula e se o aprendizado do mesmo está sendo produtivo.

A escola precisa alertar os pais sobre a importância de sua participação: o interesse em acompanhar os estudos dos filhos é um dos principais estímulos para que eles – alunos – estudem. É importante a participação dos pais nas reuniões escolares que todos os meios para convocá-los são válidos: recados na agenda, correspondência, telefonemas, e-mails ou mesmo o sistema “boca a boca”. Cada escola pode utilizar o meio que julgar mais suficiente (TIBA, 2006 p.152).

Assim, o relacionamento de escola e família é de suma importância para a formação social da criança.

A educação, como prática social, não pode resumir-se a ser puramente teórica, sem compromisso com a realidade local e com o mundo em que sua clientela está inserida. A orientação ao educando precisa estar voltada para estratégias que irão possibilitar aos mesmos a assumir efetivamente os valores humanos com consciência e responsabilidade para que seja agente de transformação na realidade em que está inserido, como evidencia Vasconcelos (1989, p. 80):

uma das melhores formas de se atingir a família é através dos próprios filhos; daí a relevância da escola desenvolver um trabalho participativo, significativo, em que realmente o aluno se envolva e entenda o que está sendo proposto para ele. Desta maneira, o próprio filho terá argumentos para ajudar os pais a compreender, a proposta da escola.

Nesta linha de raciocínio, entende-se que a escola, como uma unidade de ensino responsável pelo processo educacional, precisa-se da parceira da comunidade em que está inserida. Cabe ao gestor no desempenho de sua função como um bom líder, favorecer a participação ativa e comprometida dos pais e da comunidade escolar.

Nesse sentido, com base nos autores acima citados, a entidade escolar na linha da gestão democrática, busca desenvolver na coletividade uma educação de qualidade e de transformação social. E, para tanto, a escola deve ter claro, o que quer trabalhar e programar o melhor possível para seus alunos. Além disso, a prática só poderá realmente ser concretizada com a efetiva elaboração e administração do projeto político pedagógico.

CAPITULO III – MARCO METODOLÓGICO

Cada investigador tende frequentemente a desenvolver o seu próprio método em função do seu objecto de investigação, dos seus objectivos, dos seus pressupostos teóricos ou de outros factores contingentes.

(Maroy, 2005, p.117)

O presente capítulo, visa compreender o enfoque epistemológico, a metodologia de pesquisa, o paradigma e as técnicas de pesquisa selecionadas para investigação, percorrendo os aspectos metodológicos, que posteriormente vai viabilizar a apresentação da proposta de análise dos resultados esperados. Serão ainda objeto de estudo nesse capítulo as características de liderança dos diretores, desde o ponto de vista da sua tipologia, nas escolas em estudo. Será elencado também o referencial teórico e a metodologia seguida para construção do objeto de pesquisa, a caracterização do campo de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, apresentação das escolas e os sujeitos que participaram do processo da pesquisa.

3.1 METODOLOGIA

Segundo Demo (1999), a metodologia deve ser entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando sobre os limites e possibilidades que o pesquisador tem de realizar a pesquisa.

Trata-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, visando à obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo entre o pesquisador e o objeto de estudo. Para Bogdan & Blikem (1992), essa é a modalidade que permite priorizar o ambiente como sua fonte direta de dados e que tem no pesquisador o seu principal instrumento, que é aquele que se faz de ferramentas que lhe permitam coletar dados predominantemente descritivos, priorizando a preocupação com o processo em relação ao produto.

Os procedimentos metodológicos que foram necessários à realização deste trabalho partem da abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa participativa, objetivando compreender efetivamente o processo de desenvolvimento do trabalho dos gestores de duas escolas públicas da rede municipal de ensino, na perspectiva da gestão democrática. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pelo fato deste tipo de estudo, segundo ser uma metodologia utilizada para:

{...} descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999)

Foi nesse contexto de pesquisa que o trabalho abordado se inseriu, objetivando uma melhor compreensão sobre a organização da gestão escolar dos dois gestores das Escolas pesquisadas.

O objetivo da pesquisa qualitativa de acordo com Bogdan e Biklen, (1994) vem sendo desenvolvida mediante a utilização de diversas estratégias com repercussões para as práticas de gestão dos profissionais e para as escolas com as quais trabalham. A pesquisa qualitativa é fundamental para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade.

Para Piore (1979, p. 560), “o emprego de métodos qualitativos pode conferir redirecionamento da investigação, com vantagens em relação ao planejamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa”.

Partindo deste pressuposto, para compreender como a gestão democrática mudou o perfil dos gestores na administração escolar, este estudo não pode ser apenas fruto de produção literária. Portanto, além da revisão da literatura, coube à pesquisadora valer-se dos seguintes instrumentos tais como: análise documental, entrevista semiestruturada e questionários.

3.1.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

Para analisar o trabalho dos gestores escolares na perspectiva da Gestão Democrática das duas escolas públicas municipais de Alto Paraíso, torna-se necessário

entende-las em seu contexto, em uma visão abrangente para compreender as inter-relações e a complexidade em que se insere no dia-a-dia das escolas.

A coleta de dados das escolas acima citadas, foram feitas através de análise dos seguintes documentos: Projeto Político Pedagógico – PPP e as Atas de Reuniões.

A análise documental é importante para revelar novos aspectos das questões estudadas. Para Lüdke e André (1986), os documentos constituem uma fonte de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador.

3.1.3 O QUESTIONÁRIO

O questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados dirigidos aos professores, funcionários e para pais/responsáveis, com o objetivo de identificar a percepção que tem sobre o trabalho do gestor escolar na dimensão da gestão democrática e participativa.

De acordo com Gil (1996), o questionário é técnica que permite investigar opiniões, interesses, ou situações oferecendo alternativas para que sejam buscados dados que permitam refutar ou corroborar à temática, foco da pesquisa. Sendo assim, a utilização do questionário é fundamental para o pesquisador que tem o objetivo de levantar informação sobre um determinado tema, por meio das aplicações desta técnica.

A importância do questionário é de trazer facilidade de interrogar um elevado número de pessoas, em pouco tempo. Estes podem ser de natureza social, econômica, familiar, profissional, relativos às suas opiniões, à atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema. Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Nesta linha de pensamento é importante que o pesquisador utilize uma linguagem simples, clara e objetiva, para que o respondente entenda com clareza o que está sendo perguntado. Em trabalho científico, recomenda-se não utilizar gírias, a não ser que se faça necessário por necessidade de características de linguagem do grupo.

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a

técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas (GIL, 2002, p. 115).

Segundo Gil, questionário é uma técnica de investigação composta por um número grande ou pequeno de questões apresentadas por escrito que tem o objetivo de propiciar determinado conhecimento ao pesquisador.

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas irão proporcionar dados ao pesquisador para descrever as características da população pesquisada Gil (2008, apud Numa et al 2011).

Tipos de questionários:

- Questionário aberto

É elaborado apenas com perguntas abertas (também conhecidas como “subjetivas”), ou seja, aquelas em que a resposta é apresentada textualmente e de forma livre. Assim dá maior liberdade de resposta, mas, no entanto, a interpretação desse tipo de questionário é mais difícil, porque pode variar muito cada resposta.

- Questionário fechado

O questionário fechado é elaborado com perguntas cujas respostas são definidas em meio a alternativas previamente estabelecidas (também conhecidas com questões “objetivas”). Esse tipo de questionário é objetivo e facilita a análise das informações, exigindo menos tempo.

Por ter questões objetivas que facilita a análise das informações, a pesquisadora escolheu para esta pesquisa questões subjetiva, com objetivo de identificar a percepção dos sujeitos sobre o trabalho do gestor escolar na dimensão da gestão democrática e participativa das duas escolas pesquisadas. E para adquirir mais informações para a pesquisa, deixou no final do questionário uma pergunta aberta para opinião e sugestão. Sendo assim os questionários utilizados para esta pesquisa foram semiabertos, ou seja, com algumas perguntas fechadas e uma aberta.

3.1.4. A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Na entrevista o pesquisador deve se assegurar de que o entrevistado está em condições de fornecer as informações requeridas; ou seja, o entrevistador deve esperar o momento mais oportuno e propício para o entrevistado responder aos questionamentos. Para os gestores utilizou-se entrevista semiestruturada.

Ribeiro (2008 p.141) trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Partindo destes princípios, as entrevistas e questionários que foram aplicados nas duas escolas pesquisadas, tiveram como objetivo de garantir a qualidade e a validade da pesquisa.

3.2. CENÁRIO

A pesquisa aqui relatada foi realizada em duas escolas pública rede municipal de ensino do município de Alto Paraíso, estado de Rondônia localizado na Região Norte do Brasil. Para o critério de escolha das duas escolas considerou-se as duas de maior rendimento escolar obtido pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Mas explicitamente, por ser uma escola da zona rural e a outra da zona urbana. Outro critério usado como motivo de interferência na escolha das duas escolas ficasse situado na Região Administrativa do município de Alto Paraíso, onde a pesquisa é realizada. A Escola Municipal de Ensino Fundamental Ribeiro Couto, localizada na Linha C 80, Travessões B 30, zona rural e atende alunos do Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano. A Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Rogério da Silva Gonçalves, atende alunos da Pré-Escola, Ensino Fundamental de nove anos e Educação de Jovens e Adultos.

3.3 DADOS DA CIDADE SEDE DA PESQUISA

Histórico

O município de Alto Paraíso surgiu como Núcleo Urbano de Apoio Rural (NUAR) do projeto de assentamento Marechal Dutra. Os primeiros colonizadores da região subiram

em uma elevação e descobriram uma paisagem exuberante e indescritível que lhes dava a impressão de ser o paraíso prometido. Daí teria surgido o nome que denominava um paraíso existente num lugar alto. Sua população estimada em 2015 era de 20.000 habitantes. É conhecida como a *Capital do Jerico*, devido ao número excessivo desse tipo de "veículo" na região. Anualmente ocorre a tradicional corrida dos "jericos" motorizados. As atividades econômicas que predominam são a produção de café, pecuária e a indústria madeireira e conta com aproximadamente 1000 km de estradas rurais. A cidade é ligada à BR 364 através da RO 459, encontrando-se a 56 km do município de Ariquemes e a 200 km de Porto Velho, a capital do estado de Rondônia. Possui uma área de 2.658 km². Elevado à categoria de município e distrito com a denominação Alto Paraíso, pela Lei n.º 375, de 13-02-1992, desmembrado do município de Ariquemes.⁵



Localização de Alto Paraíso em Rondônia

3.4. PARTICIPANTES

Esta pesquisa, conforme citada anteriormente, teve como foco duas escolas públicas municipais pertencentes ao município de Alto Paraíso, estado de Rondônia que a partir daqui serão denominadas Escolas A e B, para facilitar a exposição deste relato. Participaram da pesquisa as duas gestoras das duas escolas mencionadas como foco principal da pesquisa. Para responderem os questionários, foram convidados também dez

⁵ <http://www.altoparaíso.ro.gov.br/>

professores, dez funcionários, e dez pais de cada escola. Totalizando uma quantidade de sessenta e dois participantes.

A escola “A” fica localizada na zona rural do Município, de construção definitiva, com 5 salas de aulas, 1 sala para diretor, 1 sala de professores e 1 biblioteca. Até a última visita efetuada na escola em dezembro de 2016, a escola estava em obras, construindo a quadra de esporte. A escola “B” fica localizada na sede do Município, de construção definitiva, com 12 salas de aulas, a escola tem gabinete para diretor, orientador pedagógico, para administrativo, secretaria, sala de professores e biblioteca.

3.4.1 SUJEITO DA PESQUISA

Definiu-se como sujeito principal da pesquisa, o gestor das duas escolas seleccionadas, buscando entender de forma sistemática o trabalho do gestor e a sua capacidade de liderança, na resolução dos problemas e a caracterização dos determinantes da ação pedagógica na gestão da escola pública e democrática. Ressalta-se a importância desse critério pela necessidade de verificar os diversos pontos de vista, tanto para a formação pessoal desse gestor, como para o serviço prestado aos educandos e como a capacidade de reunir os agentes educativos de forma democrática com objetivo de melhorar a educação nas entidades escolar.

Quadro 1 Distribuição dos participantes por funções

Categoria	Seleccionados				Participantes			
	MF	M	F	%	MF	M	F	%
Directores	2	0	2	100	2	0	2	100
Professores	20	3	17	100	20	3	17	100
Funcionários	20	8	12	100	20	8	12	100
Pais	20	11	9	100	20	11	9	100
Total	62	22	40	100	62	22	40	100

Fonte: Levantamento a partir da realidade, 2016.

O quadro acima, apresenta a distribuição dos participantes de acordo o seu papel desempenhado na escola com a respectiva relação percentual.

3.5. PRIMEIRA FASE – PROCEDIMENTOS PRELIMINARES (FASE EXPLORATÓRIA)

Nesta primeira fase, procedeu-se a uma vasta leitura da literatura especializada sobre o tema e o contexto estudado. Esta fase foi importante para a formulação do problema de pesquisa e a construção do “olhar crítico” que orientou o trabalho de campo.

Também foram realizados os primeiros contatos com as direções das escolas selecionadas: a escola **A** e escola **B**. As duas escolas estão localizadas no município de Alto Paraíso, Rondônia.

O primeiro contato com essas escolas teve como objectivo obter a autorização necessária à realização do estudo. Só a partir de então que teve início o processo formal da pesquisa acompanhado do contato com os gestores, professores, funcionários e pais.

Esta primeira fase compreendeu as seguintes etapas:

- a) Constatação fenomenológica da realidade escolar;
- b) Escolha do tópico ou área de investigação;
- c) Formulação do problema;
- d) Definição do objecto de estudo e objectivos da pesquisa;
- e) Revisão da literatura sobre a temática e o devido fichamento
- f) Definição da metodologia e dos instrumentos de coleta de dados;
- g) Exploração de campo.

3.5.1 SEGUNDA FASE – A PESQUISA DE CAMPO

A segunda fase consistiu no trabalho de campo propriamente dito. O trabalho de campo foi a estratégia que proporcionou aproximar do objeto pesquisado, conhecendo-o e estudando-o melhor, adquirindo, assim, conhecimento a partir da realidade encontrada.

Segundo Lüdke e André (1986 p. 12):

A justificativa para que o pesquisador mantenha um contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente é a de que estes ao muito influenciados pelo seu contexto. Sendo assim, as circunstâncias particulares em que um determinado objeto se inseriu são essenciais para que se possa entendê-los.

Neste contexto o pesquisador deve agir diretamente ao ambiente de sua pesquisa, para obter dados que favoreçam na realização da mesma em relação ao problema investigado, visando uma pesquisa de qualidade.

Assegura-se de que nesta fase aproximou-se não só a relação, mas também inseridos na realidade que pretendia pesquisar, iniciando assim a pesquisa de campo. Nessa fase buscou-se ainda descrever e analisar as concepções e práticas comportamentais dos gestores estudados e as influências que exercem sobre os liderados.

Foi possível realizar tal investigação empregando técnicas qualitativas, como: o questionário, entrevista semiestruturada e análise documental. No entanto a escolha de aplicação dessas técnicas justifica-se pelo fato de os interesses estarem focalizados não somente no que as pessoas dizem sobre o que eles e os outros fazem, mas em focalizar o que dizem e fazem mediante os desafios impostos pelo cotidiano do gestor escolar.

Partindo destes princípios teórico-metodológicos citados acima, foi apresentado, de modo abreviado, o processo de construção de dados: o trabalho iniciou em Março de 2015, continuando de forma mais sistematizada em 2016. E em Outubro a Dezembro de 2016 voltou-se pela última vez a campo para realização das entrevistas e por fim atualizar e consolidar as informações recolhidas.

Para compreender e analisar o trabalho do gestor escolar no princípio da gestão democrática e a sua influência que exerce sobre o processo de ensino e aprendizagem, levou-se em conta o trabalho dos gestores de forma a incentivar os professores que buscam a qualificação profissional e aos estudantes que procuram alcançar o seu desenvolvimento intelectual e profissional para os desafios das futuras gerações. E ainda como o gestor busca incentivar a comunidades a participar do processo educativo.

Para a coleta de dados da pesquisa seguiu-se os procedimentos a seguir:

a) Questionários

O questionário é uma das ferramentas mais conhecida de coleta de dados, considerado por muitos pesquisadores como uma técnica de investigação de suma importância para a pesquisa, composta por um conjunto de questões que são submetidas a um determinado propósito. Neste sentido, na presente pesquisa, foram desenvolvidos questionários que garantiram a qualidade de informações na fase da coleta de dados.

Foram devidamente preparado com base em estudo anteriores fundamentados nos autores Lück (2006), Carneiro (2006), Dourado (2003) e principalmente em Vieira (2009). Os questionários passaram por uma etapa de pré-teste com uma quantidade mínima de cinco pessoas para corrigir eventuais erros de formulações. Foi revisado minuciosamente antes de serem dirigidos aos respondentes. Foi escrito com base nos objetivos da pesquisa e da temática abordada, levando em consideração o do tempo de desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisadora foi pessoalmente às escolas para a entrega dos questionários aos participantes. O questionário de cada participante era entregue em um envelope de formato A4, com questões objetivas e uma subjetiva, variando o número de acordo com a categoria do respondente, analisando as seguintes opções, sim, não ou nem sempre

Foi possível realizar a entrega pessoalmente do envelope selado, a pesquisadora fazia um breve esclarecimento com o intuito de sensibilizar sobre a responsabilidade da determinada pesquisa e seus objetivos. Foram realizadas no total três (03) questionários, das quais vinte (20) funcionários; vinte (20) professores e vinte (20) pais ou responsáveis, mas contendo conteúdos específicos de acordo a natureza do respondente. É importante frisar, que todos os questionários referiam-se ao trabalho do gestor escolar das duas escolas participantes da pesquisa.

Ao deixar o questionário a pesquisadora agendava a data da recolha dentro de um período de cinco a quinze dias, de acordo a disponibilidade do respondente. No que se refere ao questionário, Gray (2012, p. 188), afirma que:

são simplesmente dados em mãos a cada respondente e colectados mais tarde. Sua vantagem sobre os questionários postais é que há algum contacto directo com potenciais respondentes, o que pode induzir uma porção maior de pessoas a responder. Como todos os questionários, isso será determinado em grande parte, pelo interesse que o público tiver na pesquisa de levantamento. Uma das vantagens consideráveis dessa abordagem, obviamente, é o tempo e o esforço envolvido na entrega e na colecta dos questionários.

Neste contexto, o uso do questionário é extremamente útil quando para o investigador que pretende recolher informação sobre um determinado tema. Sua importância passa pela facilidade com que interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto.

b) A entrevista Semiestruturada

Para a realização desse estudo, a segunda técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada que é caracterizada por Ludke e André (1986), como uma entrevista que se situa entre a entrevista não estruturada e a estruturada; esse recurso possui um esquema básico que é aplicado flexivelmente, permitindo, desta feita, que o entrevistador faça adaptações quando necessário. A partir desse entendimento, a entrevista se mostra como sendo uma das formas que proporcionam maior qualidade, por se aproximar do objeto pesquisado, conhecendo-o e estudando-o melhor. Através desse recurso, o pesquisador busca obter informações contidas na fala ou na escrita dos entrevistados. É um diálogo com objetivos bem definidos por meio dos instrumentos de coleta de dados e fatos relatados pelos entrevistados, os quais vivenciam uma determinada realidade, tornando-se, assim, sujeitos importantes da pesquisa.

Para a realização das entrevistas diversos aspectos importantes foram levados em consideração com o objetivo de garantir o êxito da mesma. Assim, em primeiro lugar, foi determinado que as entrevistas seria realizadas com os dois gestores das duas escolas pesquisadas. No entanto, as duas entrevistas foram gravadas através de recursos eletrônicos e tecnológicos de forma cuidadosamente transcritas para que não se perdessem nenhuma das informações concedidas pelos entrevistados. Gil (1999, p. 121) explica que “a entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”. Sendo assim, esta técnica permite que em sua aplicação, sejam utilizados entrevistadores auxiliando o pesquisador, ou gestor do projeto de pesquisa.

O roteiro de questionário para entrevista,(conferir ANEXO I), que é fator importante para garantir uma boa entrevista. Este foi cuidadosamente preparado e revisado antes de ser dirigido aos entrevistados. Foi escrito uma lista com tópicos referentes à temática abordada, levando em consideração a distribuição do tempo. Da mesma forma foram previamente organizados e agendados datas e horários de acordo com a disponibilidade das duas gestoras a serem entrevistadas, para não correr risco de imprevistos.

Foram realizadas no total duas (02) entrevistas, das quais as duas (02) foram feitas com as gestoras das duas escola pesquisadas. As duas entrevistas foram previamente agendadas, registradas e duraram de uma à duas horas por cada entrevistada. Posteriormente foram transcritas rigorosamente.

A transcrição das entrevistas e os registros de campo foram utilizados na construção do texto para ilustrar as análises. O confronto entre a ação e o discurso constitui um elemento importante para a análise das situações vivenciadas.

Em suma, todas as informações foram transcritas rigorosamente e utilizadas na construção do texto para ilustrarem as análises no próximo capítulo.

3.5.2 TERCEIRA FASE: PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DA INFORMAÇÃO DOCUMENTAL

A pesquisa está centrada nas duas gestoras responsáveis pelas duas instituições escolares pesquisadas, que se constituem como autoras centrais do processo de liderança escolar. A análise formal e sistemática teve início somente após o fim da coleta de dados.

Logo após a coleta dos dados, as informações foram organizadas e interpretadas mediante o conteúdo das entrevistas, dos questionários e das fontes documentais. A comparação entre os diferentes registros e fontes de dados, serviram para verificar e validar os dados obtidos para comparar e estabelecer relações entre as informações coletadas na realidade em relação às teorias refletidas no marco teórico.

Apresenta-se a seguir, a análise dos dados recolhidos e respectivas interpretações à luz dos objetivos norteadores da pesquisa e das seguintes categorias: o trabalho das duas gestoras estão no perfil da gestão democrática, de forma dinâmica, participativa e a influência que exerce sobre os liderados, profissionalismo no trabalho, o nível de qualidade de ensino proporcionado aos alunos. Segue-se, a esta, a fase de análise e interpretação dos mesmos.

CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de se tornar líder, o sucesso se limita ao próprio crescimento. Quando você se torna líder, o sucesso depende do crescimento dos outros.
(WELCH, 2005)

Este capítulo visa fundamentalmente apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos na pesquisa de campo através de entrevistas semiestruturadas, de análise documental e de questionários dirigidos aos participantes que de alguma forma estão envolvidas no processo educacional das escolas pesquisadas.

4.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES

4.1.2 Perfil do gestor

O gestor escolar é a figura máxima na organização da escola, responsável pela dinamização e funcionamento da entidade escolar, sendo administrador competente para o desenvolvimento eficaz da escola, articulador através de leis e normas, utilizando estratégias diversificadas de ação, abrindo canais de participação para proporcionar aos diferentes segmentos da escola a oportunidade de colocar sua opinião. Para inquérito foram selecionados duas gestoras, que participaram e responderam a pesquisa. As duas gestoras estão na faixa etária de trinta cinco a quarenta e cinco anos, não tem formação em Gestão Escolar, porém as duas tem muito tempo de serviço como gestora que varia dos nove a dez anos de trabalhos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 7 e 9 de Dezembro de dois mil e dezesseis nas duas escolas que fazem parte da pesquisa.

a) Como chegou ao cargo de gestor escolar

Quanto a terceira questão do (ANEXO I), como chegaram ao cargo de gestor escolar, nos primeiros anos de gestão, as gestoras assumiram o cargo na direção através de

indicação e nos últimos cinco anos foram eleitas por meio de voto direto escolhido pela comunidade escolar, ou seja, por todo os segmentos da escola através das eleições para diretores já no regime democrático.

b) Qual a importância da sua formação para sua prática diária?

As duas participantes falaram da importância de sua formação para seu trabalho de gestora escolar, como salienta a Gestora da Escola “A”:

Sou formada em Letras e tenho Especialização em Língua Portuguesa, Literatura e Artes e também com o tempo de conhecimento que tenho adquirido ao longo dos anos na direção, tem me ajudado muito na minha prática diária.

Já a gestora da Escola “B”, ressalta:

“Sou formada em Pedagogia, minha formação ajuda a compreender melhor a vida do aluno, suas dificuldades tanto sociais como de aprendizagem”.

Neste contexto fica evidente a importância da formação para o gestor desenvolver prática e também é preciso desenvolver-se como profissional e como sujeito crítico na realidade em que estão. No entanto perguntou-se:

c) Qual a formação mais adequada para desempenhar as funções de diretor?

Ambas responderam que o profissional deve ser especializado em Administração e Gestão Educacional. As mesmas reconhecem seus direitos e deveres, de valorização profissional.

O artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) –Lei nº 9.394/96, resume a formação desse profissional focalizando que:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em cursos de pós-graduação, a critério da instituição, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Embora o princípio da gestão escolar venha se tornando uma preocupação frequente dos sistemas de ensino e das escolas, no que se refere à concepção e execução, o pensar e o fazer, a teoria e a prática e a formação didático-pedagógico-político-culturais

para o exercício da função ainda são um processo retraído, uma vez que a estrutura de poder da escola precisa ser repensada, visando a sua socialização.

d) Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário?

Quando foram questionadas, quais as maiores dificuldades encontradas no trabalho diário, as mesmas foram convictas em suas respostas. A gestora da Escola “A” mencionou que, as maiores dificuldades encontradas são “a falta de recursos financeiros para desenvolver os projetos e a falta de comprometimento de muitas famílias em relação aos estudos das crianças”.

Já a gestora da Escola “B” respondeu que, “a falta de entendimento que, só se faz Educação com trabalho sério e de forma conjunto com a comunidade, administração, funcionário e alunos”. Para esta gestora, este é um fator que tem dificultado muito seu trabalho.

Percebe-se que as duas gestoras têm conhecimento de como se faz uma gestão democrática e participativa. No entanto, entende-se que além da falta de recursos financeiros a comunidade familiar não tem uma participação efetiva na escola e isso leva dificultar o trabalho das gestoras.

Paro (2001, p.59) afirma que:

Cada vez mais se afirma a participação da comunidade – especialmente dos pais, não apenas como um direito de controle democrático sobre os serviços do Estado, mas também como uma necessidade do próprio empreendimento pedagógico que é levado a efeito na Escola, mas que supõe seu enraizamento e continuidade com todo o processo de formação do cidadão que se dá no todo da sociedade.

Sendo assim, a gestão democrática é um trabalho conjunto, na percepção de que a Escola e o processo educacional passam a ser fruto de decisões coletivas, que refletem o comprometimento de todos na busca da qualidade de ensino.

e) Explique como foi construído o Projeto Pedagógico na sua Escola.

O Projeto Político Pedagógico o (PPP), é um dos documentos mais importante na escola, ao perguntar como é elaborado este documento, a gestora da Escola “A”, afirma

que “foi construído de forma democrática com a participação da escola, família e comunidade”. Para a gestora da escola “B” foi “através de reuniões pedagógicas com a comunidade escolar”. Como já se falava do PPP, perguntou-se:

f) Ocorreram mudanças após a elaboração do Projeto Pedagógico na escolar?

A gestora da Escola “A” menciona que “sim, teve grande mudanças e o Projeto está em constantes mudanças, ele é flexível”. E a gestora da escola “B” afirma que “sim, houve mudanças, o índice mais visível a melhoria do IDEB”, que quer dizer Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

g) Qual o processo de acompanhamento do Projeto Pedagógico na escola

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um instrumento norteador da ação educacional, o mesmo é fundamental para o desenvolvimento de um processo educacional de qualidade. É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. A gestora da Escola “A” demonstra entender a importância do projeto e ressalta, “o PPP é acompanhado por toda equipe pedagógica e pela comunidade através das ações que são desenvolvidas durante o ano letivo”. E para a gestora da Escola “B”, este acompanhamento é feito por meio de reuniões pedagógicas.

De acordo com Veiga (2000, p.56):

O projeto político-pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da Escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio - político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária.

Partindo deste princípio, a construção de um Projeto Político Pedagógico deve estar acompanhada de todo segmento da instituição escolar de forma democrática e participativa.

Dando seguimento na entrevista, perguntaram-se as entrevistadas:

h) Qual a sua autonomia como diretora na gestão da escola?

A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional. Ao perguntar qual a sua autonomia na escola a gestora da Escola “A” esclarece:

Tenho autonomia de administrar os recursos financeiros e os trabalhos pedagógicos da escola e como estamos no regime da gestão democrática o trabalho é realizado junto com a APP da escola, ou seja, com a Associação de Pais e Professores e também com a participação da comunidade.

Neste entendimento, a diretora sabe de sua autonomia, mas reconhece a importância de tomar as decisões em conjunto. Já gestora da Escola “B” argumenta da seguinte forma, “minha autonomia é limitada em alguns aspectos”.

Aprofundando o assunto perguntou-se:

i) Em que setor/ária o diretor deveria ter mais autonomia?

O gestor educacional poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente, suas necessidades. A gestora da Escola “A” argumentou: “Em uma escola o gestor tem que estar informado de todos os trabalhos e ter autonomia de administrar tanto o financeiro como o pedagógico”. Partindo de sua experiência de trabalho a gestora da Escola “B” salienta que deve ter mais autonomia em, “gerenciamento de pessoal e financeiro”. Neste entendimento, as duas gestoras compreendem que o gestor deve ter total autonomia de administrar a entidade escolar.

Na gestão democrática é importante a participação de todos os segmentos que faz parte da instituição de ensino, mas a participação da equipe pedagógica é de suma importância para desenvolvimento educacional. Nesta linha de pensamento pergunta-se:

j) Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da escola?

Segundo a gestora da Escola “A”, a contribuição da equipe pedagógica vem por meio do “desenvolvimento das ações PPP, sanando as dificuldades encontradas no ensino aprendizagem dos nossos alunos”. Para a gestora da Escola “B” a contribuição da equipe pedagógica é “de suma importância, através desta equipe conseguimos superar as dificuldades encontradas, trabalhando em conjunto com cada professor”.

O convívio com respeito na escola é a melhor experiência que pode ser oferecida aos professores, alunos e funcionários na escola. Com o princípio de que todas as pessoas merecem respeito pergunta-se.

k) Como é sua relação com os professores?

A gestora da Escola “A” esclarece, “na escola, temos a oportunidade de conviver com pessoas diferentes, neste convívio respeito às diferenças e procuro ouvir a opinião dos meus colegas professores e temos uma boa convivência”. Segundo a gestora da Escola “B”, “na vida em sociedade, as pessoas assumem papéis diferenciados, mas a boa convivência e o trabalho em conjunto são importantes, assim procuro conviver bem com os professores da nossa escola”.

É evidente que a ação da gestão democrática e participativa, faz a escola ser um lugar aberto a realidade, interagindo substancialmente com a sociedade civil.

l) Como considera a participação dos pais nos assuntos da Escola?

A gestora da Escola “A”, diz que, “a participação dos pais é sem dúvida importantíssima nas tomadas de decisões, na construção e reforma do PPP entre outros assuntos que envolvem o aprendizado das crianças”. Como descreve a gestora da Escola “B”, “escola e família são duas instituições que tem que andar juntas para termos sucesso na educação dos nossos alunos, a participação e a presença dos pais é fundamental para o crescimento educacional do aluno”.

m) Como é feita a prestação de conta da escola?

As duas gestoras, ambas responderam que primeiro presta conta para a (APP), Associação de Pais e Professores da escola e logo em seguida presta conta na Secretaria Municipal de Educação e esta presta conta de todas as escolas para o MEC.

n) Para você o que é uma escola democrática?

As gestoras foram sabias em suas respostas demonstrando conhecimento em relação à escola democrática. Segundo a gestora da Escola “A”, “escola democrática é aquela preparada para proporcionar um ensino de qualidade, respeitando a heterogeneidade e a individualidade da comunidade escolar”. Para a gestora da Escola “B”, “é uma escola que proporcione educação de qualidade para todos, visto que todo ser humano tem a capacidade de aprender de acordo com seus interesses e seu ritmo”.

o) Em sua opinião, sua gestão é democrática e participativa?

A gestora da Escola “A”, afirma que sim, sua gestão é democrática. “Pelo que entendo de gestão democrática acho que meu trabalho é democrático, as decisões são tomada coletivamente, respeitando a opinião de todos”. No entanto, a gestora da Escola “B”, diz que “na maioria das vezes eu acredito que meu trabalho é democrático”.

Segundo Lück (2006, p. 37).

Gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho; capacidade de gerenciar as relações sociais, pessoais e econômicas.

Portanto é preciso que haja organização para que se tenha uma gestão de qualidade. O bom gestor deve ser um administrador, para isso deve manter a escola de acordo com as normas exigidas do sistema educacional. É importante ressaltar que ele deve valorizar a qualidade de ensino, criando oportunidades de capacitação do corpo docente e que de atenção ao projeto político pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica da escola.

4.2. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES

Entre os vinte professores que participaram do estudo, no global das duas escolas, três são do sexo masculino e dezessete são do sexo feminino. São habilitados nos cursos de Letras – Português – Inglês, História, Matemática, Pedagogia e Educação Física. Eles atuam no Ensino Fundamental que vai do 1º ao 9º ano e todos são efetivos na rede pública municipal de Alto Paraíso.

a) Caracterização do corpo docente por idade, sexo e tempo de serviço na rede pública municipal

Quanto ao tempo de trabalho na rede pública municipal, seis professores têm de cinco a dez anos e quatorze professores tem de quinze a vinte anos de trabalho.

O corpo docente das escolas pesquisadas é diversificado do ponto de vista da formação acadêmica e profissional, possui habilitações em diferentes áreas de formação e com idade entre os vinte e seis a trinta e sete anos e de trinta e oito a quarenta e cinco anos, como mostra o quadro 2 a baixo.

Quadro 2 - Caracterização do corpo docente por idade, sexo e tempo de serviço na rede pública municipal

Caracterização dos inqueridos		Acumulativo	Valor %
Idade	De 26 -37 anos	9	45%
	De 38 – 45 anos	11	55%
sexo	Masculino	3	15%
	Feminino	17	85%
Tempo de serviço	De 5 a 10 anos	6	30%
	De 15 a 20 anos	14	70%
área de formação	Diversificada		

Fonte: Levantamento a partir da realidade, 2016.

O quadro informa que o corpo docente das duas escolas municipais de Alto Paraíso é diversificado, tanto pela variedade da faixa etária de 26 a 37 anos de idade, são 9 professores que correspondem 45% e de 38 a 45 anos de idade, são 11 professores que correspondem 55%; sendo 3 masculino e 17feminino, percentual de 15% masculino e 85%

feminino; Quanto ao tempo de serviço, varia de 5 a 10 anos são 6 professores, que correspondem 30 %; e os professores de 15 a 20 anos de trabalho são 14 professores, correspondendo assim 70% respectivamente e como diversificado no que tange a área de formação.

b) A gestora de sua escola faz reunião regulares com a coordenação pedagógica?

Na questão sobre as reuniões regulares com a coordenação pedagógica realizada pela direção da escola, o Quadro 3, demonstra que dezoito professores afirmaram que “sim” acontece reunião regulares, um respondente afirma que “não” acontece e um assilana a auternativa “nem sempre”.

Quadro 3 – A gestora de sua escola faz reunião regulares com a cordenação pedagógica?

ESCOLA	Total	sim	Valor%	não	Valor%	Nem sempre	Valor%
Escola “A”	10	8	80%	1	10%	1	10%
Escola “B”	10	10	100%	0	0%	0	-
Total	20	18	90%	1	5%	1	5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Para os professores a direção realiza reunião diária com a coordenação pedagógica com objetivo de acompanhar as atividades e o desenvolvimento dos alunos. O Quadro 3 demonstra que 80% dos professores da Escola “A” e 100% da Escola “B” responderam “sim”. Sendo que 10% da Escola “A” disseram “não” e mais 10% afirmaram “nem sempre”. Demonstra que 90% dos professores responderam que suas gestoras faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica.

c) A gestora garante condições para os encontros formativos, formação continuada e integração dos professores de diferentes áreas e série?

No Quadro 4, as questões 2, 3 e 4 do (ANEXO II), buscou-se a opinião dos professores em relação ao trabalho das gestoras das duas escolas sobre as condições para

os encontros formativos, formação continuadas e articulação com coordenação pedagógica para integrar professores de diferentes áreas e séries.

Na questão 2, sobre a garantia dos encontros formativos para professores, dos 10 professores que responderam o questionário da Escola “A” 10 responderam “sim”. Referente à mesma questão para a Escola “B” 9 professores responderam “sim” e 1 marcou a alternativa “não”. Na questão 3 referente a escola como formação continuada na visão do gestor, os 10 professores participantes da Escola “A” disseram que “sim”, a gestora entende a escola como lugar de formação continuada, dando oportunidades aos educadores de ampliar e aprofundar seus conhecimentos em prol de um ensino de qualidade. Convictos em suas repostas, os 10 professores da Escola “B” também foram unânimes e todos responderam “sim” para a questão 3. Do ponto de vista dos professores das duas escolas, observando o quadro 4, no que se refere a questão 4, as resposta dos professores das duas escolas foram homogêneas, ou seja, todos responderam que “sim”, as gestoras articulam com a coordenação pedagógica para integrar os professores de diferentes áreas e séries.

QUADRO 4 – A gestora garante condições para os encontros formativos, formação continuada e integração dos professores de diferentes áreas e série?

Questões	Escola	total	sim	Valor %	Não	Valor %	Nem sempre	Valor %
2- A gestora garante as condições ideais para a realização dos encontros formativos?	A	10	10	100%	0	0%	0	0%
	B	10	10	100%	0	0%	0	0%
3- Esta gestora entende a escola como lugar de formação continuada?	A	10	9	90%	1	10%	0	0%
	B	10	10	100%	0	0%	0	0%
4- Como boa gestora busca articulação com a coordenação pedagógica para integrar professores de diferentes áreas e séries?	A	10	10	100%	0	0%	0	0%
	B	10	10	100%	0	0%	0	0%

Fonte: Levantamento a partir da realidade, 2016.

Nota-se, no quadro 4, para a maioria dos professores as gestoras garantem as condições ideais para a realização dos encontros formativos, vê a escola como um lugar de formação continuada e juntas com a coordenação pedagógica integra todos os professores

das diferentes árias e séries no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Entretanto, na questão 2 do quadro a cima, 100% dos professores da Escola “A” e 90% dos professores da Escola “B” disseram “sim”, somente 10% disseram “não” na Escola “B”. Já nas questões 3 e 4 os professores das duas escolas foram unânimes em suas respostas e 100% responderam “sim”.

d) Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

No Quadro 5, indica a opinião dos professores em relação o comportamento da gestora de sua escola no trabalho, se ela sabe delegar funções, solicitar ajuda ou ouvi crítica. Ao ser questionados, dos 10 professores da Escola “A”, 9 disseram “sim”, um percentual de 90% dos professores e apenas 1 disse “nem sempre” um valor de 10%. Na Escola “B”, todos os participantes marcaram a opção ‘sim”, no total de 100%.

Quadro 5 – Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Total	20	19	95%	0	0%	1	5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

e) A gestora promove uma gestão democrática e participativa?

Os professores confirmam que as gestoras promovem uma gestão democrática e participativa, ao ser questionado se a gestora promove uma gestão democrática e participativa, as respostas dos mesmos foram unânimes, ou seja, 100% dos entrevistados afirmaram que “sim”, tanto a gestora da Escola “A” como a gestora da Escola “B” promovem um trabalho democrático e participativo, configurando assim, princípio da Gestão Democrática, aspectos considerados formadores da gestão cooperativa. Esta questão pretendeu compreender se a gestão das gestoras estavam dentro do perfil de uma gestora democrática, se dava condições de ser participativa por todos os seguimentos

da escola, para análise desta pergunta foi utilizada a frequência “sim”, “não” e “nem sempre”.

f) Demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola?

Na questão referente o trabalho da gestora, verifica-se, se a mesma demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola, são esclarecidos pelos professores com clareza. Esta questão demonstra que todos os participantes no total de vinte, dez da Escola “A” e dez da Escola “B” foram convictos em suas respostas e todos disseram “sim”, as gestoras agem com ética e transparência no perfil da gestão democrática na condução do projeto educativo e dos processos administrativo da escola.

g) A gestora dispensa tratamento igual a todos os profissionais, pais e aos alunos, fazendo cumprir as regras aprovadas no Regimento Escolar?

Na questão acima citada, dos vinte professores entrevistados com questionário semiaberto, 100% concordaram plenamente que a gestora da escola dispensa tratamento igual a todos os profissionais, pais e aos alunos, fazendo cumprir as regras aprovadas no Regimento Escolar. Estes resultados indicam que há uma atitude prudente das gestoras das duas escolas quanto ao objetivo da escola no seio da comunidade escolar.

h) A gestora faz cumprir o calendário de 200 dias letivos, realizações de atividades culturais e esportivas, acompanham a frequência dos professores, envolvem os pais nas decisões e melhoria da escola, atual gestão é democrática e participativa?

O principal objetivo da pesquisadora referente à essas questões no Quadro 6, consistiu em identificar na opinião dos professores como é feito o trabalho das gestoras para a melhor concretização dos objectivos que dão dignidade no seu ofício. Nesta subsecção apesquisadora fez cinco análise, onde cada uma, o questionado respondeu com frequência “sim”, “não” ou “nem sempre”.

Na análise a) – **Fazem cumprir o calendário de 200 dias letivos:** Dos 20 participantes, 10 são da Escola “A” e 10 da Escola “B”, observa-se no quadro 6, que tanto

os participantes da Escola “A” como os participante da Escola “B” foram unânimes em suas respostas, 20 (100%) responderam que “sim” a gestora faz cumprir o calendário escolar e o mínimo de 200 dias letivos previstos em Lei.

Na análise b) – **Realizações de atividades culturais e esportivas**: Dos 10 inqueridos da Escola “A”, 8 que correspondem a 80% afirmaram categoricamente que “sim”, a gestora de sua escola incentiva a realização de atividades culturais e esportivas dentro da escola e divulga aquelas que acontecem fora e 2 participantes que são 20%, responderam “nem sempre” realizam estas atividades. Já na Escola “B” dos 10 professores, 6 equivalente a 60% respoderam “sim”, nenhum dos participante assinalaram “não” e 4 que representa a 40% disseram “nem sempre” para a pergunta da análise b.

Na análise c) – **A frequência dos professores**: Dos 20 participantes, 10 da Escola “A” e 10 da Escola “B”, todos foram convictos em suas respostas e assinalaram “sim”, a gestora faz um bom aconhamentos da frequencia dos professores, isso num percentual de 100% dos professores participantes.

Na análise d) – **Envolve os pais nas decisões e melhoria da escola**: Dos 10 participantes da Escola “A” que responderam ao inquérito, 10 equivalente a 100% marcaram a opção “sim”, a gestora da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza sua participação. No entanto, os 10 professores da Escola “B” 7 correspondente a 70% marcaram “sim” e 3 que equivale a 30% assinalaram “nem sempre” para a análise da questão d.

Na análise e) – **A atual gestão é democrática e participativa** : neste aspecto, dos 20 participantes, 10 da “A” e 10 da Escola “B”, todos foram ociosos em suas respostas, 20 equivalente a 100% dos participantes marcaram “sim”, a atual gestão tanto da Escola “A” como da Escola “B” é denominada democrática e participativa na opinião de todos os professores.

QUADRO 6 – A gestora faz cumprir o calendário de 200 dias letivos, realizações de atividades culturais e esportivas, acompanham a frequência dos professores, envolve os pais nas decisões e melhoria da escola, atual gestão é democrática e participativa?

Questões	Escola	total	sim	Valor %	Não	Valor %	Nem sempre	Valor %
a) A gestora faz cumprir o calendário escolar e o mínimo de 200 dias letivos previstos em Lei?	A	10	10	100%	-	0%	-	0%
	B	10	10	100%	-	0%	-	0%
b) A gestora de sua escola incentiva a realização de atividades culturais e esportivas dentro da escola e divulga aquelas que acontecem fora dela?	A	10	8	80%	-	0%	2	20%
	B	10	6	60%	-	0%	4	40%
c) Acompanha a frequência dos professores?	A	10	10	100%	-	0%	-	0%
	B	10	10	100%	-	0%	-	0%
d) A gestora da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza sua participação?	A	10	10	100%	-	0%	-	0%
	B	10	7	70%	-	0%	3	30%
e) Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?	A	10	10	100%	-	0%	-	0%
	B	10	10	100%	-	0%	-	0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Ao concluir a análise das respostas dos professores observa-se que não houve opiniões nem sugestões por parte dos respondentes no final do questionário, assinalando apenas as questões objetivas.

4.3. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS FUNCIONÁRIOS

O quadro de funcionários que fizeram parte da pesquisa está formado por duas secretárias, quatro vigias, três cozinheiras, quatro zeladoras, uma supervisora, duas coordenadoras pedagógica, duas orientadoras e dois inspetores de aluno, no total de vinte

funcionários, sendo dez da Escola “A” e dez da Escola “B”. Todos os participantes são funcionários efetivos do município de Alto Paraíso.

Nota-se no Quadro 7, que os funcionários têm formação diversificada. Na Escola “A” dentre os dez funcionários que fizeram parte do estudo apenas três tem nível superior. E a Escola “B” são quatro dos participantes que tem nível superior.

QUADRO 7 – FORMAÇÃO ACADÊMICA, ESCOLA E CARGO DOS FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES

Escola/cargo	FORMAÇÃO ACADÊMICA					
	Total de participante por escola	Esino Fund. incompleto	Ensino Fund. completo	Ensino Médio incompleto	Ensino Médio completo	Ensino superior
Escola “A” Secretária, vigia, cozinheira, zeladora, supervisora, Orientadora inspetor	10	-	2	2	3	3
Escola “B” Secretária, vigia, cozinheira, zeladora, supervisora, coordenadora, Orientadora inspetor	10	-	-	3	3	4
Total	20	-	2	5	6	7

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Observando o quadro a cima indentifica-se que na Escola “A” dos 10 funcionários participantes da pesquisa 20% tem Ensino Fundamentam completo, mais 20% Ensino Médio incompleto, 30% Ensino Médio completo e 30% tem Ensino Superior. Ja na escola “B”, 30% tem Ensino Médio incompleto, 30% Ensino Médio completo e 40% tem Ensino Superior.

No Quadro 8, demonstra a faixa etária e sexo dos vinte funcionários das duas escolas participantes da pesquisa. Desse vintes participantes são dez de cada escola.

Na faixa etária de 30 a 38 tem oito funcionários que correspondem 40%, já na faixa etária de 45 a 50 tem a maor quantidade com 12 participantes que representa um valor de

60%. Analisando por sexo, 9 são masculino no valor de 45% participantes e 11 feminino em um percentual de 55%.

Quadro 8 - Caracterização dos funcionários por idade e sexo das duas escola

Caracterização dos inqueridos		Acumulativo	Valor %
Idade	De 30 -38 anos	8	40%
	De 45 – 50 anos	12	60%
sexo	Masculino	9	45%
	Feminino	11	55%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Esta é a formação do quadro de funcionáraiios que participaram da pesquisa sobre a atuação e o trabalho do gestor escolar na linha da gestão democrática e participativa das escolas pesquisadas.

Segue em (ANEXO III), o questionário dirigido aos funcionários para analisar e facilitar a compreensão de como as gestoras vem desempenhando seu trabalho na escola. Foram analisadas os seguintes questões:

a) A gestora de sua escola faz reuniões regulares com os funcionários?

A escola como um ambiente social, formado por diferentes sujeitos, com comportamento e opiniões variadas, é importante explicar que “uma escola democrática não é aquela em todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos” (Oliveira, 2008, p. 98). Nesta linha de pensamento, questiona-se aos funcionários se a gestora de sua escola faz reuniões regulares com os funcionários com o objetivo de melhorar a organização educacional, pois a tomada de decisões é coletiva, porém a iniciativa tem que partir da gestora escolar. Com as opções (sim, não e nem sempre), dos dez participantes da Escola “A” 8 funcionários que correspondem 80% marcaram a opção “sim” e 2 participantes que representam 20% assinalaram “nem sempre”. Na Escola “B” 9 funcionários no percentual de 90% escolheram a opção “sim” e 1 que equivale a 10% marcou “nem sempre”. Entretanto o quadro mostra que na opinião dos funcionários as gestoras realizam ações como representante formal da instituição.

QUADRO 9 - O gestor de sua escola faz reuniões regulares com os funcionários?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola "A"	10	8	80%	0	0%	2	20%
Escola "B"	10	9	90%	0	0%	1	10%
Total	20	17	85%	0	0%	3	15%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

b) A gestora informa a todos sobre os projetos em andamento e pede colaboração para eles se realizarem?

A Gestão Democrática, pode ser vista como uma condição de construção coletiva de qualidade para a educação, nesta lógica vem a questão na qual questiona aos funcionários se a gestora informa a todos sobre os projetos em andamento e pede colaboração para eles se realizarem. O quadro 10, demonstra que, a Escola "A" 8 funcionários que correspondem 80% marcaram a opção "sim" e 2 participantes que representam 20% assinalaram "nem sempre". Já a Escola "B" 7 funcionários no percentual de 70% escolheram a opção "sim" e 3 que equivale a 30% marcaram "nem sempre". Ficou evidente no quadro a baixo que para 75% dos participantes, as duas gestoras, informam a todos sobre os projetos em andamento, onde se pressupõe a participação ativa de todos no processo educacional.

QUADRO 10 - A gestora informa a todos sobre os projetos em andamento e pede colaboração para eles se realizarem?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola "A"	10	8	80%	0	0%	2	20%
Escola "B"	10	7	70%	0	0%	3	30%
Total	20	15	75%	0	0%	5	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

c) O gestor acompanha a frequência dos funcionários?

O objetivo desta subsecção é avaliar o trabalho da gestora em relação o acompanhamento e a frequência dos funcionários na escola. Nesta pergunta foi usada a frequência: “sim”, “não” e “nem sempre”, o inquerido teve a possibilidade de optar apenas uma frequência. Dos 10 participantes de cada escola, 9 da Escola “A” que correspondem 90% dos participantes marcaram a opção “sim”, a gestora acompanha a frequência dos funcionários na escola e 1 escolheu a opção “nem sempre” que representa 10%. Na Escola “B”, todos os funcionários foram unânimes em suas respostas e os 10 assinalaram “sim”, que representam 100% dos participantes, como se pode visualizar no quadro abaixo.

QUADRO 11 – A gestora acompanha a frequência dos funcionários?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Total	20	19	95%	0	0%	1	5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

d) Esta gestora valoriza todos os profissionais, do porteiro ao vice-diretor, reconhecendo e promovendo o potencial de cada um?

Conforme o quadro nº 12 abaixo, mostra que dos 10 participantes de cada escola, 9 da Escola “A” que correspondem 90% dos participantes marcaram a opção “sim”, enquanto que a frequência “não”, não contabilizaram e 1 escolheu a opção “nem sempre” que representa 10%. No demonstrativo da Escola “B”, 6 funcionários no percentual de 60% escolheram a opção “sim” e 4 que equivale a 40% marcaram “nem sempre”. Ficou evidente no quadro a baixo na opinião de 75% dos participantes, que as gestoras das duas escolas valorizam todos os profissionais, do porteiro ao vice-diretor, reconhecendo e promovendo o potencial de cada um.

QUADRO 12 – Esta gestora valoriza todos os profissionais, do porteiro ao vice-diretor, reconhecendo e promovendo o potencial de cada um?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	6	60%	0	0%	4	40%
Total	20	15	75%	0	0%	5	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

e) A gestora entende que todos tem um papel importante na aprendizagem dos alunos?

Nesta pergunta o participante teve a possibilidade de optar apenas uma frequência. Dos 10 participantes de cada escola, 9 da Escola “A” que correspondem 90% dos participantes marcaram a opção “sim”, a gestora entende que todos tem um papel importante na aprendizagem dos alunos, enquanto que a frequência “não”, não contabilizaram e 1 escolheu a opção “nem sempre” que representa 10%. Na Escola “B”, todos os funcionários foram unânimes em suas respostas e os 10 assinalaram “sim”, que representam 100% dos participantes, como se pode visualizar no quadro abaixo. A maioria dos funcionários no total de 95% reconhecem que o trabalho da gestora torna a participação coletiva importante para melhorar o aprendizado dos alunos.

QUADRO 13 – Entende que todos têm um papel importante na aprendizagem dos alunos?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Total	20	19	95%	0	0%	1	5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

f) Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

No Quadro 14 indica a opinião dos funcionários em relação comportamento da gestora de sua escola no trabalho, se ela sabe delegar funções, solicitar ajuda ou ouvi crítica. Ao ser questionados, dos 10 funcionários da Escola “A” , 7 disseram “sim”, um percentual de 70% dos funcionários e 3 disseram “nem sempre” um valor de 30%. Na Escola “B”, 5 funcionários que corresponde o percentual de 50% disseram “sim”, a alternativa “não”, não foi assinalada e 5 dos participantes no valor de 50% escolheram a opção “nem sempre”.

Quadro 14 – Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	7	70%	0	0%	3	30%
Escola “B”	10	5	50%	0	0%	5	50%
Total	20	12	60%	0	0%	8	40%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

g) O gestor promove uma gestão democrática e participativa?

Os funcionários participantes da pesquisa confirmam que a gestora promove uma gestão democrática e participativa. No Quadro 15, ao ser questionado se a gestora promove uma gestão democrática e participativa, as respostas dos mesmos foram unânimes, ou seja, 100% dos participantes assinalaram que “sim”, a gestora da Escola “A”, promove um trabalho democrático e participativo, configurando assim, princípio da Gestão Democrática, dados de suas concepções e especificidades aspectos que são considerados como formadores da gestão cooperativa. Na Escola “B”, 5 funcionários que corresponde o percentual de 50% disseram “sim” e 5 dos participantes no valor de 50% escolheram a opção “nem sempre”. Esta questão pretendeu compreender se a gestão das duas escolas estavam dentro do perfil de uma gestão democrática, se dava condições de ser participativa por todos os seguimentos da escola, para análise desta pergunta foi utilizada a frequência “sim”, “não” ou “nem sempre”. Dos 20 que responderam a questão, 10 da Escola “A” e 10

da Escola “B”, no total de 75% marcaram que as gestoras promovem uma gestão democrática e participativa.

Segundo os funcionários, no ano de 2010 o Conselho Municipal de Educação do município de Alto Paraíso, ministrou palestras com o temas “Gestão Democrática” em todas as escolas da rede pública. Sendo assim toda comunidades escolar tem conhecimento do que é uma gestão democrática e participativa.

Quadro 15 – A gestora promove uma gestão democrática e participativa?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Escola “B”	10	5	50%	0	0%	5	50%
Total	20	15	75%	0	0%	5	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

h) A gestora informa a comunidade sobre os principais acontecimentos da escola?

O quadro 16, apresenta que dos 10 funcionários participantes da pesquisa da Escola “A”, 100% marcaram “sim”, a gestora informa a comunidade sobre os principais acontecimentos da escola. No entanto, para a Escola “B”, dos 10 funcionários, 6 que representam 60% indicam que “sim”, a alternativa “não” não foi assinalada e 4 dos participantes no valor de 40% escolheram a opção “nem sempre”.

Quadro 16 – A gestora informa a comunidade sobre os principais acontecimentos da escola?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Escola “B”	10	6	60%	0	0%	4	40%
Total	20	16	80%	0	0%	4	20%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Estes resultados do quadro 16, chamam atenção que as gestoras das escolas valorizam a comunidade deixando-a bem informada dos acontecimentos escolar, pois acima da metade 80% estão a favor dessa prerrogativa.

i) O gestor de sua escola convoca os funcionários para a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico o (PPP)?

O gestor escolar deve incentivar as potencialidades possíveis e estas tornarem-se ações criativas e inovadoras. Para Gandin (1994, p. 24), “participação é a construção em conjunto”. No processo administrativo, todos têm sua palavra a dizer. A elaboração do Projeto Político Pedagógico, precisa ser construído de forma participativo na escola, depende da participação dos que participam bem como da existência de um clima favorável. Partindo deste conceito questionam-se aos participantes se a gestora da escola convoca os funcionários para a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico, conhecido por PPP. Dos 10 funcionários da Escola “A”, 7 disseram “sim”, um percentual de 70% dos funcionários e 3 disseram “nem sempre” um valor de 30%. Na Escola “B”, 6 funcionários que corresponde o percentual de 60% disseram “sim”, a alternativa “não” não foi assinalada e 4 dos participantes no valor de 40% escolheram a opção “nem sempre”, como pode ser visto no quadro a baixo.

QUADRO 17 - A gestora de sua escola convoca os funcionários para a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico o (PPP)?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	7	70%	0	0%	3	30%
Escola “B”	10	6	60%	0	0%	4	40%
Total	20	13	65%	0	0%	7	35%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

O quadro acima é animador porque demonstra que a maioria dos funcionários 65% marcaram que as gestoras convocam os funcionários para a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico, esta ação é de suma importância para fortalecer a democratização da escola e melhorar a qualidade de ensino.

j) Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?

A ação da gestão democrático-participativa abre o canal para a participação da comunidade. Assim a prática de gestão democrática, deve se desenvolver num ambiente em que todos convivam como sujeitos, com direitos e deveres percebidos a partir de discussões e decisões coletivas. Partindo deste princípio, a pesquisadora levou o questionamento aos participantes sobre a atual gestão da escola com o objetivo de indentificar se a mesma é democrática e participativa. Dos dez participantes da Escola “A” 9 participantes que correspondem 90% assinalaram “sim”, e 1 participante que corresponde a 10% dos funcionários marcaram “nem sempre”, como pode ser observado no quadro 18 a baixo. Já na Escola “B”, dos dez funcionários, 5 que correspondem 50% escolheram a alternativa “sim”, 1 participante que representa 10% marcou “não” e 4 que correspondem a porcentagem de 40% assinalaram “nem sempre”.

QUADRO 18 - Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	5	50%	1	10%	4	40%
Total	20	14	70%	1	5%	5	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Percebe-se que o percentual de 70% dos funcionários marcou que a atual gestão das duas escolas pesquisadas tem a gestão democrática e participativa. Assim, este aspecto é relevante no processo de democratização na escola. Freire (2004) observa.

Tudo o que agente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democráticamente (FREIRE, 2004, p. 7)

Portanto, nesta linha de pensamento ficou claro que o trabalho das gestoras tem ações coletivas dentro e fora da escola, na opinião da maioria dos funcionários que participaram da pesquisa.

Finalizando a análise das respostas do questionário dirigido aos funcionários, verificou-se que a resposta aberta de opinião e sugestão, não foi marcada por nenhum dos participantes.

4.4. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS

Dentre os pais que fizeram parte do estudo, dez são do sexo masculino e dez são do sexo feminino. O Quadro 19 mostra a faixa etária e sexo dos pais que participaram da enquete da pesquisa. Na faixa etária de 29 a 40 anos tem 13 funcionários que correspondem 65%, já na faixa etária de 45 a 50 anos são 7 participantes que representam um valor de 35%. Analisando por sexo, 10 são masculino no valor de 50% e 10 feminino em um percentual também de 50%.

Quadro 19 - Caracterização dos Pais por idade e sexo das duas escola

Caracterização dos inqueridos		Acumulativo	Valor %
Idade	De 29 -40 anos	13	65%
	De 45 – 50 anos	7	35%
sexo	Masculino	10	50%
	Feminino	10	50%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

O questionário dirigido aos pais dos alunos das duas escolas participantes da pesquisa segue em (ANEXO IV).

Nesta subsecção os pais foram questionados sobre o desempenho do trabalho do gestor na escola. Busca entender como é a liderança, a qualidade de ensino e se esta gestão é democrática e participativa. Aqui foi usada a frequência de: “Sim”, “Não” e “Nem sempre”, escolhendo apenas uma opção e uma questão aberta para opinião e sugestão. São vinte pais participantes no total, na qual 10 são da Escola “A” e 10 da Escola “B”.

a) Promove reunião de pais em horários adequados a sua rotina?

Dos 10 que responderam o questionário na Escola “A” 8 assinalaram “sim”, a gestora promove reunião de pais em horário adequado e apenas 2 assinalaram a opção “nem sempre” que correspondem 20%. Já na Escola “B” os dez participantes assinalaram “sim”, um percentual de 100% , como pode observar no quadro a baixo.

QUADRO 20 - Promove reunião de pais em horários adequados a sua rotina?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	8	80%	0	0%	2	20%
Escola “B”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Total	20	18	90%	0	0%	2	10 %

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Este quadro é animador, porque 90% dos participantes marcaram que as gestoras se preocupam em promover as reuniões de pais em horários adequados, esta ação é importante porque assim ajudam a comunidade participar mais ativamente das reuniões na escola.

b) Informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar?

É importante para o processo democrático que o ambiente escolar tenha um bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos. Assim a pesquisadora visa extrair dos pais participante da pesquisa como a comunidade é informada sobre os projetos e se todos são convidados a participarem. Libâneo (2007, p.

316), “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objetivos educacionais”, com estas palavras o autor define a organização escolar.

Nesta questão, os 10 participantes da Escola “A”, 9 pais que corresponde 90% assinalaram a alternativa “sim” e apenas 1 participante marcou “nem sempre” que representa 10%. Analisando a Escola “B”, 6 pais que representam um percentual de 60% anotaram “sim” e 4 pais que totalizam 40% marcaram “nem sempre”, como está representado no quadro abaixo.

QUADRO 21 - Informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	6	60%	0	0%	4	40%
Total	20	15	75%	0	0%	5	25 %

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

c) A gestora informa sobre a importância do Conselho Escolar e como participar dele?

É bastante claro na Lei LDB (Lei de Diretrizes de Bases, nº 9.394/96) ao definir como diretrizes para os sistemas de ensino a participação da comunidade escolar e local nos Conselhos Escolares (art. 14). A organização dos Conselhos Escolares e a busca da participação da comunidade fazendo valer seus direitos e deveres, discutidos de forma democrática, se propõe a ser um exercício democrático e participativo. Partindo deste princípio, a pesquisadora buscou investigar o conhecimento dos pais sobre o Conselho Escolar e se são convidados pela atual gestão a participarem dos Conselhos que tem ativos na escola.

Os resultados do Quadro 22, mostra o resultado desta importante questão. Dos 10 participantes da Escola “A”, todos os 10 pais que correspondem 100% assinalaram a

alternativa “sim”. Analisando a Escola “B”, 8 pais que representam um percentual de 80% anotaram “sim” e 2 pais que totalizam 20% marcaram “nem sempre”, como está representado no quadro abaixo.

QUADRO 22 – A gestora informa sobre a importância do Conselho Escolar e como participar dele?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Escola “B”	10	8	80%	0	0%	2	20%
Total	20	18	90%	0	0%	2	10 %

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

O Quadro 22, mostra que os pais das duas escolas, no total de 90% afirmaram que as gestoras informam sobre a importância do Conselho Escolar e explica a comunidade como participar. Este resultado é algo animador porque representa um exercício de democracia participativa.

d) A gestora divulga a Associação de Pais e Mestre e como participar dela?

Dos 10 que responderam o questionário na Escola “A” 9 assinalaram “sim”, a gestora divulga Associação de Pais e Mestre encitavando a participação e apenas 1 assinalou a opção “nem sempre” que correspondem 10%. Na Escola “B”, também dos 10 participantes, 9 assinalaram “sim”, um percentual de 90% e apenas 1 assinalou a opção “nem sempre” que correspondem 10%, como pode observar no quadro a baixo.

QUADRO 23 – A gestora divulga a Associação de Pais e Mestre e como participar dela?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Total	20	18	90%	0	0%	2	10 %

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Este quadro demonstra, que 90% dos participantes marcaram que as gestoras divulgam a Associação de Pais e Mestre, esta ação é importante porque assim ajudam a comunidade a participar mais ativamente e desempenhar um papel de ação transformadora no processo educativo.

e) A gestão usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes?

Conforme o Quadro 24 abaixo, mostra que dos 10 participantes de cada escola, 9 da Escola “A” que correspondem 90% dos participantes marcaram a opção “sim”, enquanto que a frequência “não”, não contabilizaram e 1 escolheu a opção “nem sempre” que representa 10%. No demonstrativo da Escola “B”, 8 funcionários no percentual de 80% escolheram a opção “sim” e 2 que equivale a 20% marcaram “nem sempre”. Ficou evidente no quadro a baixo que na opinião de 85% dos participantes, as gestoras das duas escolas pesquisadas usam os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes.

QUADRO 24 – A gestão usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	8	80%	0	0%	2	20%
Total	20	17	85%	0	0%	3	15%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Analisando o Quadro 24, percebe-se que os trabalhos das gestoras estão direcionados para uma gestão democrática, flexível e baseada na prática do diálogo.

f) A gestora leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola?

A escola, hoje, requer gestores dinâmicos, criativos, que propiciem a autonomia prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Assim, os gestores devem perceber as tendências de mudança, aprender a investigar, analisar e interpretar os novos desafios e beneficiar da própria experiência. Uma nova proposta de gestão educacional deve levar em conta: os desafios que se colocam à educação exigindo revisões constantes na formulação dos objetivos educacionais e as mudanças na sociedade. Assim os projetos elaborados na escola devem levar em conta a cultura da comunidade e da família.

Os resultados do Quadro 25, mostra a importante da questão. Dos 10 participantes da Escola “A”, todos os 10 pais que correspondem 100% assinalaram a alternativa “sim”. Analisando a Escola “B”, 9 pais que representam um percentual de 90% anotaram “sim” e 1 pai que totaliza 10% marcaram “nem sempre”, como está representado no quadro abaixo.

QUADRO 25 – A gestora leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola “A”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Escola “B”	10	9	90%	0	0%	1	10%
Total	20	19	95%	0	0%	1	5 %

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Observando o Quadro 25, percebe-se um percentual animador, 95% dos participantes assinalaram a alternativa “sim”, com este percentual confirmam que a gestão das duas escolas leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola.

g) A gestora estimula a participação dos alunos na organização, decoração, ordem e limpeza da escola?

Esta questão mostra resultados importantes. Dos 10 participantes da Escola “A”, todos os 10 pais que corresponde 100% assinalaram a alternativa “sim”. Analisando a Escola “B”, também todos os 10 pais participantes da pesquisa, que corresponde 100% assinalaram a alternativa “sim”. Este resultado demonstra que as gestoras das duas escolas pesquisadas, desenvolvem um trabalho na educação que privilegia a participação dos alunos na organização, decoração, ordem e limpeza da escola, de forma que contribuam para que os estudantes desenvolvem o conhecimento, sem perder o prazer e a curiosidade do ensino aprendizagem.

h) A direção mantém o ensino aprendizagem dos alunos em parceria com os pais?

As relações estabelecidas entre escola e família ao longo da história sempre ocupou um espaço importante no âmbito educacional, já que as duas instituições são as principais responsáveis pela formação integral do indivíduo. Partindo deste princípio a pesquisadora

indagou se a direção fazia esta interação de escola e família, incentivando aos pais a participarem do ensino aprendizagem dos alunos.

Dos 10 que responderam o questionário na Escola “A” 9 assinalaram “sim”, no percentual de 90% e apenas 1 assinalou a opção “nem sempre” que correspondem 10%. Já na Escola “B” os 10 participantes assinalaram “sim”, um percentual de 100% , como pode observar no quadro a baixo.

QUADRO 26 - A direção mantém o ensino aprendizagem dos alunos em parceria com os pais?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	
							Valor %
Escola “A”	10	9	80%	0	0%	1	10%
Escola “B”	10	10	100%	0	0%	0	0%
Total	20	19	95%	0	0%	1	5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Observa-se que na opinião dos pais, um total animador de 95%, vê a gestão de sua escola como democrática, pois os mesmos afirmaram que a gestão se preocupa em sempre estar em parceria com os pais no processo da aprendizagem dos alunos.

i) A gestora da escola estabelece relação clara entre os objetivos de aprendizagem, as atividades de ensino e a avaliação dos alunos?

Analisando as respostas desta questão, apresentam um resultado importante e animador. Os resultados desta importante questão demonstra que na Escola “A”, todos os 10 pais que correspondem 100% assinalaram a alternativa “sim”. Analisando a Escola “B”, por unanimidade também todos os 10 pais que corresponde 100% assinalaram a alternativa “sim”.

Com o resultado da questão, entende-se que as gestoras das escolas pesquisadas estabelecem relações claras entre os objetivos de aprendizagem, as atividades de ensino e a avaliação dos alunos para os pais.

j) A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos?

Nesta questão, apresenta que dos 10 pais participantes da pesquisa da Escola "A", 100% marcaram "sim", a gestão da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos. E na Escola "B", também os 10 pais, que representam 100% assinalaram a alternativa "sim".

j) Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?

A Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional – LDBEN, garante a gestão democrática com participação da comunidade conforme mencionam os artigos 12 e 13 da mesma Lei. Foi com base na referida Lei que a pesquisadora fechou o questionários dos pais perguntando se a atual gestão da escola é democrática e participativa.

Os dez participantes da Escola "A" foram unânimes em suas respostas assinalando a alternativa "sim", um percentual de 100%. Já na Escola "B" dos 10 pais, 9 que corresponde um total de 90% assinalaram "sim", enquanto 1 que representa 10% marcou "nem sempre", como pode ser observado no quadro a baixo.

QUADRO 27 - Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?

ESCOLA	Total	sim	Valor %	não	Valor %	Nem sempre	Valor %
Escola "A"	10	10	100%	0	0%	0	0%
Escola "B"	10	9	90%	0	0%	1	10%
Total	20	19	95%	0	0%	1	5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Portanto, fica evidente ao observar o quadro a cima, que 95% dos pais afirmam que a atual gestão da escola é democrática e participativa.

Coclundo a análise das respostas do questionário dirigido aos pais, percebe-se que a resposta aberta de opinião e sugestão, não foi respondida por nenhum dos participantes.

4.5. DOCUMENTOS ANALISADOS

4.5.1 O Projeto Político Pedagógico nos Documentos

A rede de ensino pública municipal urbana e rural de Alto Paraíso tem como obrigação a construção e a aplicação do PPP nas escolas, tendo como fonte de concepções e princípios da gestão democrática e a participação da comunidade, originários da Constituição Federal e da LDB/96. Como enfatiza Bussumann (2000), é exigência entender e considerar o projeto como processo sempre em construção, cujos resultados, por ser gradativos e mediatos estabelecem condições apropriadas para a discussão, inclusive de diretrizes de apoio. Esses procedimentos conduzem a identificação das concepções e princípios do PPP, uma vez que a LDB determina como princípios que devem reger o ensino a gestão democrática e a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Na Escola “A” foram analisados livros de atas de reuniões do colegiado escolar, como: livro caixa, reuniões administrativas e pedagógicas, conselho de classe, reunião de pais, planejamento e os projetos em desenvolvimento na escola tais como: Projeto de Leitura, Soletrando e Projeto de Tabuada. O PPP foi reformulado com a participação da comunidade escolar através de reuniões e ciclo de estudo, pela as datas registradas nas atas estes encontros foram realizados aos sábados. Segundo o PPP a missão da escola é:

Nossa escola tem por missão assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e permanência dos alunos na escola, formando cidadãos críticos e participativos capazes de agir na transformação da sociedade, ainda tem como Valores: Responsabilidade, Ética, Organização, Limite, Respeito, Valorização do meio, Valorização pedagógica e Solidariedade (PPP, 2016).

Na Escola “B” foram analisados livros de atas de reuniões do colegiado escolar, como: livro caixa escolar que tiveram em pauta a aplicação de recursos do PNDE (Programa Nacional de Desenvolvimento Educacional), normas disciplinares, tendo como participantes os representantes de cada seguimento escolar, reuniões administrativas e pedagógicas, conselho de classe, reunião de pais, planejamento e os projetos em desenvolvimento na escola tais como: Projeto Família na escola, o Projeto de Conservação do Patrimônio Público, Soletrando e Projeto de Tabuada. O PPP também foi reformulado com a participação da comunidade escolar através de reuniões e grupo de estudos envolvendo a todos que participam da escola, através das datas registradas nas atas estes encontros foram realizados aos sábados e outros em dias da semana em horários noturnos. Esta Escola tem como missão:

Oferecer ao aluno uma educação de qualidade através do resgate de valores e da construção do conhecimento, para que o aluno se torne um cidadão consciente e responsável, contribuindo para desenvolvimento do meio em que vive. Ainda a mesma tem como Visão, ser uma escola de referência regional pela qualidade de educação e pelas ações transformadoras da realidade social, (PPP, 2016).

A pesquisadora percebeu, através da análise do PPP e das atas de reuniões dos órgãos colegiados em atividades de cada escola, que as gestoras concretizam seus trabalhos com a participação da comunidade nas decisões fundamentais da escola visando uma gestão democrática e participativa. Contudo, os registros mostram que mesmo com uma boa participação da comunidade das duas escolas, ainda tem família que não participam dos eventos e não acompanham o desenvolvimento do filho na escola.

Na Escola “A” faltou à participação dos alunos na reformulação do Projeto Político Pedagógico e por isto, não atende a missão da escola, definida no PPP, que propõe trabalhar para proporcionar condições de se tornarem cidadãos críticos, atuantes e participativos, éticos e cooperativos, capazes de atuarem como agentes transformadores da sociedade. A gestora da “A” relata que:

Nossos alunos por serem menores incapazes não participam da formulação do PPP porque trabalhamos com alunos do Ensino Fundamental de cinco a quatorze anos, porém os mesmos participam das gincanas, construção e desenvolvimento dos Projetos das ações Pedagógicas como: Projeto de Leitura, Tabuada, Soletrando entre outros.

Segundo a gestora, os alunos por ser de menores não tem participação na construção do PPP, mas participa do desenvolvimento das ações do referido projeto.

Na Escola “B” tem a participação dos alunos na reformulação do PPP, porque a escola trabalha com alunos do EJA (Educação de Jovem e Adulto), estes alunos já são adultos e autônomos.

O PPP e os demais documentos das duas escolas são muito parecidos, apesar de atenderem comunidades bem diferentes, uma escola do campo e a outra da cidade. Percebe-se na análise destes documentos, que as gestoras, na dimensão pedagógica envolvem todos que fazem parte da instituição de ensino no trabalho escolar no que diz respeito à elaboração do projeto pedagógico, no planejamento anual, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, na recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar, na organização do tempo e do espaço escolar, no acolhimento às famílias e dos alunos, no índice de aprovação e correção da defasagem idade/aprendizagem.

A duas escolas conta ainda com dois documentos importantes que são Proposta Pedagógica e o Regimento interno, que analisando as datas das reuniões lavradas nos livros atas são documentos reformulados e atualizados uma vez por ano, observando as assinaturas dos participantes nota-se a presença de pais, funcionários, professores, em fim todos da comunidade escolar. Contudo, os registros mostram que é boa a participação da comunidade escolar nas decisões importantes da escola. Lück (2005) relaciona habilidades e conhecimentos em áreas: administrativas; relacionamento interpessoal e pedagógico elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão, precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Partindo deste princípio, percebe-se que as gestoras das escolas que fazem parte da pesquisa vêm demonstrando ter conhecimentos e habilidades na forma de liderar na visão da gestão democrática.

O gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega responsabilidades decorrentes das decisões dos membros da equipe escolar, presta contas e submete à avaliação do grupo e das decisões tomadas coletivamente. As representações sociais dos gestores são construídas a partir da apropriação que eles fazem da prática, das suas relações e dos saberes históricos e sociais. Considerando a ideia, dos saberes históricos e sociais e que

nada é definitivo, que a renovação desses saberes é necessária, e que os mesmos são elaborados através de práticas sociais que a escola é concebida. Segundo Rios (2003, p. 121),

A identidade aparece, assim como algo *construído* nos limites da existência social dos sujeitos. Somos o que somos porque *estamos numa determinada circunstância*. E não podemos deixar de ressaltar que essa circunstância se configura de uma determinada maneira *porque estamos, nela*, e a construímos de maneira peculiar. Somos porque estamos, ganhamos nossa identidade enquanto a construímos.

O gestor escolar sob esse novo paradigma passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar, co-responsabilizando todos os atores da instituição escolar e da comunidade no fazer pedagógico.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

É necessário que existam coisas más, porque graças a elas reconhecemos e valorizamos as boas.
(Afonso Nkuansambu)

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar as conclusões dos resultados obtidos na pesquisa através de vários instrumentos aplicados. Este espaço foi possível também, apresentar as considerações sugestivas para uma política educativa, participativa e democrática e a sugestão de novos estudos para gestor escolar.

5.1 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término do estudo, algumas conclusões foram obtidas, tanto na revisão de literatura, como na análise dos resultados coletados das entrevistas e dos questionários. Diante do que foi apresentado e discutido, conclui-se que a democratização da educação é entendida como um acesso ampliado da escola aos alunos e a participação de suas famílias, assim como de toda a comunidade interna da escola no processo educativo que é desenvolvido. As condições para que tudo aconteça precisam ser criada pelo gestor, para favorecer uma organização cujo clima seja compromisso de todos. “A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social”. PARO (1996, p.146).

A interpretação de documentos e da fala das gestoras, como também as respostas de professores, funcionários e pais possibilitaram contato com um rico material sobre a importância e a contribuição do trabalho das gestoras para transformar o espaço escolar em agência educativa, de realizações transformadoras e participativas geradas pela gestão democrática.

No questionário dirigido ao professores, os mesmos foram unânimes em suas respostas, afirmando que as duas gestoras promovem uma gestão democrática e participativa.

O gestor educacional deve liderar uma gestão participativa e democrática, permitindo a escola buscar soluções próprias, mais adequadas às necessidades e aspiração dos alunos e de suas famílias. A participação abre espaço para a tomada de decisões de forma democrática, bem como a captação e incorporação de recursos da comunidade tais como: alunos, professores, funcionários, pais de alunos e todos os interessados no bom funcionamento da entidade escolar. Libâneo (2007, p. 316), salienta que. “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objetivos educacionais”.

Este trabalho é feito pelas as gestoras das duas escolas pesquisadas, as mesmas informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar, como afirmaram a maioria dos pais em suas resposta no questionário que foi dirigido a eles nesta pesquisa.

Ao fazer análises dos documentos das duas escolas, nas atas estão registradas que as gestoras realizam reuniões bimestrais com os pais. Estão registrados também reuniões com funcionários, Conselho de classe e Conselho Fiscal.

Autonomia e democratização são dois aspectos indispensáveis no mesmo processo emancipador das pessoas e da humanidade. E ao analisar o trabalho das gestoras das duas escolas da rede pública municipal de Alto Paraíso ficou claro que os dois aspectos são tratados de forma harmoniosos, até porque para ser democrática a escola precisa ter autonomia nas suas decisões. Os resultados obtidos mostram que nestas escolas predomina a liderança participativa e democrática, como ficou evidente nas respostas do questionário dirigidos aos funcionários.

“Este modelo de gestão democrática influencia positivamente os agentes educativos viabilizando assim o ensino de qualidade”, Escola Ribeiro Couto PPP (2016).

Com base na fundamentação teórica desta pesquisa, considera-se, que ser um gestor educacional vai muito além de um mero cargo ou uma profissão de grande responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, ser líder, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando-os para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão com qualidade.

Com base nas respostas dos professores que responderam os questionários da pesquisa, percebe-se que os trabalhos das duas gestoras pesquisadas estão dentro deste perfil de liderança democrática.

Consideramos que o gestor educacional pode promover uma gestão participativa e democrática, participar do convívio cotidiano, compartilhar acertos e desacertos. Valores como respeito, confiança, sinceridade, fortalece muito a equipe pedagógica de uma instituição, construindo dessa maneira relações interpessoais saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais. Com base nas respostas dos professores que responderam os questionários da pesquisa, percebe-se que o trabalho das duas gestoras pesquisadas tem este perfil de liderança.

Nos dias atuais, a evolução da tecnologia e o avanço da ciência vêm-se exigindo cada vez mais da instituição escolar, e esses são os novos desafios a serem enfrentados por todos que dela fazem parte. Conseqüentemente, a maneira como são enfrentados os desafios trazem resultados marcados pelo desempenho de cada um e de todos na instituição, principalmente da gestora, voltados por um único foco: o processo de ensino e aprendizagem e o sucesso dos alunos. "A responsabilidade educacional exige profissionalismo" (LÜCK, 2000, p. 29).

Nesta linha de pensamento, recomenda-se ao gestor servir e liderar, compartilhar acertos e insucessos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva prazerosamente toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade para fazer do seu trabalho não uma obrigação penosa, mas uma realização prazerosa voltada para a educação dos alunos, da sua equipe e da sua comunidade, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

Como conclusões principais baseando-se nos autores que fizeram parte deste estudo, recomenda-se que os gestores devem possuir habilidades técnicas, políticas e pedagógicas no desempenho de suas funções. Estas habilidades podem ser adquirida através da prática e de formação continuada. A formação continuada, possibilitam aos gestores adquirirem conhecimentos que os levam a alcançar os objetivos de uma gestão democrática e participativa, que vem trilhar caminhos com alternativas de realizar um trabalho bem sucedido, voltado para a formação plena de crianças e jovens ou em qualquer modalidade de ensino.

Em suma, com base nas análises dos dados da pesquisa, os gestores das duas escolas pesquisadas incentivam à participação de forma coletiva no processo de ensino aprendizagem voltada para a gestão democrática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, N. (1994). *A reforma da administração escolar: a abordagem política em análise organizacional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução, uma teoria aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBN 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.394/1996.

BRASIL. *Referencial curricular nacional para a educação infantil* / **Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. **Constituição de 1988**. 2. ed. República Federativa do Brasil. Brasília, Senado Federal: Centro Gráfico, 1998.

BRASIL. Decreto – Lei 8.621, de 10 de janeiro de 1946. Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Disponível em: Acesso em 10 maio de 2010.

BRASIL. Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: DF. 1961. Disponível em:<<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75529.htm>>.

BUSSUMANN, Antônio Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político-pedagógico da escola – uma construção possível. São Paulo: Papirus, 2000. p.37-52.

CARNEIRO, R. U. C. (2006). Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretores de escolas de educação infantil. Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo (SP), Brasil.

CARNEIRO, M. A. (2003). LDB fácil: **Leitura crítico compreensiva artigo a artigo** (9a ed.). Petrópolis: Vozes. (Original publicado em 1998).

CHALITA, Gabriel. Educação: **A solução está no afeto**. São Paulo: Gente, 2001.

CASTRO, Gilda de. (2003) **Professor submisso, aluno-cliente**: reflexões sobre a docência no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A.

DALLAN, Ermelinda Maura Chezzi. (2000) **Proposta pedagógica e autonomia da escola**. Paraná.

DEMO, P. Conhecimento Moderno: Sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1999.

DESLAND, R., & Bertrand, R. (2005). Motivation of parent involvement in secondary-level schooling. *The Journal of Education Research*, 3, 164-175.

DOURADO, L. F. (org.). (2003). *Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Goiânia-GO*. Goiânia: Alternativa

ESTEVIÃO, Vânia Andréia Bagatoli. A importância da música e da dança no desenvolvimento infantil. Assis Chateaubriand – Pr, 2002. 42f. Monografia (Especialização em Psicopedagogia) – Centro Técnico-Educacional Superior do Oeste Paranaense – CTESOP/CAEDRHS.

FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FERREIRA, N.S.C. Poderemos trabalhar juntos na sociedade mundializada? Desafios para os educadores. In: PORTO, T.E. Redes em construção: meios de comunicação e práticas educativas. Araraquara/ SP: JM, 2003b.

FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. Em Aberto. Gestão escolar e formação de gestores. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Brasília, v. 17, n. 72, jun. 2000.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004. (Coleção leitura)

FREIRE, Paulo (1993). *Professora sim, tia não: Cartas a quem ousa ensinar*. São Paulo:

FREITAS, M. E. (1991) *Cultura organizacional: grandes temas em debates*. Revista de Administração de Empresas, v.31, n.2, jul./ set.

GADOTTI, Moacir. (2000). *Educação de jovens e adultos: problemas e perspectivas*. In: GADOTTI, Moacir & ROMÃO E. José (orgs.). *Educação de jovens e adultos: teoria, prática e proposta*. 2. ed. revista, São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire.

GANDIN, D. *A prática do planejamento participativo*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994

GERMANO, José Wellington. *Estado militar e educação no Brasil (1964-1985)*. São Paulo: Cortez, 1993.

GIL, António Carlos (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo. Brasil.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

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

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAY, David E. (2012). *Metodologia de Pesquisa. Pesquisa no mundo real*. 2ª Edição. Porto Alegre: Penso.

HORA, Dinair Leal de. *Gestão democrática na escola*. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. et al. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. (2001) **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa.

LÜCK, Heloísa. A dimensão participação da Gestão Escolar. *Gestão em Rede*. Brasília, n. 9, P. 13-17, agosto. 1998.

LÜCK, Heloisa. *A Escola Participativa o Trabalho do Gestor Escolar*, Ed. DP&S, 4ª Edição 2006.

LÜCK, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em aberto*, 17(72), 11-33.

LÜCK, H. (2006a). A gestão participativa na escola. *Cadernos de gestão*. Petrópolis: Vozes.

LÜCK, H. (2006b). A gestão participativa na escola. *Cadernos de gestão*. Petrópolis: Vozes

LÜCK, H. (2009). *A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática*. Recuperado em 10 dezembro, 2015, em: <http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-hluck.pdf>.

LÜCK, Heloísa. et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____ et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

_____. *Liderança em gestão escolar*. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAROY, C. (2005). Le modèle du praticien réflexif à l'épreuve de l'enquête en Belgique. Dans *La profession d'enseignant aujourd'hui: Évolutions, perspectives et enjeux internationaux*. Bruxelles: De Boeck Université.

MEIRELES, Cecília. *Crônicas de educação*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento*. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. *Liderança: uma questão de competência*. In: BARROTO, J.R. **O líder com empreendedor**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, H. S. L. 2008. *Gestão Democrática da Educação: O Gestor Escolar como Facilitador/Dificultador da Gestão Democrática na Rede Municipal de Ensino de Barro Preto – Bahia*. Monografia (Especialização em Gestão do Trabalho Pedagógico). Itabuna: FACSUL

PARO, V. H. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V. H.. *Administração Escolar – Introdução Crítica*. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique, **A Administração Escolar: Introdução e Crítica**, 9ª Edição S.P: Cortez, 1996.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

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

PILETTI, Nelson. *História da educação no Brasil*. São Paulo: Ática, 1997.

PIORE, Michael J, Qualitative research techniques in economics, In Administrative Science Quarterly vol 24, nº 4, December 1979, pp. 560 – 569.

RIBEIRO, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisas em saberes educacionais*, (4), 129-148.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas,1999.

RIOS, Teresinha Azerêdo. **Compreender e Ensinar: por uma docência da melhor qualidade**.4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SALVADOR, C. C. et al. (org.). *Psicologia da Educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul,1999.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: autores associados, 1995.

SANTOS, Antonio Silveira R. dos. *Escola e Cidadania*.A Tribuna (Santos/ SP)- 12.04.02.

SAVIANI, D. *Escola e Democracia*. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1983.

SOUZA, A. *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Tese de Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007a.

TIBA, I. *Ensinar aprendendo: novos paradigmas da educação*. 18 ed. São Paulo: Integrare Editora, 2006.

VALERIEN, J. (2002). *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento* (8ª ed.). São Paulo (SP): Cortez.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. (1989) **Disciplina**: construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola. 7. ed. São Paulo: Libertad.

VEIGA, I. P. A. (Org.). *Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papyrus, 2000.

VEIGA, Ilma P.A. "Escola, currículo e ensino". In: I.P.A. Veiga e M. Helena Cardoso (org.) Escola fundamental: Currículo e ensino. Campinas, Papirus, 1991.

VIEIRA, Sonia. (2009) **Como Elaborar Questionários**. Editora Atlas.

WELCH, J. Paixão por Vencer. 7. Ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANEXOS



ANEXO I

UNIVERSIDADE ABERTA DE PORTUGAL UAB/PT

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O DIRETOR

1. Qual a experiência que possui no magistério?
2. Qual sua Faixa Etária
() de 18 a 26 anos () de 27 a 35 anos () de 35 a 45 anos () acima de 50 anos
3. Você tem formação ou especialização em gestão escolar?
4. Há quanto tempo você está no cargo de diretor?
5. Como chegou ao cargo de diretor?
6. Qual a importância da sua formação para sua prática diária?
7. Qual a formação mais adequada para desempenhar as funções de diretor?
8. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário?
9. Explique como foi construído o Projeto Pedagógico na sua Escola.
10. Ocorreram mudanças após a elaboração do projeto pedagógico na prática de sala de aula?

11. Qual o processo de acompanhamento do projeto pedagógico na sua Escola?
12. Qual a sua autonomia como diretora na gestão da Escola?
13. Em que setores/áreas você acha que o diretor deveria ter mais autonomia?
14. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?
15. Como é a sua relação com os professores?
16. Como considera a participação dos pais nos assuntos da Escola?
17. Como é feita a prestação de contas da Escola?
18. Para você o que é uma escola democrática?
19. Em sua opinião, sua gestão é democrática e participativa?

ANEXO II

UNIVERSIDADE ABERTA DE PORTUGAL UAB/PT

MESTRADO EM ADMISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES

REFERENTE À ATUAÇÃO E TRABALHO DO GESTOR DE SUA ESCOLA:

RESPONDA AS QUESTÕES COM SINCERIDADE.

a)Dados bibliográficos: Idade-----, Sexo-----, Escola-----, Habilitações profissionais-----
--- Tempo de serviço-----

- 1) A gestora de sua escola faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica?
() sim () não () nem sempre
- 2) A gestora garante as condições ideais para a realização dos encontros formativos?
() sim () não () nem sempre
- 3) Esta gestora entende a escola como lugar de formação continuada?
() sim () não () nem sempre
- 4) Como boa gestora busca articulação com a coordenação pedagógica para integrar professores de diferentes áreas e séries?
() sim () não () nem sempre
- 5) Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?
() sim () não () nem sempre
- 6) A gestora promove uma gestão democrática e participativa?
() sim () não () nem sempre

- 7) Demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola?
 sim não nem sempre
- 8) Dispensa tratamento igual a todos os profissionais, pais e aos alunos, fazendo cumprir as regras aprovadas no Regimento Escolar?
 sim não nem sempre
- 9) A gestora faz cumprir o calendário escolar e o mínimo de 200 dias letivos previstos em Lei?
 sim não nem sempre
- 10) A gestora de sua escola incentiva a realização de atividades culturais e esportivas dentro da escola e divulga aquelas que acontecem fora dela?
 sim não nem sempre
- 11) Acompanha a frequência dos professores?
 sim não nem sempre
- 12) A gestora está constantemente informando da eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores?
 sim não nem sempre
- 13) A gestora da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza sua participação?
14) sim não nem sempre
- 15) Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?
 sim não nem sempre

Opiniões e sugestões:

ANEXO III

UNIVERSIDADE ABERTA DE PORTUGAL UAB/PT

MESTRADO EM ADMISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS FUNCIONARIOS

REFERENTE A ATUAÇÃO E TRABALHO DO GESTOR DE SUA ESCOLA:

RESPONDA AS QUESTÕES COM SINCERIDADE.

a)Dados bibliográficos: Idade-----, Sexo-----, Escola----- Cargo-----

Formação-----

1) A gestora de sua escola faz reuniões regulares com os funcionários?

() sim () não () nem sempre

2) A gestora informa a todos sobre os projetos em andamento e pede colaboração para eles se realizarem?

() sim () não () nem sempre

3) A gestora acompanha a frequência dos funcionários?

() sim () não () nem sempre

Esta gestora valoriza todos os profissionais, do porteiro ao vice-diretor, reconhecendo e promovendo o potencial de cada um?

() sim () não () nem sempre

4) Entende que todos têm um papel importante na aprendizagem dos alunos?

() sim () não () nem sempre

5) Esta gestora sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

() sim () não () nem sempre

6) A gestora promove uma gestão democrática e participativa?

() sim () não () nem sempre

- 7) A gestora informa a comunidade sobre os principais acontecimentos da escola?
() sim () não () nem sempre
- 8) A gestora de sua escola convoca os funcionários para a construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico o (PPP)?
() sim () não () nem sempre
- 9) Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?
() sim () não () nem sempre

Opiniões e sugestões:

ANEXO IV

UNIVERSIDADE ABERTA DE PORTUGAL UAB/PT

MESTRADO EM ADMISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PAIS

REFERENTE À ATUAÇÃO E TRABALHO DO GESTOR DE SUA ESCOLA:

RESPONDA AS QUESTÕES COM SINCERIDADE. (marque apenas uma alternativa).

a)Dados bibliográficos: Idade-----, Sexo-----, Escola-----

1) Promove reunião de pais em horário adequados a sua rotina?

sim não nem sempre

2) Informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar?

sim não nem sempre

3) Informa sobre a importância do Conselho Escolar e como participar dele?

sim não nem sempre

4) Divulga a Associação de Pais e Mestres e como participar dela?

sim não nem sempre

5) Usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes?

sim não nem sempre

- 6) Leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola?
() sim () não () nem sempre
- 7) A gestora estimula a participação dos alunos na organização, decoração, ordem e limpeza da escola?
() sim () não () nem sempre
- 8) A direção mantém o ensino aprendizagem dos alunos em parceria com os pais?
() sim () não () nem sempre
- 9) A gestora da escola estabelece relação clara entre os objetivos de aprendizagem, as atividades de ensino e a avaliação dos alunos?
() sim () não () nem sempre
- 10) A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos?
() sim () não () nem sempre
- 11) Em sua opinião, a atual gestão desta escola é democrática e participativa?
() sim () não () nem sempre

Opiniões e sugestões:



Mestrado em Administração e Gestão Educacional

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Vossa Senhoria está sendo convidado/a participar como voluntária da pesquisa, **Gestão Democrática: Um estudo sobre o trabalho do gestor escolar de duas escolas públicas do município de Alto Paraíso – Rondônia**. A participação não é obrigatória e a qualquer momento a Senhoria pode retirar seu consentimento sem qualquer prejuízo, como também solicitar esclarecimentos sobre a metodologia ou outro aspecto da pesquisa.

A sua colaboração nesta pesquisa consistirá em realizar uma **ENTREVISTA** individual que será gravada, para fim acadêmico no âmbito da Universidade Aberta de Portugal UAB/PT – sob a orientação da Prof^a Dr^a **Cláudia Neves**.

. Esta atividade não trará riscos de qualquer natureza e vossa senhoria não terá gastos com a participação e também não receberá nenhuma remuneração.

Ao participar desta pesquisa o/a senhor/a não terá nenhum benefício direto, entretanto esperamos que trará, informações para entendermos melhor o processo de funcionamento da Gestão Democrática nas duas escolas públicas municipais de Alto Paraíso e, dessa forma, contribuir para melhoramentos. Informamos ainda que os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento livre, de modo que possibilite a sua participação nesta pesquisa.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, CPF _____, abaixo-assinado, declaro que fui anteriormente, informado/a pelo/a pesquisador/a, quanto aos propósitos da pesquisa, **Gestão Democrática: Um estudo sobre o trabalho do gestor escolar de duas escolas públicas do município de Alto Paraíso – Rondônia**: concordando na participação da presente pesquisa. Estou ciente de que meu nome só será divulgado se eu permitir e os dados pessoais serão mantidos em caráter confidencial e que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo algum. Declaro que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento e autorizo a divulgação dos dados obtidos.

O primeiro nome pode ser divulgado: sim () não ()

Dados do participante da pesquisa	
Nome:	
Telefone:	
e-mail:	

Alto Paraíso, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do/a participante: _____.

Assinatura do/a pesquisador/a: _____



Mestrado em Administração e Gestão Educacional

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Vossa Senhoria está sendo convidado/a participar como voluntária da pesquisa, **Gestão Democrática: Um estudo sobre o trabalho do gestor escolar de duas escolas públicas do município de Alto Paraíso – Rondônia**. A participação não é obrigatória e a qualquer momento a Senhoria pode retirar seu consentimento sem qualquer prejuízo, como também solicitar esclarecimentos sobre a metodologia ou outro aspecto da pesquisa.

A sua colaboração nesta pesquisa consistirá em responder um **QUESTIONÁRIO** individual, para fim acadêmico no âmbito da Universidade Aberta de Portugal UAB/PT – sob a orientação da Prof^a Dr^a **Cláudia Neves**.

. Esta atividade não trará riscos de qualquer natureza e vossa senhoria não terá gastos com a participação e também não receberá nenhuma remuneração.

Ao participar desta pesquisa o/a senhor/a não terá nenhum benefício direto, entretanto esperamos que traz, informações para entendermos melhor o processo de funcionamento da Gestão Democrática nas duas escolas públicas municipais de Alto Paraíso e, dessa forma, contribuir para melhoramentos. Informamos ainda que os procedimentos adotados nesta pesquisa obedeçam aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento livre, de modo que possibilite a sua participação nesta pesquisa.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, CPF _____, abaixo-assinado, declaro que fui anteriormente, informado/a pelo/a pesquisador/a, quanto aos propósitos da pesquisa: **Gestão Democrática: Um estudo sobre o trabalho do gestor escolar de duas escolas públicas do município de Alto Paraíso – Rondônia**, concordando na participação da presente pesquisa. Estou ciente de que meu nome só será divulgado se eu permitir e os dados pessoais serão mantidos em caráter confidencial e que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo algum. Declaro que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento e autorizo a divulgação dos dados obtidos.

O primeiro nome pode ser divulgado: sim () não ()

Dados do participante da pesquisa	
Nome:	
Telefone:	
e-mail:	

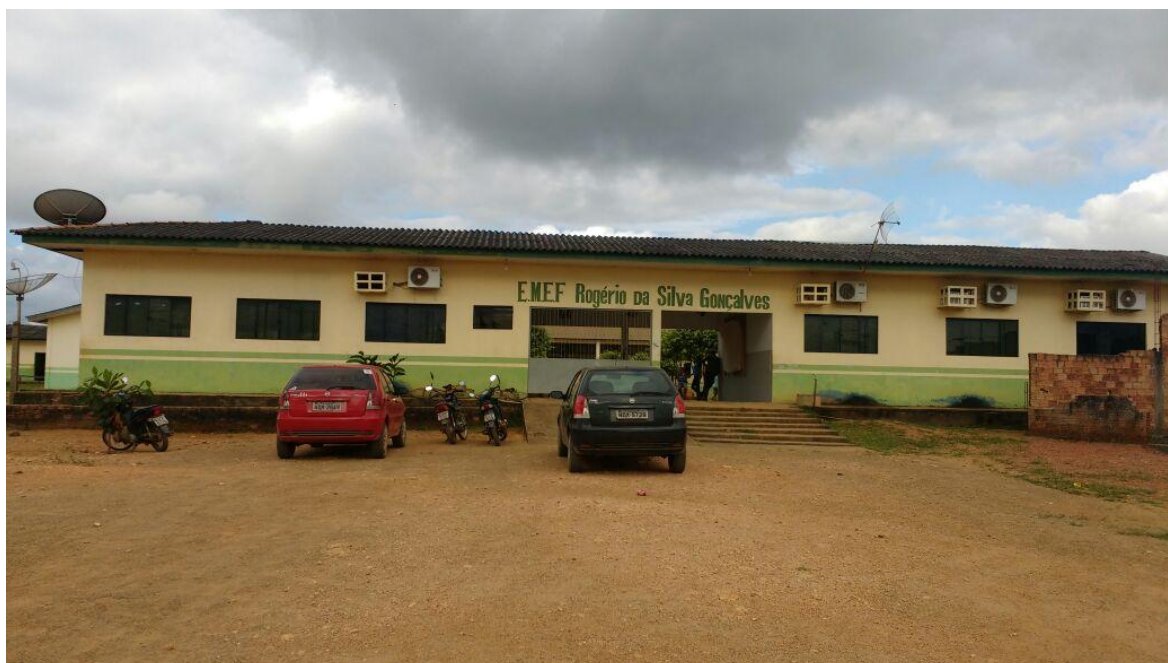
Alto Paraíso, ____/____ de 2016

Assinatura do/a participante _____.

Assinatura do/a pesquisador/a: _____.



ESCOLA RIBEIRO COUTO - 2016



ESCOLA ROGÉRIO DA SILVA GONÇALVES – 2016



ENTREVISTA COM GESTOR ESCOLAR - 2016



ANÁLISE DOCUMENTAL - 2016



PROJETO COMBATE A DENGUE- ESCOLA RIBEIRO COUTO



ESCOLA ROGÉRIO DA SILVA GONÇALVES- QUADRA DE ESPORTE - 2016