

ARIANE DE MARIA SILVA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CENTRO DE ENSINO
PEDRO ÁLVARES CABRAL: REALIDADE OU UTOPIA?**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2018

ARIANE DE MARIA SILVA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CENTRO DE ENSINO
PEDRO ÁLVARES CABRAL: REALIDADE OU UTOPIA?**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2018

ARIANE DE MARIA SILVA ALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CENTRO DE ENSINO
PEDRO ÁLVARES CABRAL: REALIDADE OU UTOPIA?**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Docência da Educação sob a orientação do **Professor Doutor Orlando Fragata**.

(Ariane de Maria Silva Alves)

Porto, 2018

RESUMO

Sabe-se que a gestão escolar é um dos fatores cruciais no processo educacional. Para que haja sucesso é imprescindível entre os membros uma comunicação horizontal na qual todos participem ativamente com ideias engajadoras que propiciem um bom funcionamento da escola. Quando autonomia e participação são os pilares de uma gestão, a mesma promove o desenvolvimento crítico-reflexivo dos educandos para que atuem na sociedade de forma participativa.

No dia a dia da escola, o trabalho do gestor envolve muitos desafios como articular o processo de gestão e delegar responsabilidades. A gestão da escola é um processo coletivo, desenvolvido em parceria com toda a comunidade escolar. A Constituição brasileira estabelece como princípio da escola pública a gestão democrática. Desse modo, a tomada de decisões é feita, por meio de uma deliberação colegiada, cuja base é o diálogo.

Este estudo partiu essencialmente de uma abordagem qualitativa, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão democrática e participativa da escola pública, especificamente no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral. No que diz respeito à recolha da informação, recorreu-se à opção do inquérito por questionário aos professores do ensino fundamental e médio.

Os resultados obtidos mostram-nos que, no geral, os professores revelam que o Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral tem se esforçado e desenvolvido uma gestão voltada para os princípios da participação e autonomia. É óbvio que toda escola enfrenta dificuldades e desafios, mas diante dos inquéritos aplicados percebe-se no geral que a Gestão tem desenvolvido um trabalho articulador, flexível, participativo e democrático em todo o âmbito escolar.

Palavras – chave: Educação. Gestão. Participação. Autonomia.

ABSTRACT

It is known that school management is one of the crucial factors in the educational process. In order for success to be successful, a horizontal communication in which everyone actively participates with ideas that are conducive to the proper functioning of the school is indispensable. When autonomy and participation are the pillars of a management, it promotes the critical-reflexive development of students to act in society in a participatory manner.

In day-to-day school life, the manager's job involves many challenges such as articulating the management process and delegating responsibilities. School management is a collective process, developed in partnership with the entire school community. The Brazilian Constitution establishes as a principle of the public school democratic management. In this way, decision-making is done through a collegial deliberation, the basis of which is dialogue.

This study was based essentially on a qualitative approach, aiming at effectively understanding the process of democratic and participative management of the public school, specifically in the Pedro Álvares Cabral Teaching Center. With regard to the collection of information, the option of a questionnaire survey was used for primary and secondary school teachers.

The results show that, in general, teachers reveal that the Pedro Álvares Cabral Teaching Center has worked hard and developed a management focused on the principles of participation and autonomy. It is obvious that every school faces difficulties and challenges, but given the inquiries applied, it is generally perceived that Management has developed an articulating, flexible, participatory and democratic work throughout the school environment.

Keywords: Education. Management. Participation. Autonomy .

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus pela realização e concretização deste trabalho, dando-me sabedoria e discernimento a cada etapa.

Aos meus pais, José Herbt e Gardênia, pela compreensão, apoio e incentivo.

Aos meus avós, Domingos Maciel e Maria Aparecida (in memoriam) pelo incentivo, apoio e por me encorajarem a sempre realizar meus sonhos.

À amiga e companheira Raimunda Nilza, pelo incentivo e apoio.

À minha família em geral, por me encorajar e me apoiar.

Às minhas amigas Andrea e Mônica, pela ajuda e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos, em particular:

Ao Professor Doutor Orlando Fragata, pela sua disponibilidade, apoio, pontualidade, encorajamento e partilha de saberes.

Aos Professores Doutores, Tereza Ventura, Leocádia Madeira, Fátima Coelho, João Almeida e Luísa Saavedra, pela sua colaboração.

Aos professores e à Gestão do Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral que prontamente responderam ao questionário, sem os quais não seria possível realizar este estudo.

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|------|
| RESUMO..... | iii |
| ABSTRACT..... | iv |
| DEDICATÓRIA..... | v |
| AGRADECIMENTOS..... | vi |
| ÍNDICE GERAL..... | vii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | viii |
| LISTA DE SIGLAS..... | x |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO II – PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS DO ESTUDO..... | 3 |
| CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA..... | 6 |
| 3.1 – Gestão Escolar..... | 11 |
| 3.2 – Gestão Democrática e Participativa no âmbito escolar..... | 15 |
| 3.3 – Princípios Norteadores da Gestão Democrática e Participativa..... | 17 |
| 3.4 – Projeto Político Pedagógico..... | 20 |
| CAPÍTULO IV – METODOLOGIA..... | 23 |
| 4.1 – Procedimentos e instrumentos | 25 |
| 4.2 – Caracterização da escola | 26 |
| CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 30 |
| CAPÍTULO VI – PROPOSTA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO..... | 57 |
| CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO..... | 62 |
| VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 65 |
| ANEXOS..... | 68 |
| ANEXO 1 – Questionário..... | 69 |
| ANEXO 2 – Carta de Apresentação..... | 75 |
| ANEXO 3 – Termo de Consentimento..... | 76 |
| ANEXO 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 77 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Idade..... | 30 |
| Gráfico 2 – Gênero..... | 31 |
| Gráfico 3 – Grau Acadêmico..... | 31 |
| Gráfico 4 – Tempo de Serviço..... | 32 |
| Gráfico 5 – Tipo de Vínculo..... | 32 |
| Gráfico 6 – Perfil da Gestão..... | 33 |
| Gráfico 7- Envolvimento do (a) gestor (a) nos conflitos..... | 34 |
| Gráfico 8 – Promoção de reunião com o corpo docente..... | 35 |
| Gráfico 9 – Intervenção do (a) gestor (a) diante dos problemas..... | 36 |
| Gráfico 10-Incentivo do (a) gestor (a) com relação aos professores..... | 37 |
| Gráfico 11 – Supervisão do (a) gestor (a) de forma estreita e autoritária com relação aos professores..... | 37 |
| Gráfico 12 – Realização de reuniões pelo (a) gestor (a) necessária para assegurar que o trabalho é realizado..... | 38 |
| Gráfico 13 – Posição hierárquica que o (a) gestor (a) ocupa como forma de impor ordens aos professores..... | 39 |
| Gráfico 14 – Esforço do (a) gestor (a) para conseguir o máximo de participação dos professores nas atividades..... | 40 |
| Gráfico 15 – Ordem do (a) gestor (a), em forma de sugestão..... | 41 |
| Gráfico 16 -Investimento do (a) gestor (a) para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho..... | 41 |
| Gráfico 17 – Explicação das razões pelas quais o (a) gestor (a) pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira..... | 42 |
| Gráfico 18 -Atitude do (a) gestor (a) quando os professores agem de forma menos correta..... | 43 |
| Gráfico 19 – Autonomia do (a) gestor (a) aos professores e demais segmentos..... | 43 |
| Gráfico 20 – Estímulo do (a) gestor (a) aos professores, de forma individual..... | 44 |
| Gráfico 21 - Estímulo do (a) gestor (a) com relação aos professores na tomada de decisão em grupo..... | 45 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 22 – Considerações do (a) gestor (a) quanto as ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar..... | 46 |
| Gráfico 23– Uso pelo (a) gestor (a) das ideias dos professores sobre questões pedagógicas..... | 47 |
| Gráfico 24 – Apoio do (a) gestor (a) aos professores na resolução de problemas..... | 47 |
| Gráfico 25 – Proporcionamento do (a) gestor (a) a um bom ambiente de trabalho..... | 48 |
| Gráfico 26 – Críticas evitadas pelo (a) gestor (a) que desmotivem os professores ao trabalho..... | 49 |
| Gráfico 27 - Imparcialidade do (a) gestor (a) quanto as tomadas de decisão..... | 49 |
| Gráfico 28 - Uso de elogios por parte do (a) gestor (a) como forma de incentivos..... | 50 |
| Gráfico 29 – Existência de pressão do (a) gestor (a) na escola..... | 51 |
| Gráfico 30- Professores sentem-se parte integrante do trabalho..... | 52 |
| Gráfico 31 – Disponibilização de tempo do (a) gestor (a) para as atividades na escola..... | 52 |
| Gráfico 32 – Coragem do (a) gestor (a) com relação às iniciativas para a resolução de problemas..... | 53 |
| Gráfico 33 – Existência, na escola, de uma gestão democrática e participativa..... | 54 |
| Gráfico 34 - Relação do (a) gestor (a) com os professores..... | 55 |
| Gráfico 35 – Posicionamento dos docentes em relação à gestão desenvolvida: ação rígida e burocrática..... | 55 |

LISTA DE SIGLAS

CF – Constituição Federal

EJA – Educação de Jovens e Adultos

IDEB – Índice de Desenvolvimento de Educação Básica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PPP – Projeto Político Pedagógico

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como tema a Gestão Democrática e Participativa no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral: Realidade ou Utopia? No cenário educacional contemporâneo a questão da gestão democrática tem sido alvo de grandes debates, principalmente, na escola pública que muitas vezes interioriza uma gestão pautada no conservadorismo e tradicionalismo. A escola vista como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento das necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar.

A gestão democrática da educação deve envolver transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência. Assegurar que o gestor mantenha o processo democrático na gestão escolar é um desafio que a direção da escola deve enfrentar. Esta dissertação apresenta os resultados da pesquisa realizada no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral onde se pesquisou sobre a efetivação da gestão democrática e participativa evidenciando seus princípios e funcionamento na realidade escolar do Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral.

O presente trabalho estrutura-se em oito capítulos, sendo a introdução o primeiro.

No segundo capítulo abordamos a problemática do estudo, bem como os objetivos da referida pesquisa.

O terceiro capítulo, revisão da literatura, divide-se em quatro subcapítulos. No subcapítulo 3.1 abordamos os conceitos bem como as concepções de Gestão Escolar, definidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) n.º 9.394/96, de 20 de dezembro, e da Constituição Federal de 1988, de 5 de outubro de 1988. No segundo

subcapítulo 3.2 são abordadas questões relacionadas com a Gestão Democrática e Participativa no âmbito escolar. No terceiro subcapítulo 3.3, discute-se os Princípios Norteadores da Gestão Democrática e Participativa. No quarto subcapítulo 3.4 é abordado o Projeto Político Pedagógico (PPP), sua conceituação e importância bem como a sua estruturação e aplicabilidade.

No quarto capítulo abordamos a metodologia em que referimos os instrumentos de recolha de dados e aos procedimentos desencadeados na recolha e no tratamento dos mesmos.

No quinto capítulo apresentamos os dados e respectiva discussão tendo como base as referências teóricas e empíricas que estão presentes ao longo do estudo.

No sexto capítulo, fazemos a apresentação do projeto de intervenção, a ser aplicado no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral.

No sétimo capítulo apresentamos as conclusões finais que evidenciam os aspectos mais significativos deste estudo.

Por fim, no oitavo capítulo fazemos referência à bibliografia utilizada no estudo.

CAPÍTULO II - PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS DO ESTUDO

A gestão democrática é compreendida como um processo político através do qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.

Campos (2014, p.15) afirma que: “São inegáveis as mudanças que a sociedade brasileira tem passado entre as últimas décadas do século XX e o início do século XXI. Talvez a grande transformação evidenciada nesses últimos cinquenta anos seja o processo de transição democrática”. Logo, a tentativa de consolidar a democracia aliada ao desenvolvimento econômico do país tem sido uma atividade de muitos esforços. Assim a vida democrática pode contribuir de forma significativa, pois permite o diálogo entre os diferentes segmentos da sociedade.

Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações pelos sujeitos da escola.

A gestão democrática é um princípio definido na LDB n.º 9.394/96, de 20 de dezembro (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 (Art.º 206º, inciso VI). Dessa forma a educação é vista como um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação.

Para Lima (2000), a gestão democrática é um fenômeno político, de governo, que está articulado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos. Porém, mais do que isto, para o autor, não se trata apenas de ações democráticas, ou de

processos participativos de tomada de decisões, trata-se antes de tudo de ações voltadas à educação política, na medida em que são ações que criam e recriam alternativas mais democráticas no cotidiano escolar no que se refere, em especial, às relações de poder ali presentes. Nesse preâmbulo, Lima (2000) refere que

Trata-se de uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula, etc. (p. 19).

Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro prioritariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum. No contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa.

A participação é o principal fator que prioriza a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, proporcionando melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua relação com a comunidade. Tem-se como objetivo do nosso estudo, saber de que forma o Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral tem efetivado essa participação e autonomia. A Gestão Democrática e Participativa é uma realidade ou ainda é uma utopia?

Muito se tem discutido no âmbito educacional sobre a gestão democrática e participativa, no entanto muitos entraves são encontrados para que verdadeiramente se efetualize e torne-se realidade nas escolas. A descentralização, a autonomia, a tomada de decisões, a elaboração do projeto pedagógico e os conselhos escolares são eixos que devem permear uma gestão que se afirma democrática e participativa.

Logo, a descentralização não deve ser entendida apenas no sentido de transferência de encargos, mas sim como autonomia da escola para contribuir no processo educacional. Portanto uma gestão que traz traços autoritários, que gerencia todas as decisões por si só, em quatro paredes, não conseguirá trilhar os princípios da gestão democrática. Para que de fato a gestão democrática se efetive no âmbito escolar é necessário que haja participação de todos os envolvidos no processo escolar.

O objetivo deste estudo é analisar o tipo de gestão desenvolvida no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral, bem como verificar a efetivação da gestão democrática e participativa na escola. Através da análise do seu projeto pedagógico, do seu regimento escolar, conselho escolar e demais documentos da escola e verificar a participação dos gestores, professores, supervisores, equipe administrativa pais e alunos no âmbito escolar.

Assim definiu-se como objetivo geral do estudo: Conhecer de que forma o Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral tem efetivado a gestão democrática e participativa.

Decorrendo deste objetivo geral e para a sua concretização, foram selecionados os seguintes objetivos específicos:

- i) analisar os documentos orientadores da política educativa do Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral;
- ii) caracterizar o corpo docente do Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral;
- iii) conhecer como o corpo docente verbaliza o estilo de gestão praticado no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral;
- iv) conhecer como o corpo docente verbaliza o perfil gestor e o seu desempenho.

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

Sabe-se que se a sociedade muda, tão logo mudará a educação, ou seja, dependendo do contexto histórico em que vivemos a escola também irá repercuti-lo em suas ações. Atualmente vivemos em uma sociedade democrática e é através da educação que o indivíduo se torna capaz de refletir, questionar, expor suas ideias e ser um cidadão crítico-reflexivo atuante e participativo na tomada de decisões.

Assim uma gestão democrática não se constrói sem um planejamento participativo que conte com o envolvimento dos segmentos representativos da comunidade escolar. Nos processos da tomada de decisões, bem como na definição de metas e estratégias de ação.

Como diz Freinet (1996, p. 23): “A democracia de amanhã se prepara na democracia de hoje.” Para que no futuro tenhamos em nossa sociedade sujeitos participativos e autônomos é necessário que a escola promova a participação de todos que fazem parte do âmbito escolar.

A implantação de um projeto de gestão democrática implica a ruptura com modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino. Assim sendo,

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (Veiga, 2002, p. 22).

O enfoque dado por Veiga (2002) leva à discussão através de uma análise bibliográfica e interpretativa, alguns tópicos que se relacionam com a gestão democrática e sua importância no atual cenário educacional. Para se entender melhor a proposta da gestão democrática é necessário que se faça uma contextualização com a história dos processos democráticos na Educação.

Essa temática é importante, pois concretiza o que Fusari (1993, p.25) abordou acerca das reflexões históricas. Para este autor é a partir destas reflexões que “poderemos nos reconhecer na construção histórica, esclarecendo como estamos atuando e como queremos construir essa nossa história”.

Com efeito, além da visão crítica, a análise histórica e a contextualização do processo democrático na Educação são fatores para refletir sobre a prática gestora desenvolvida nos estabelecimentos de ensino e propor alternativas criativas e flexíveis na implantação de um tipo de educação que busca a democratização. A proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 e 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado.

Segundo Vianna (1986, p. 09) nessa época, “experiências isoladas de gestão colegiada de escolas sempre existiram, mas não tiveram um impacto maior sobre os sistemas de ensino”. Ainda na década de 1980, o tema relacionado da democratização da gestão escolar foi muito debatido na luta pela constituinte de 1988, data da promulgação da Constituição Brasileira que consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”.

De acordo com a Constituição Federal de 1988:

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.

Ainda constatamos que no seu art.º 206º:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- i - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - ii - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 - iii - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - iv- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - v - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
 - v - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
 - v - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
 - vi - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 - vii- garantia de padrão de qualidade.
 - viii- piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de Lei Federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

Na década de 1990, a gestão da escola e em especial o trabalho do gestor escolar também passou a ser objeto de debate entre os diferentes setores sociais. Os debates, embora não afinados na mesma perspectiva teórica e política, convergem, contudo, na importância atribuída à gestão da escola como instrumento para a promoção da qualidade na educação. As várias reformas educacionais implementadas desde a década de 1990, em vários países do mundo, pretenderam “modernizar” os sistemas educativos. O discurso da modernização das escolas não colocava em questão apenas sua eficácia; questionava de fato, os princípios e finalidades da educação, em especial o seu caráter público e democrático.

Nesse contexto,

(...) tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria adotar também outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização a autonomia e a liderança escolar (Fonseca, 1995, p. 12).

Enquanto Lei Complementar da educação, a LDB nº 9.394/96 de 20 de dezembro (Brasil, 1996), estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Com esta lei, a educação passa por grandes mudanças e passa por resguardar os princípios constitucionais, inclusive, de gestão democrática.

Logo, todas essas explicações teóricas levam a um só objetivo que é o de promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática.

A efetivação de uma gestão democrática é sempre processual e, logo, permanente vivência de aprendizado. É um processo eminentemente pedagógico, que envolve, entre outros, o conhecimento da legislação e a participação nas modalidades de provimento ao cargo de dirigente escolar e a implantação e consolidação de mecanismos de participação.

Dentre os principais mecanismos, o Projeto Político Pedagógico é imprescindível para a elaboração de uma proposta pautada nos trâmites democráticos. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 20 de dezembro de 1996, artigos 13º e 14º, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação. Com tais dispositivos, a lei dá um realce especial ao papel da escola e dos educadores na construção dos seus projetos educativos articulados com as políticas nacionais, as diretrizes dos Estados e municípios e ao mesmo tempo capazes, de levar em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino. Como afirma Freire (2001, p. 34): “(...) O mundo não é. O mundo está sendo. (...). Não sou apenas objeto da História, mas sou sujeito igualmente. (...) caminho para a inserção, que implica decisão, escolha, intervenção na realidade (...)”, portanto, ele retrata a razão emancipatória que possibilita a visão de totalidade.

Dessa maneira, o projeto pedagógico na autonomia construída deve permitir aos professores e alunos, estabelecerem uma comunicação dialógica, para propiciar a criação de estruturas metodológicas mais flexíveis para reinventar sempre que for necessário. A confirmação desse contexto só poderá ser dada numa escola autônoma, onde as relações pedagógicas são humanizadas.

Cada proposta ou projeto pedagógico retrata a identidade da escola, daí a importância de construí-lo com a participação de todos que fazem parte da educação. Campos (2014, p.52) faz assertiva que: “O diferencial do projeto pedagógico da escola se verifica no desenho curricular e no suporte de acompanhamento dos alunos para garantir o ensino e a aprendizagem.” Sendo assim, é pertinente que a escola tenha um rumo e o projeto pedagógico pode formalizar o contrato em que professores, funcionários e pais possam pensar junto sobre quais caminhos devem ser anotados, aonde se quer chegar e quanto se pretende atingir.

Para que os mecanismos de participação como o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar tenham resultados benéficos e fortaleçam a gestão democrática da escola, é preciso que antes seja analisada minuciosamente a verdadeira função social da educação e da escola que se pauta na “preparação do cidadão para sua inserção na sociedade, na qual viverá como cidadão e como profissional de alguma área da atividade humana.” (Morreto, 2010, p.73). O projeto de educação, considerando os alunos como seres pensantes e que trazem uma história de vida, a ser desenvolvido nas escolas, tem que estar pautado na realidade, visando sua transformação, na medida em que se compreende que este não é algo pronto e acabado.

A educação é uma prática social e histórica e, por isso, traduz concepções e projetos de sociedade. Se realmente firmamos nossas convicções nos estudos abordados anteriormente sobre a importância de se trabalhar numa perspectiva democrática, certamente teremos a educação respaldada na esperança traduzida nas obras do grande educador Paulo Freire. Freire (1974, p. 35) diz que: “A luta por uma escola cada vez mais democrática, com a participação de toda a comunidade escolar é o compromisso que deve ser assumido por todos os profissionais da educação.”

3.1- Gestão Escolar

É bem verdade que a gestão democrática e participativa é que está em foco na atualidade, de acordo com Libâneo (2004) três concepções de gestão a antecederam e ainda se fazem presentes:

- i - Concepção técnico-científica – caracteriza-se por uma visão burocrática e tecnicista da escola, na qual não há participação de alunos e professores. A organização ocorre de forma centrada nas regras, normas e procedimentos burocráticos.
- ii - Concepção autogestionária – norteia-se pela responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada valorizando-se especialmente os elementos instituintes, capacidades do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos. Há também a recusa às normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidades coletivas, ou seja, a cooperação.
- iii- Concepção interpretativa – a escola é uma realidade social subjetivamente construída, nada objetiva. A ação organizadora valoriza muito as interpretações os valores as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano ao invés do caráter estrutural e normativo (p. 32).

No atual cenário educacional o eixo gestão democrática tem sido ponto de grandes discussões, principalmente, na escola pública que muitas vezes interioriza uma gestão pautada no conservadorismo e tradicionalismo. A escola tida como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetivo para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Bazarra (2012, p. 22) faz assertiva que: “Nenhum grande projeto, nenhum grande sonho, tem possibilidades se não existir uma estrutura liderada e organizada a partir da escuta, da comunicação, participação e desejo de crescer.”

Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar. Partindo dessa premissa, a escola precisa rever o papel do gestor escolar no sentido de promover a gestão democrática como prática mediadora do trabalho pedagógico.

Segundo Gadotti (2007) de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que delega autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia. Para o autor, o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica a participação de todos os departamentos da comunidade escolar, levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Sendo assim é necessário que a escola reveja o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, cheios de saber, capazes de se solidarizar em com o mundo exterior e serem capazes de enfrentar o mundo do trabalho como realização profissional através de atitudes de humanização e respeito ao próximo. O papel do educador-cidadão é devolver ao povo, como matéria trabalhada, o que dele recebeu como vivência empírica. Um processo que combina realidade e teoria, práxis e formulação, escola e vida, educador e educando, cujos papéis várias vezes se misturam, como nos diz Paulo Freire (1996): “Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o caminho pelo qual se pôs a caminhar.”

De acordo com Paro (2016, p.32), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las.” Sendo assim a perspectiva da gestão democrática abre para a comunidade escolar o compromisso de reeducar o seu dirigente, e colocar na frente dele a necessidade de administrar a escola com as representações de todos os segmentos dela. Os profissionais da educação, os alunos, pais e comunidade, conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação, podem constituir “núcleos de pressão” e exigir do gestor eleito o compromisso com a participação de todos na construção de uma escola democrática.

Antunes (2013, p.106) destaca que: “Um dirigente de escola pública, assim como o regente de uma orquestra, precisa saber situar-se, ao mesmo tempo, nas salas de aula e no pátio, nos banheiros, cozinhas e demais departamentos.” Portanto, deve ter uma

visão geral de todo o ambiente escolar, articulando assim todos os segmentos do âmbito educacional.

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da proposta pedagógica que a exija. Se as escolas não estiverem dispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas de qualquer conteúdo substantivo.

A gestão democrática deve estar imbuída por certa atmosfera que se respire na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, na capacitação dos recursos humanos entre outros.

Gadotti (2007, p. 23) diz que: “gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não suficiente.” Precisa-se, pois, de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

Sabe-se que o conceito de gestão democrática e participativa, princípio que está na Constituição Federal de 1988, no seu artigo 206º e na LDB n.º 9.394/96, de 20 de dezembro, devendo ser desenvolvida em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país. No entanto, como não houve a normatização necessária dessa forma de gestão nos sistemas de ensino, ela vem sendo desenvolvida de diversas formas e a partir de diferentes denominações: gestão participativa, gestão compartilhada e etc. É certo que sob cada uma dessas denominações, comportamentos, atitudes e concepções diversas são colocados em prática.

A gestão democrática coloca em prática o espírito da Lei, por destacar a forma democrática com que a gestão dos sistemas e da escola deve ser desenvolvida. É um objetivo porque trata de uma meta a ser sempre aprimorada e é um trajeto, porque se reitera como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza.

Traz, em si, a necessidade de uma postura democrática. E esta postura revela uma forma de perceber a educação e o ensino, onde o Poder Público, o coletivo escolar e a comunidade local, juntos, estarão sintonizados para garantir a qualidade do processo educativo.

Os princípios educacionais foram estabelecidos pela Constituição Federal sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Dentre eles, destaca-se a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Cabe, no entanto, aos sistemas de ensino, definir 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 (LDB n.º 9.394/96–Art.º 14º).

Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (LDB n.º 9.394//96 - Art.º 15º).

Sabemos, também, que quanto mais consciente é esta ação, maiores são as possibilidades de construirmos uma educação inclusiva, democrática e de qualidade social para todos os brasileiros. Pois, é possível compreender que a gestão democrática é importante não só para o Diretor da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros.

Antes da Constituição Federal de 05 de outubro de 1988, era possível que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de gestão que se baseasse nas relações democráticas. A gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público.

Atualmente, é mais comum ouvir falar em gestão democrática na escola do que em gestão democrática nos sistemas de ensino. Esta particularização, no entanto, parece não ter respaldo nem na Constituição Federal de 05 de outubro de 1988, que indica a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, como um dos princípios básicos que devem nortear o ensino, nem na LDB nº. 9.394/96, de 20 de dezembro, que também se encarrega de estabelecer alguns princípios para a gestão democrática. Dentre estes princípios, estão a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes. Além disso, a LDB nº. 9.394/96 também sinaliza (no Art.º 3º) que o ensino será ministrado com base em diversos princípios e, entre eles, encontra-se a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.”

3.2- Gestão Democrática e Participativa no âmbito escolar

Sabe-se que os termos “administração da educação” ou “gestão da educação” têm sido utilizados na área educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos.

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas (Bordignon; Gracindo, 2004, p. 42).

Falar de gestão democrática no seu âmbito mais amplo é falar de questões que buscam apreender a função social dos diversos processos educativos na produção e reprodução das relações sociais. No plano mais específico, tratam das relações entre a estrutura econômico-social, o processo de produção, as mudanças tecnológicas, o processo e a divisão do trabalho, a produção e a reprodução da força de trabalho e os processos educativos ou de formação humana.

Tomando como base esta perspectiva, Lück (2009) afirma que a gestão democrática deve proporcionar a participação de todos os segmentos da unidade de

ensino, no planejamento e na execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma articulada, com a finalidade de realizar uma proposta educacional de acordo com as necessidades sociais existentes na qual a instituição escolar se encontra inserida.

De acordo com Libâneo (2014), a participação é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e da clientela no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização escolar. Logo, proporciona melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, favorecendo, assim, uma proximidade mútua entre educadores, alunos, pais e comunidade. Destarte,

O conceito de participação se fundamenta no conceito de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (Libâneo, 2014, p. 38).

O autor aborda que um modelo embasado na gestão democrático-participativa tem na sua autonomia um dos mais relevantes princípios, que corresponde à livre escolha dos objetivos e processos de trabalho, além da construção unificada do campo de trabalho. Lück (2011) enfatiza que a participação consiste numa expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. De acordo com a autora, a gestão democrática é um processo que cria condições e estabelece as orientações indispensáveis a fim de que os membros de uma instituição assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Pode-se fazer assertiva que a participação da comunidade no setor educacional na tomada de decisões dá respaldo aos governos a fim de que atendam melhor as necessidades educacionais da nação.

Campos (2014, p.90) menciona que “A gestão escolar deve apropriar-se de elementos científicos da gerência e utilizá-los para a qualificação dos processos

pedagógicos e dos resultados para a qualidade da educação.” Sendo assim, o gestor deve liderar o planejamento e ser hábil negociador para formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se visam no trajeto exigido para atingir as metas previstas, onde o planejamento deve envolver toda a comunidade educativa.

A este respeito, Lück (2009) afirma que o gestor deve liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa dos conselhos escolares e de classe, grêmios estudantis entre outros colegiados educacionais. De acordo com Lück (2009), cabe ao gestor educacional estar ciente das questões da comunidade escolar, interpretando seus processos sociais e orientando o seu melhor encaminhamento. Afirma também que deve proporcionar a integração e a articulação entre a escola e a comunidade na qual se encontra inserida, com o apoio e plena participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de origem pedagógica, científica, social, esportiva, cultural entre outras. Para a autora, a integração da instituição escolar com a família e a comunidade constituem um fator de fundamental importância para o adequado funcionamento da escola, bem como da qualidade de ensino.

3.3 – Princípios Norteadores da Gestão Democrática e Participativa

A escola é uma instituição social que apresenta unidade em seus objetivos (sociopolíticos e pedagógicos) e a interdependência necessária entre a racionalidade no uso dos recursos materiais e conceituais e a coordenação do esforço humano coletivo. Por se tratar de um trabalho complexo são propostos alguns princípios da concepção de gestão democrática participativa.

A autonomia é fundamental na gestão democrática e participativa e deve estar contemplada no projeto pedagógico, levando em conta o planejamento, a organização, a orientação e o controle de suas práticas pedagógicas. Também importante é a relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar que deve ser integradora, participativa, compartilhada para que haja coerência no exercício do trabalho planejado; vista sempre sob o olhar do gestor para a viabilização dos objetivos direcionados à classe docente e à comunidade escolar.

De acordo com Lück (2011, p. 24): “A autonomia na gestão democrática e participativa estreita vínculos com a comunidade educativa fazendo presentes os pais e as organizações.” A presença da comunidade é primordial na preparação do projeto pedagógico e na participação no conselho de classe, na associação de pais e professores também para acompanhar e avaliar os serviços prestados.

Mediante Libâneo (2004, p. 37): “O plano de ação ou projeto pedagógico de determinado estabelecimento de ensino, devidamente discutido e analisado pela equipe escolar, torna-se o instrumento unificador das atividades ali desenvolvidas.”

A concepção democrática participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica, a escola é o local onde profissionais exercem seu profissionalismo. A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe.

Todas as decisões e procedimentos organizativos devem ser acompanhados e avaliados, com base no princípio da relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar. Além disso, é preciso insistir que o conjunto das ações de organização do trabalho na escola está voltado para as ações pedagógico-didáticas, em razão dos objetivos básicos da instituição. O controle implica uma avaliação mútua entre direção, professores e comunidade. Sendo assim a avaliação compartilhada requer acima de tudo dialogicidade onde todos possam expor suas ideias e pontos de vista.

Para Bazarra (2012, p. 198) “Quando se trabalha em equipe, o sucesso do grupo é um fim superior ao sucesso de todos da comunidade.” Para atingir suas finalidades, as instituições determinam papéis e responsabilidades. A maneira pela qual se compreendem a divisão de tarefas e de responsabilidades e o relacionamento entre vários setores determina a estrutura organizacional.

Toda a instituição escolar possui uma estrutura de organização interna,

geralmente prevista no regime escolar ou legislação específica estadual ou municipal. Para Freire (2001, p. 34), “o projeto pedagógico que vier a ser reafirmado e definido numa escola onde a gestão é participativa e colegiada, deverá, portanto, ser fruto do debate do confronto das posições e interesses de todos.”

Outro eixo que deve permear uma escola é o Conselho Escolar formado por representantes de todos os grupos envolvidos com a educação: funcionários e professores da escola, pais e outros membros da comunidade. Ao trazer todos os interessados para discussão e tirar as decisões da mão de poucos, ele transforma a escola em um ambiente mais democrático e transparente.

O Conselho monitoriza a atuação dos dirigentes escolares, assegurando também a qualidade do ensino. Pode estabelecer metas, planos educacionais, escolar e aprova o projeto pedagógico da escola. Também cuida da situação financeira da escola, definindo planos de aplicação de recursos e normas para a prestação de contas. Como cada escola tem suas particularidades, o primeiro passo para o funcionamento do Conselho é a elaboração de um regimento interno e de um regimento escolar que atenda as necessidades da comunidade e dos educadores. O regimento interno tratará da organização do Conselho e determina a forma como são eleitos os membros, as suas atribuições e a regularidade das reuniões. No regimento escolar, estão as normas que regem a escola como um todo que podem ser redigidos na assembleia-geral, onde todos os membros da comunidade podem ser ouvidos e votar.

A função do diretor é coordenar e organizar as atividades da escola e cumprir, leis e regulamentos, para isso o diretor recebe o auxílio do setor técnico-administrativo, bem como o auxílio de um substituto direto. Libâneo (2014, p. 40) “define a escola como uma organização, por ser esta uma unidade social que existe para alcançar determinados objetivos.”

De acordo com Luckesi (2005, p. 19): “Gerir democrática e participativamente a escola significa causar de todas as oportunidades que ela oferece tanto para realizar práticas quanto para aprender condutas com elas.” Sendo assim mais

importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para a vida pessoal e social.

3.4 - Projeto Político Pedagógico

O PPP é um documento no qual estão registradas as ações e projetos que uma determinada comunidade escolar busca para seu ano letivo, sendo concretizados de forma política e pedagógica por professores, coordenação escolar, alunos e familiares. Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente. Gadotti afirma que:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (Gadotti, 2007, p. 38).

Pode-se dizer ainda que o PPP é fruto da interação entre os objetivos e as prioridades fixadas pela instituição a qual estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. Assim, “o projeto precisa ser conhecido, discutido e reformulado sempre em concordância com as políticas públicas educacionais vigentes, sem perder a análise crítica da realidade que se manifesta a nível micro, mas que é reflexo da realidade globalizada.” (Picolli; Carvalho, 2007, p. 18).

Apesar de o PPP ser um instrumento burocrático, caracteriza-se também por ser democrático, por definir a identidade da escola e indicar caminhos para ensinar com qualidade. Segundo Ferreira (2009, p. 28) “fazer o PPP implica planejamento de todas as atividades no âmbito escolar, execução das ações previstas, avaliação do processo e retomada. Isso somente é possível se instituída a prática do registro e da reflexão sobre ele.”

Sua importância está no desenvolvimento de uma instituição de ensino que almeja uma educação eficiente e de qualidade. Ele é completo o suficiente, tornando-se uma rota flexível o bastante para se adaptar às necessidades dos alunos.

Campos (2014, p.53) diz que o “projeto político pedagógico é uma carta de intenções em que se define a função social da escola.” Sendo assim, é preciso que os gestores articulem o planejamento do sistema com o da escola para que ocorra uma aprendizagem significativa.

Assim, a sua construção deve conter os temas como: missão, público-alvo, dados sobre a aprendizagem, relação com as famílias, recursos, diretrizes pedagógicas e plano de ação.

Campos (2014, p.98) afirma que “O projeto político pedagógico deve ser visto como um roteiro, que servirá de modelo comum para toda a escola.” Portanto, esse documento deve ser vivo e não ficar engavetado na sala do gestor.

Logo, o PPP segue a LDB, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, cujo Art.º 12º estabelece as seguintes normas de ensino:

- i. Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- ii. Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- iii. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- iv. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- v. Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- vi. Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- vii. Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- viii. Notificar ao conselho tutelar do município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

O PPP vai além da dimensão pedagógica, pois também engloba a questão financeira e administrativa da escola. Na verdade, esse instrumento expressa a cultura, valores, crenças, significados, assim como um modo de pensar e agir de todos que colaboraram com sua elaboração. E também deve ser um caminho para que todos possam mostrar suas habilidades e enriquecer essa instituição. Com tudo isso, percebe-se que são três instituições que influenciam na construção do PPP: escola, comunidade e governo.

Pode-se fazer assertiva que o projeto político-pedagógico apresenta dois desafios: o primeiro destaca-se com a sua complexidade, pois, por ser um instrumento de construção coletiva, torna difícil a tarefa do grupo docente de executar as normas e diretrizes governamentais, satisfazer as necessidades da comunidade e executar o próprio projeto na íntegra. O segundo desafio liga-se à participação efetiva da comunidade, pela complicada comunicação entre pais e professores.

Descuidos no processo de elaboração do projeto político-pedagógico podem prejudicar a sua eficácia e devem ser evitados:

Não é aconselhável comprar modelos prontos ou encomendar o PPP a consultores externos, se a própria comunidade escolar não participa da preparação do documento, não cria a ideia de pertencimento.

CAPÍTULO IV- METODOLOGIA

A pesquisa é o processo de investigação que permite obter novos conhecimentos, ratificando ou refutando os pré-existentes. Segundo Leite (2008, p. 43), “é através da pesquisa que a ciência progride e atinge seus objetivos, de servir como instrumento de desenvolvimento do homem e sua sociedade.” Mas, para ser científica, é imprescindível que faça uso de métodos e técnicas científicas. Nesse sentido, este capítulo abordará os aspectos metodológicos referentes à realização da pesquisa, com seus respectivos fundamentos teóricos, no intuito de atingir os objetivos estabelecidos no estudo.

A metodologia de um estudo é a delimitação dos vários procedimentos a adotar nas diversas fases da investigação, com o objetivo de proporcionar ao investigador a estratégia que lhe permita seguir a melhor direção, tendo em conta a problemática em questão. A metodologia corresponde ao que Lessard et al. (2005) identificam como modo de investigação, sendo que o mesmo autor refere que:

O modo de investigação corresponde ao quadro geral que um investigador se atribui, para abordar a realidade que deseja investigar, isto é, aquela sobre a qual deseja recolher dados de observação, a fim de tirar conclusões (p. 34).

Optou-se por um estudo incluído na categoria de investigação descritiva, cujo objetivo é a descrição de uma situação, fatos ou fenômenos reais de modo a torná-los conhecidos (Fortin, 2009). De acordo com Carmo e Ferreira (2008), esta área da investigação procura estudar, compreender e explicar a situação atual do fenômeno que pretendemos estudar. Como não se pretende manipular fatores, nem executar qualquer controle das variáveis, apenas se pretende estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação estamos perante um estudo não experimental (Carmo; Ferreira, 2008).

Quanto à unidade de análise, este estudo define-se como um estudo transversal. É um estudo transversal, pois de acordo com Fortin (2009), tem como

objetivo estudar o efeito de um ou mais fatores e a recolha de dados é feita num único momento, permitindo obter conhecimentos objetivos relativamente às variáveis em estudo (Fortin, 2009). Este tipo de metodologia, cujas características distintivas são a objetividade e a predição, são baseados na observação de fatos, de acontecimentos ou de fenômenos que existem independentemente do investigador (Fortin, 2009).

Por sua vez, a investigação qualitativa assenta numa perspectiva interpretativa dos fenômenos (Fortin, 2009). Similarmente, em relação ao método qualitativo, Carmo e Ferreira (2008) referem que os investigadores tendem a analisar a informação de uma forma indutiva, desenvolvendo conceitos que permitem chegar à compreensão.

O projeto de pesquisa em questão tem como tema central “Gestão Democrática e Participativa no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral: Realidade ou Utopia?” e será desenvolvido por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento de dados empíricos através da técnica de inquérito por questionário. Os procedimentos metodológicos necessários à realização deste trabalho partem da abordagem qualitativa, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão democrática e participativa da escola pública, especificamente o Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pelo fato deste tipo de estudo, segundo Richardson (1999, p. 15), 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.

Nesta investigação, consideramos o nosso universo de estudo a totalidade dos 50 docentes do ensino Fundamental e Médio a exercer funções no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral, escola da rede estadual de ensino de São Luís do Maranhão.

Procurou-se assim constituir a maior amostra possível. Segundo Almeida e Freire (2008) “a seleção de uma boa amostra é um aspecto fundamental de toda e qualquer

investigação.” Uma dimensão a ter em conta é a delimitação do tamanho da amostra, que de acordo com Fortin (2009, p. 45): Assim:

É uma etapa de decisão importante para qualquer investigação, não existindo fórmula simples para determinar o tamanho da amostra. (...). O objetivo do investigador é obter uma amostra suficientemente grande para detectar diferenças estatísticas (...)

4.1 – Procedimentos e instrumentos

É nesse contexto de pesquisa que o trabalho abordado se insere, objetivando uma melhor compreensão sobre a organização e efetivação da gestão escolar do Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral. Contudo, o interesse é identificar de que forma a gestão tem efetivado a gestão democrática e participativa. A coleta de dados será realizada através de questionários.

No nosso estudo utilizámos como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário (Anexo 1). O questionário encontra-se dividido em três partes. A primeira parte destinou-se a obter a caracterização dos inquiridos. A segunda parte convergiu para a obtenção de dados sobre o Perfil do Gestor Escolar e a terceira parte teve como finalidade a obtenção de dados relativamente ao desempenho da Gestão Escolar.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o inquérito por questionário é uma das técnicas mais apropriadas para compreender as opiniões e atitudes, permitindo um diagnóstico das concepções e práticas dos professores, num curto espaço de tempo.

Após a construção do questionário, este foi validado por peritos na área da Administração Escolar. Segundo Fortin (2009), a validação de um questionário corresponde “ao grau de precisão com o qual o conceito é representado por enunciados particulares num instrumento de medida”, ou seja, é um processo de recolha de evidências que permite verificar se o instrumento utilizado permite estudar o que o investigador pretende.

4.2 - Caracterização da escola

O Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral, da rede estadual de ensino, está localizado na Avenida Principal do Jardim América, em São Luís – Maranhão. Recebeu esse nome em homenagem ao “Descobridor do Brasil” Pedro Álvares Cabral. Atende ao bairro Jardim América e adjacências (Cidade Operária, Cidade Olímpica, Santa Clara, Janaína e Vila Riode).

Fundado na década de 1990 precisamente em 7 de setembro de 1992 sob o decreto nº 12.667, de 28 de agosto de 1992, sendo logo após reconhecida pela resolução nº 146/97, de 20 de abril, pelo Conselho Estadual de Educação para prestação de serviço de 1ª a 4ª série e conseguinte resolução nº 159/2004, de 13 de março, que reconhece o ensino fundamental de 5ª a 8ª série e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Atualmente a escola funciona nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), sendo que no matutino funciona do 5º ao 9º ano, no vespertino do 1º ao 3º ano do Ensino Médio e no noturno, Educação de Jovens e Adultos. O Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral trabalhará somente com Ensino Médio dentro de alguns anos. Sabe-se que Ensino Médio é a última etapa da Educação Básica. Segundo a LDB n.º 9.394/96, de 20 de dezembro, os Estados são responsáveis por, progressivamente, tornar o Ensino Médio obrigatório, no entanto, devem aumentar o número de vagas disponíveis de forma a atender a todos os concluintes do Ensino Fundamental.

O Ensino Médio prepara o jovem para prosseguimento dos estudos no nível superior, para inserção no mercado de trabalho e para a vida em sociedade de forma mais autônoma. Tem duração mínima de três anos e nessa etapa são consolidadas as aprendizagens do Ensino Fundamental. É imprescindível ao Ensino Médio a articulação entre concepções e práticas em cada área de conhecimento e disciplina, fomentando assim, o pensamento crítico, a autonomia intelectual, protagonismo juvenil e o desenvolvimento das capacidades inerentes à vida social.

A escola possui em suas dependências 1 sala de direção, 1 sala de secretaria, 1 sala de professores, 12 salas de aulas, 1 almoxarifado, 3 banheiros, 1 cantina / cozinha, 1 sala destinada ao Projeto Mais Educação, 1 pátio para recreação e lazer, 1 quadra esportiva (descoberta) perfazendo 25 compartimentos.

Atualmente, a escola oferece condições satisfatórias no que diz respeito à estimativa física do prédio, haja vista que tem passado por reformas na sua ambiência interna e externa. As salas de aula estão todas climatizadas e em bom estado de conservação. O 5º ano é constituído por 84 alunos, o 6º ano por 130 alunos, o 7º ano por 96 alunos, o 8º ano por 132 alunos e o 9º ano por 92 alunos; perfazendo assim 437 alunos no turno matutino. No 1º ano do ensino médio 162 alunos, no 2º ano 91 alunos e no 3º ano 74 alunos, perfazendo, assim 327 alunos no turno vespertino. E nas turmas da EJA da 1ª etapa possuem 182 alunos, na 2ª etapa possuem 98 alunos e na 3ª e 4ª etapa possuem 120 alunos; perfazendo assim no turno noturno 400 alunos. No seu total, a escola possui 1.174 alunos matriculados distribuídos pelos três turnos.

Em seu aspecto administrativo, conta com um diretor geral e uma adjunta que junto com a coordenação traçam as ações administrativas e pedagógicas. Os gestores são presentes e atuantes diante dos conflitos e situações que surgem no âmbito escolar. O gestor escolar preza pela qualidade do ensino. Eles têm conduzido a reelaboração do PPP e facilitado a elaboração do currículo escolar. Ainda cabe aos gestores acompanharem e avaliarem a aprendizagem dos alunos de modo que seja possível identificar falhas e acertos e, a partir daí, reorientar a prática pedagógica. É claro que esse não é um trabalho solitário, mas democrático. Um bom gestor escolar promove parcerias entre a equipe: ele envolve professores, coordenadores, orientadores, funcionários e até mesmo as famílias no processo de tomada de decisão.

Os professores do quadro funcional desta unidade de ensino são designados através de concursos públicos e processos seletivos. Observa-se que são professores participativos e presentes, atendendo às diversas áreas de conhecimento, vale ressaltar que esta escola apresenta o Índice de Desenvolvimento de Educação Básica – IDEB, dentro das metas do MEC (Ministério da Educação e Cultura), e com credibilidade na

comunidade escolar. A escola tem desenvolvido vários projetos, dentre eles tem-se o Programa Mais Educação, onde tem oferecido no turno oposto para os alunos: esportes, oficinas, teatro, artesanato, etc.

Os alunos são assíduos e presentes e sempre que há falta dos alunos, professores e gestores têm a preocupação de averiguar sobre o motivo da falta dos mesmos. A escola tem por missão proporcionar aos alunos um ensino de qualidade com compromisso para que tenham uma atuação crítica e participativa na sociedade num ambiente criativo, inovador e de respeito ao próximo. Visa desenvolver um trabalho de maneira eficaz com qualidade, respeitando alunos, pais e comunidade, atendendo com compromisso, participação e criatividade a todos.

Tem por objetivo elevar o desempenho, integrar escola e família, bem como desenvolver um ensino voltado para a vida, levando os alunos aprender a ser, conviver, conhecer e fazer. O projeto político pedagógico da escola aborda os quatro pilares da Educação. De acordo com Jaques Delors (2010, p. 22), “A educação ao longo de toda a vida baseia-se em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.”

Aprender a conhecer, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.

Aprender a fazer, a fim de adquirir, não somente uma qualificação profissional, mas de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Mas também aprender a fazer, no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho que se oferecem aos jovens e adolescentes; quer espontaneamente, fruto do contexto local ou nacional; quer formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alternado com o trabalho.

Aprender a conviver desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências - realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.

Aprender a ser, para melhor desenvolver a sua personalidade e estar à altura de agir com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal. Para isso, não negligencia na educação nenhuma das potencialidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se.

CAPÍTULO V- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos a análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário, na presente investigação. Optámos por apresentá-los relacionando-os com os objetivos definidos, facilitando assim a sua leitura e compreensão.

Neste estudo, recebemos os inquiridos de 40 professores do Centro de Ensino que responderam voluntariamente ao questionário.

De forma a caracterizar os elementos da amostra, foram considerados os seguintes indicadores: idade, gênero, grau académico, tempo de serviço e vínculo.

No que se refere à caracterização dos inquiridos, em relação à idade, apresentam-se os seguintes resultados.

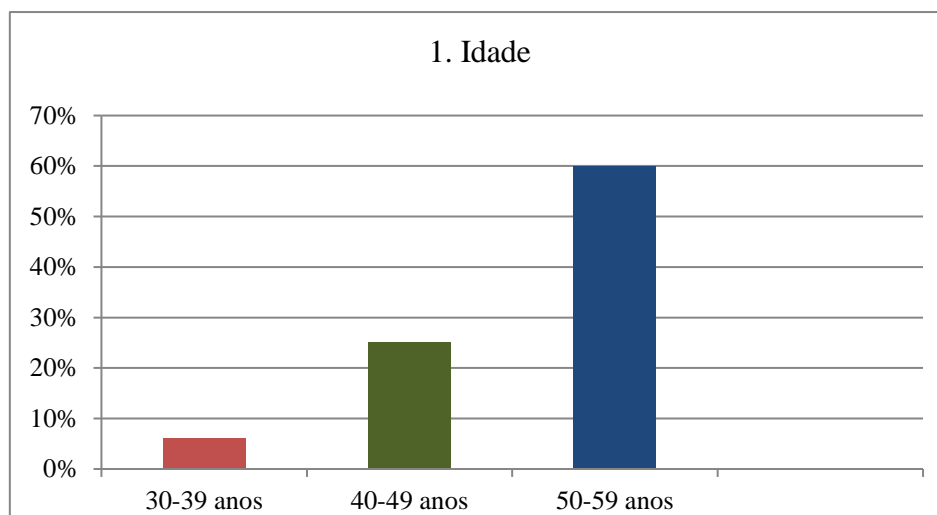


Gráfico 1- Idade

Como se observa no Gráfico 1, em termos etários, predominam os professores com idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos (60%; $n=24$). Seguindo-se os professores com idades entre os 40 e 49 anos (25%; $n=10$). No escalão etário dos 30 aos 39 anos de idade encontram-se 06 inquiridos (6%; $n=06$).

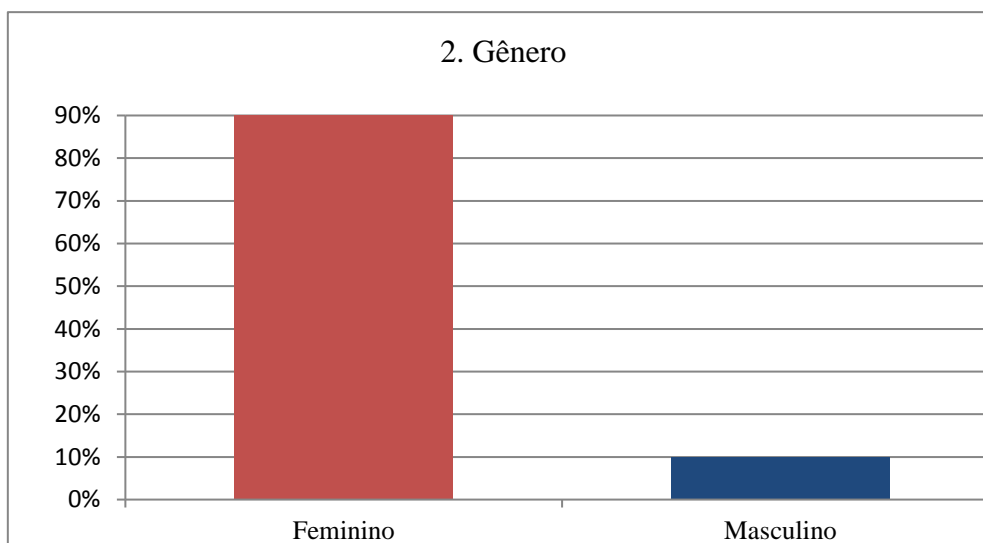


Gráfico 2 - Gênero

O Gráfico 2 evidencia a caracterização da amostra, no que se refere ao gênero. Constata-se a partir da leitura do Gráfico 2, que a amostra é constituída maioritariamente por docentes do sexo feminino ($n=36$; 90%). Os restantes, 4 são do sexo masculino, correspondendo a 10% da amostra.

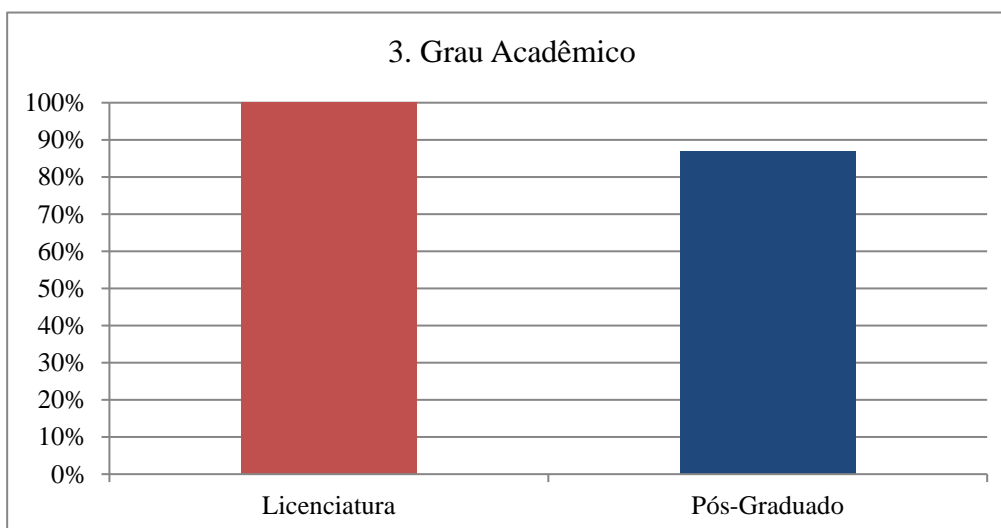


Gráfico 3 - Grau acadêmico

Tendo em conta o Gráfico 3, observa-se que a Licenciatura é predominante, no total de inquiridos. E, destes, 87% correspondem a professores com Pós-graduação (87%; $n=35$).

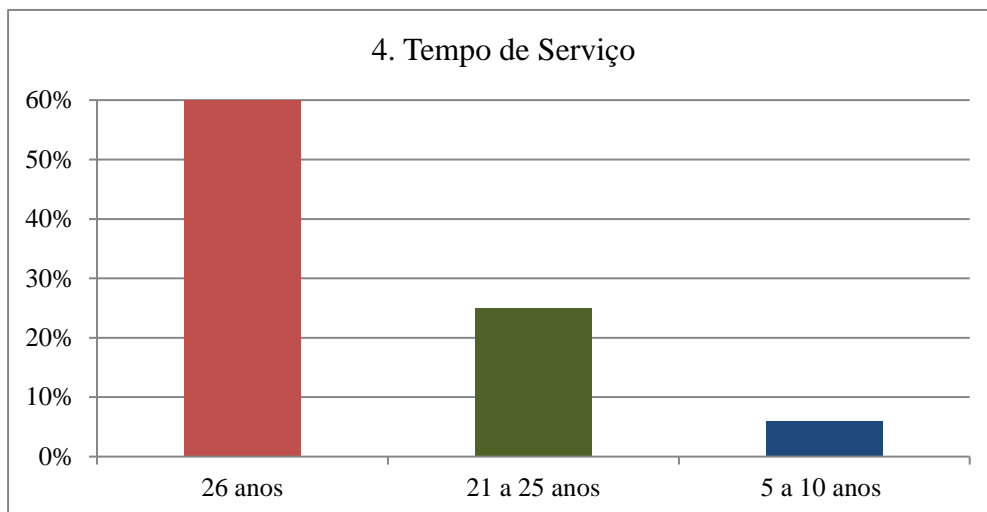


Gráfico 4 – Tempo de Serviço

Tendo em conta o Gráfico 4 observa-se que 60% (n=24), dos professores encontram-se na faixa de 26 anos de tempo de serviço, 25% (n=10), dos professores possuem de 21 a 25 anos e 6% (n= 6) enquadram-se de 5 a 10 anos.

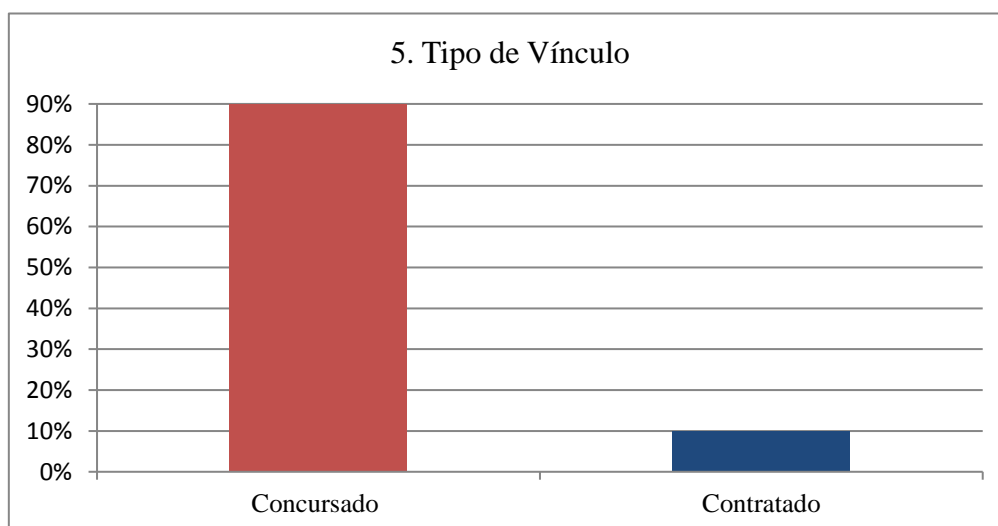


Gráfico 5- Tipo de Vínculo

Quanto ao tipo de vínculo, constata-se que no Gráfico 5, 90% (n=36) dos professores são concursados na da rede estadual e 10% (n= 4) são contratados.

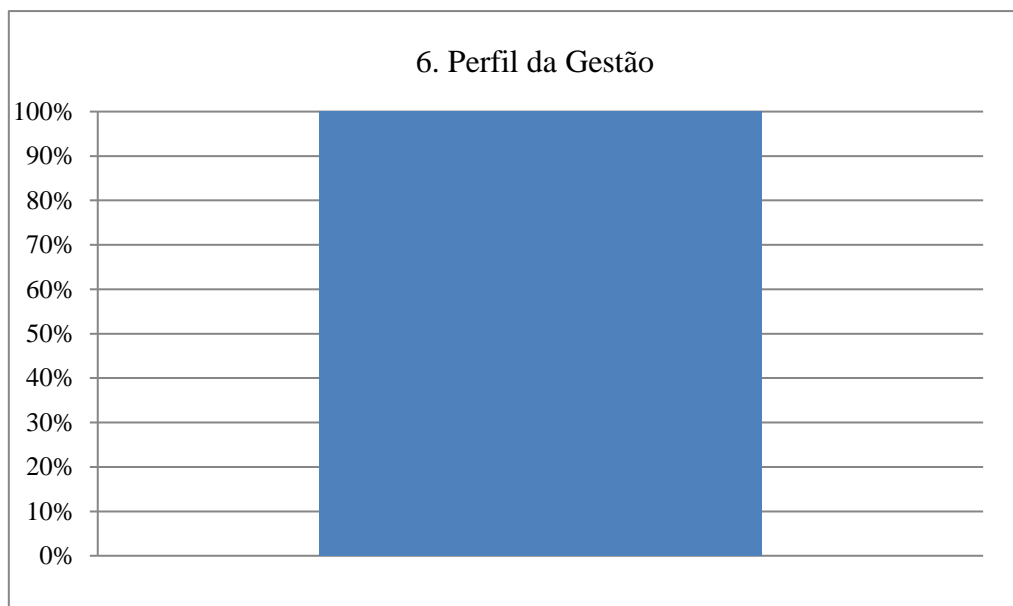


Gráfico 6 – Perfil da Gestão

Relativamente ao primeiro objetivo específico desconhecer como o corpo docente verbaliza o estilo de gestão praticado no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral, procedeu-se à análise das respostas dos inquiridos aos itens que compõem o questionário obtendo-se os seguintes resultados.

Observou-se que todos os inquiridos (100%,=40) responderam que o gestor estimula a participação de todos em todo o processo, respeitando a autonomia e liberdade de cada um.

Para Libâneo (2014), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nesse sentido, Lück (2011, p. 30), diz que:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

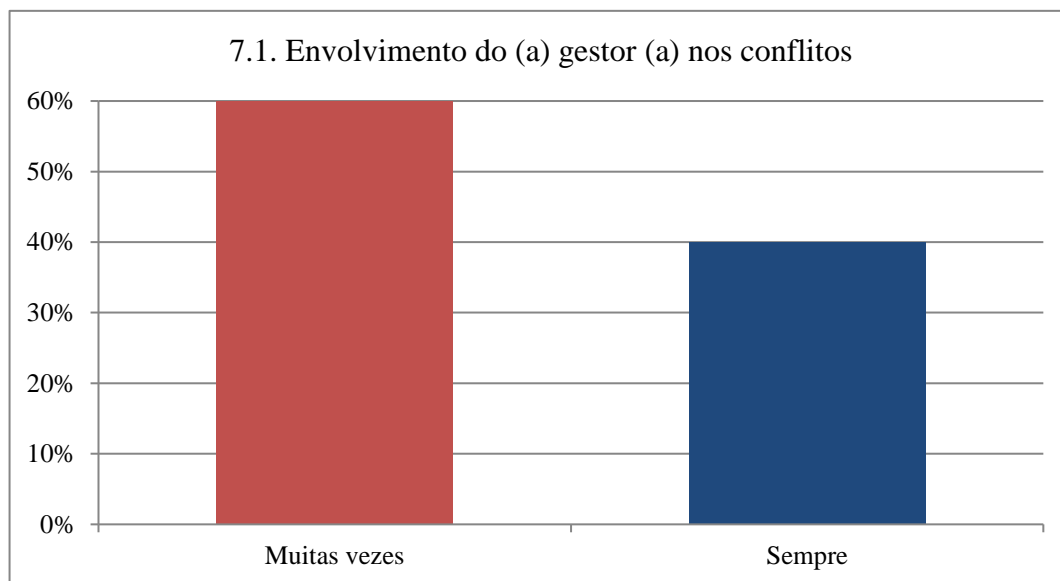


Gráfico 7 - Envolvimento do (a) gestor (a) nos conflitos

Diante do Gráfico 7 é notório que 60% (n=34) dos inquiridos afirmaram que o gestor muitas vezes se envolve nos conflitos que surgem e 40% (n= 16) afirmaram que sempre a gestão está lidando com os conflitos existentes.

Nesse preâmbulo, Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional.”

Neves e Carvalho (2011) discutem que:

Para poder haver conflito, é necessário que cada uma das partes perceba a situação como tal e dela tenha consciência, depois é necessário que exista alguma forma de oposição ou de incompatibilidade e por fim que ocorra alguma forma de interação ou de interdependência entre as partes.

Sabe-se, pois, que o conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Diante da coleta de dados observa-se que o gestor sabe direcionar os conflitos existentes envolvendo-se de forma a evitar futuros problemas.

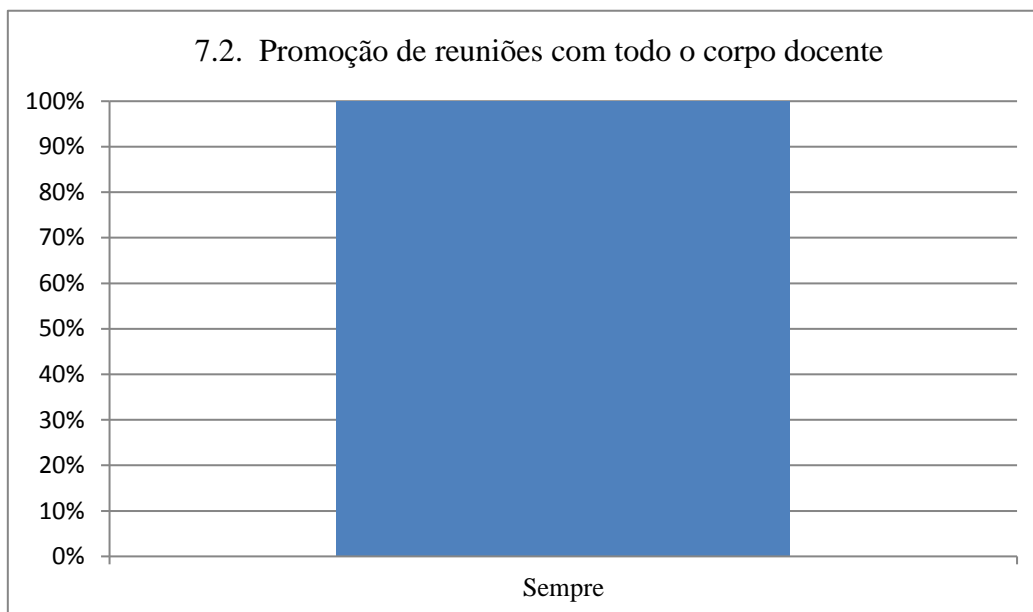
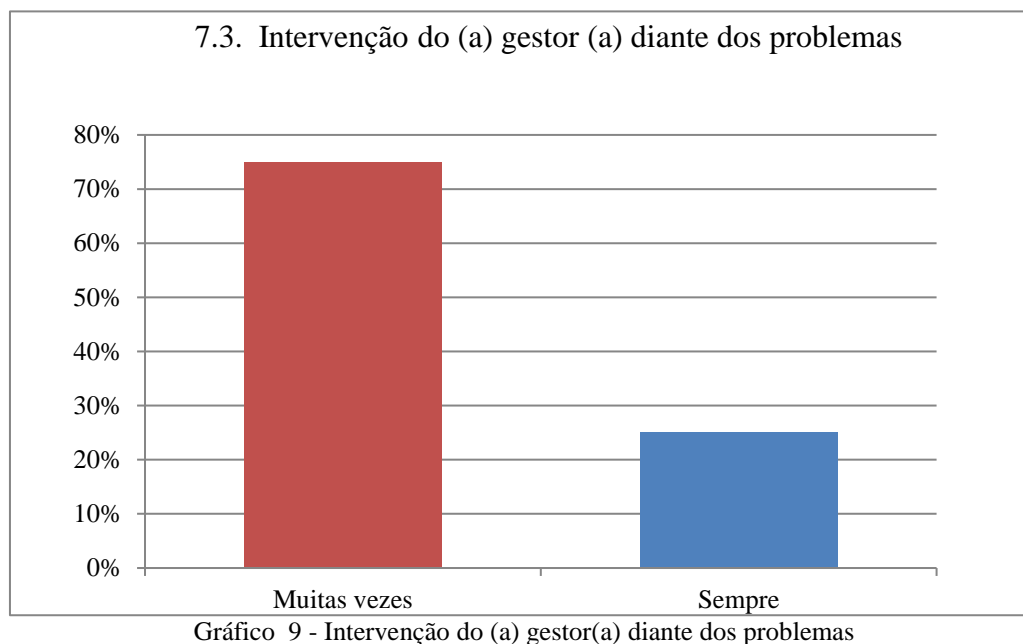


Gráfico 8 – Promoção de reuniões com todo o corpo docente

No Gráfico 8 averigua-se que 100%, (n=40) dos inquiridos afirmaram que o gestor sempre realiza reuniões com todo o corpo docente.

As reuniões pedagógicas devem ser espaços de estudo e reflexão e não de transmissão de recados ou demandas administrativas, que muitas vezes não são prioritárias para o trabalho pedagógico. Pensar essas situações é necessário porque uma lei federal já estabelece uma carga horária de formação equivalente a um terço da jornada semanal, e elas devem ser bem aproveitadas pela equipe docente.

Os momentos de reunião pedagógica devem ser priorizados para estudo e reflexão da prática, incluindo-se aí momentos de planejamento coletivo, em que os professores podem trocar experiências e ideias para desenvolver as melhores estratégias visando o alcance dos objetivos propostos para cada faixa etária e/ou turma.



O Gráfico 9 permite observar que 75% (n=30) dos inquiridos afirmaram que muitas vezes o gestor intervém na resolução de problemas, já 25% (n=10) fizeram assertiva que sempre o gestor está resolvendo problemas.

Tem-se, pois que problemas no ambiente de trabalho é um problema corriqueiro em muitas instituições. Os atritos acontecem por diversos motivos, envolvendo profissionais. Cabe ao gestor ou líder dos funcionários contornar as situações, pois uma equipe de trabalho com conflitos pode resultar em péssimos resultados para a instituição e principalmente, pode prejudicar bastante a imagem do gestor. No Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral o gestor sabe contornar bem as situações de conflitos, promovendo sempre a paz no local de trabalho.

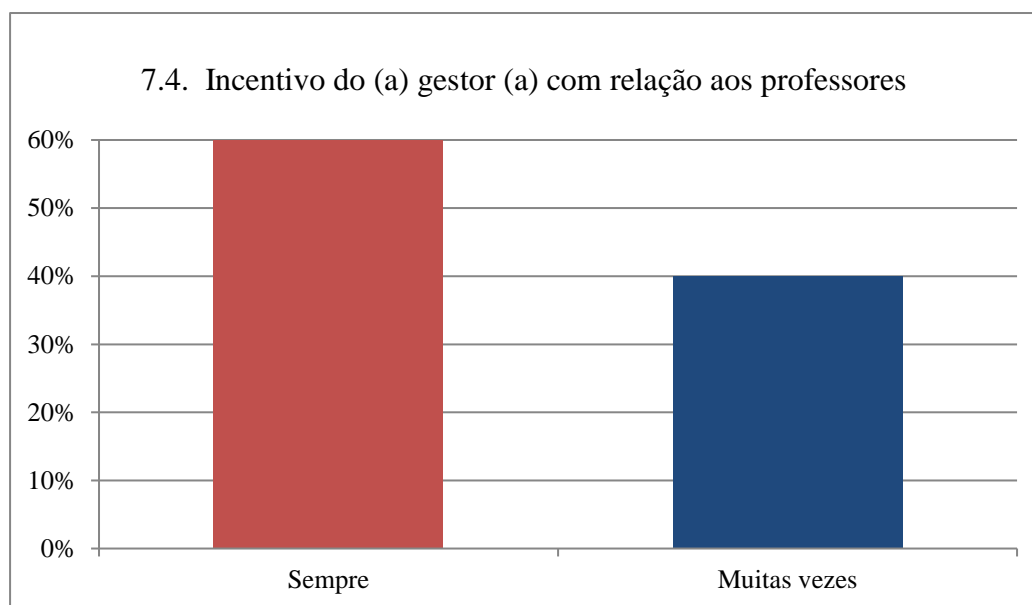


Gráfico 10 - Incentivo do (a) gestor (a) com relação aos professores

No gráfico 10 nota-se que 60% (n=24) dos inquiridos afirmaram que o gestor sempre incentiva os professores a recorrerem a sua intervenção. Já 40% (n=16) disseram que muitas vezes.

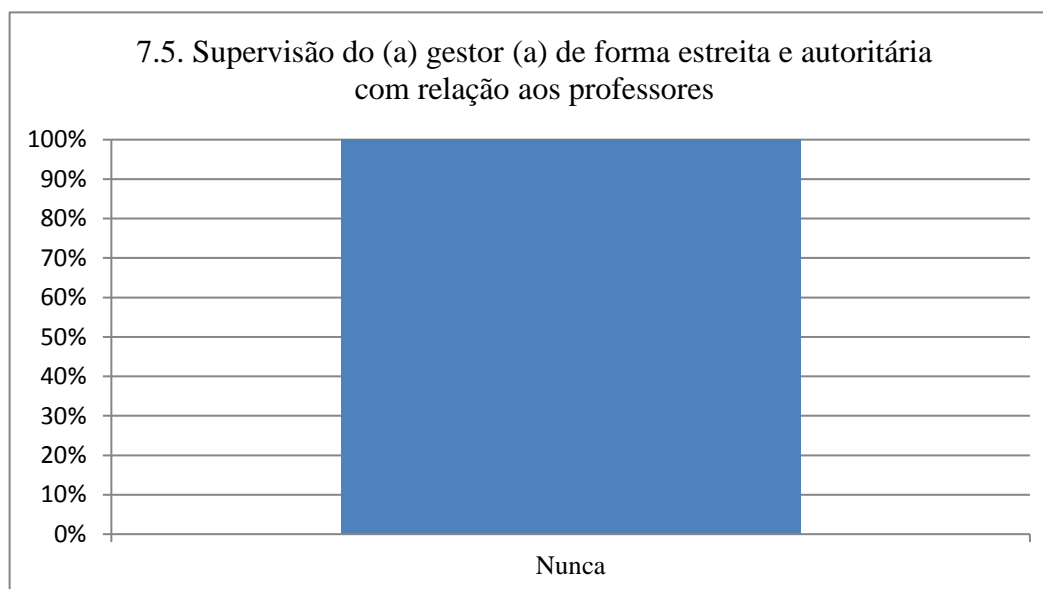


Gráfico 11 – Supervisão do (a) gestor (a) de forma estreita e autoritária com relação aos professores

No Gráfico 11, observa-se que 100% (n=40) dos inquiridos fizeram assertiva que o gestor nunca supervisiona de forma estreita ou impondo regras aos mesmos.

A gestão autoritária é aquela categoria de gestão, em que a figura central é o gestor o qual tem autonomia de decidir tudo dentro da escola buscando aquilo que ele considera o melhor para a sua instituição. Libâneo (2014) apresenta a gestão técnico-burocrática “onde se prioriza a hierarquia de cargos e a comunicação ocorre de forma vertical, dá mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.” Podemos caracterizá-la como uma categoria, em que não exista um diálogo efetivo, mas sim uma ausência total de discursão sobre as problemáticas existentes, onde apenas um resolve os problemas de todos sem levar em consideração as outras opiniões existentes.

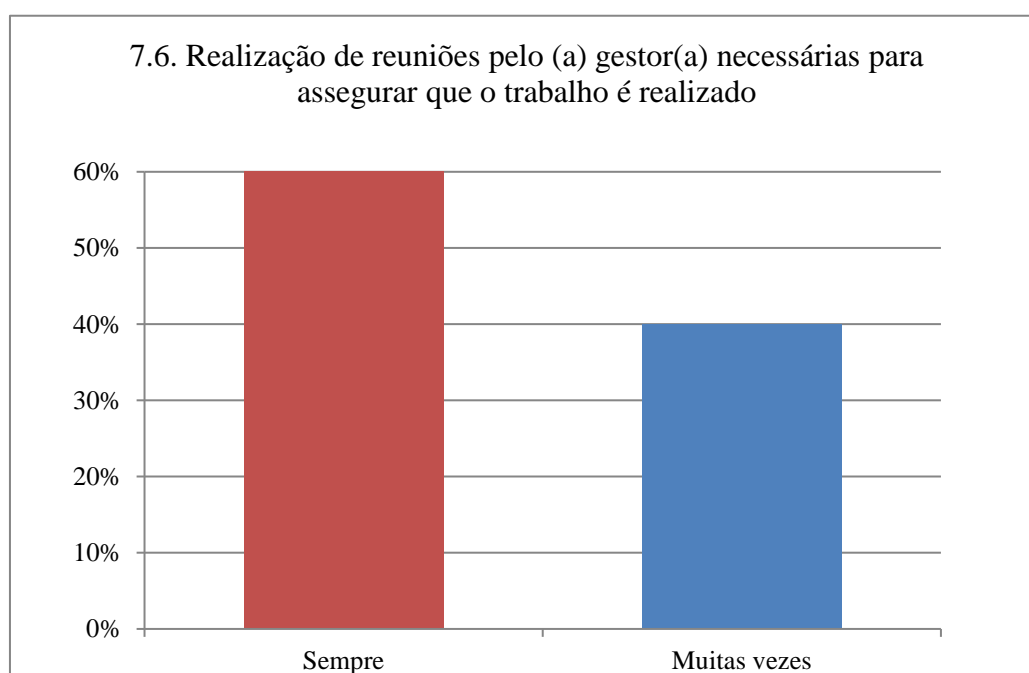


Gráfico 12 - Realização de reuniões pelo (a) gestor (a) necessárias para assegurar que o trabalho é realizado

Observa-se no Gráfico 12 que 60% (n=24) dos inquiridos afirmaram que sempre e 40% (n=16) afirmaram que muitas vezes o gestor promove reuniões para assegurar que o trabalho é realizado.

Para Cury (2005), gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais também se produzem respostas para a superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.” (p. 85)

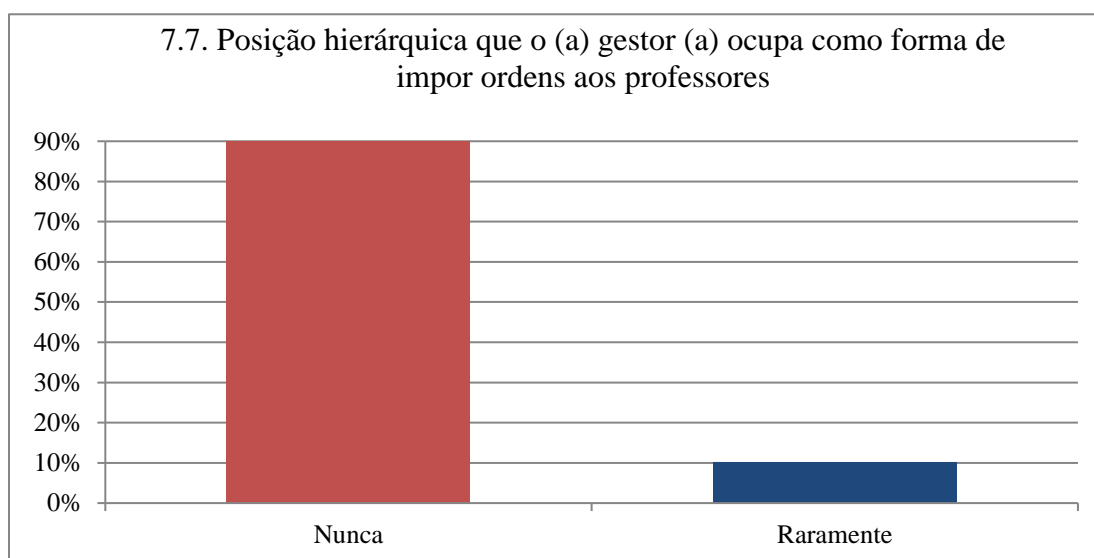


Gráfico 13– Posição hierárquica que o (a) gestor (a) ocupa como forma de impor ordens aos professores

De acordo com o Gráfico 13 observa-se que 90% (n=36) dos inquiridos afirmaram que o gestor nunca atua de forma hierárquica ou impondo ordens aos professores, já 10% (n= 4) fizeram assertiva que raramente a gestão tem atuado de forma hierárquica.

Libâneo (2014) nos diz que: “a concepção técnico-científica caracteriza-se por uma visão burocrática, hierárquica e tecnicista da escola, na qual não há participação de alunos e professores.” Logo a organização ocorre de forma centrada nas regras, normas e procedimentos burocráticos.

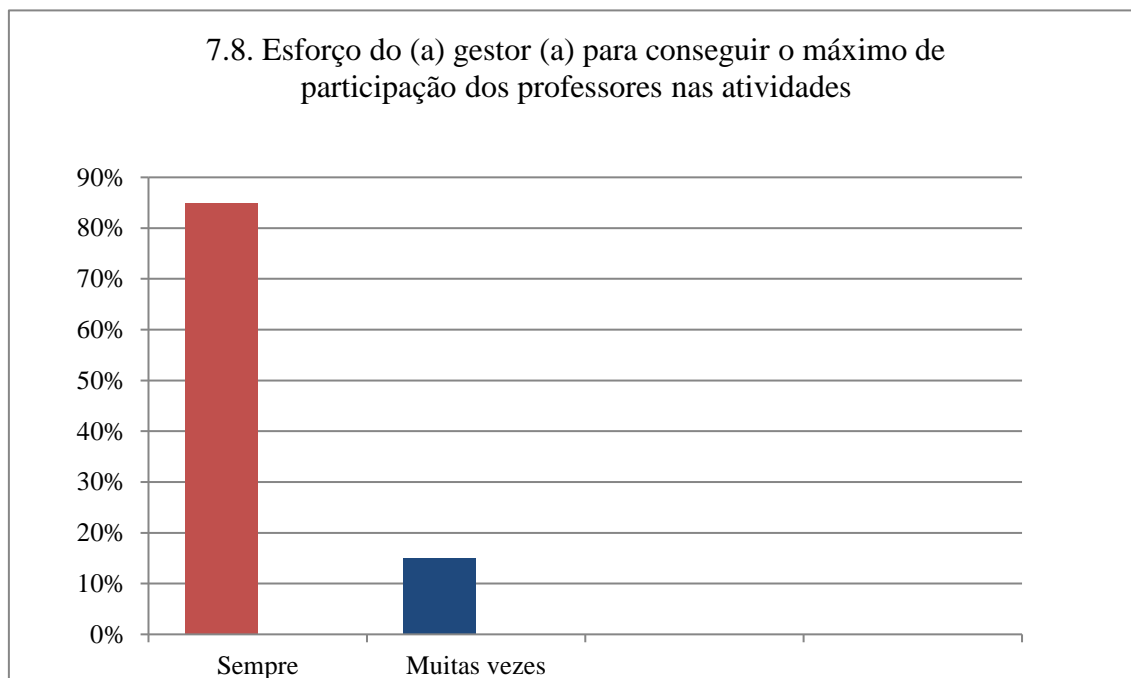


Gráfico 14 – Esforço do (a) gestor (a) para conseguir o máximo de participação dos professores nas atividades

De acordo com o Gráfico 14 observa-se que 85% (n=34) dos inquiridos afirmaram que o gestor sempre se esforça para conseguir o máximo de participação dos professores, e 15% (n=6) afirmaram que muitas vezes.

Gadotti (2007, p. 40), defende que a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino: o autor, sobre o assunto diz ainda que:

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

Portanto, diante dos dados, o gestor tem desenvolvido uma gestão participativa envolvendo todos da comunidade escolar.

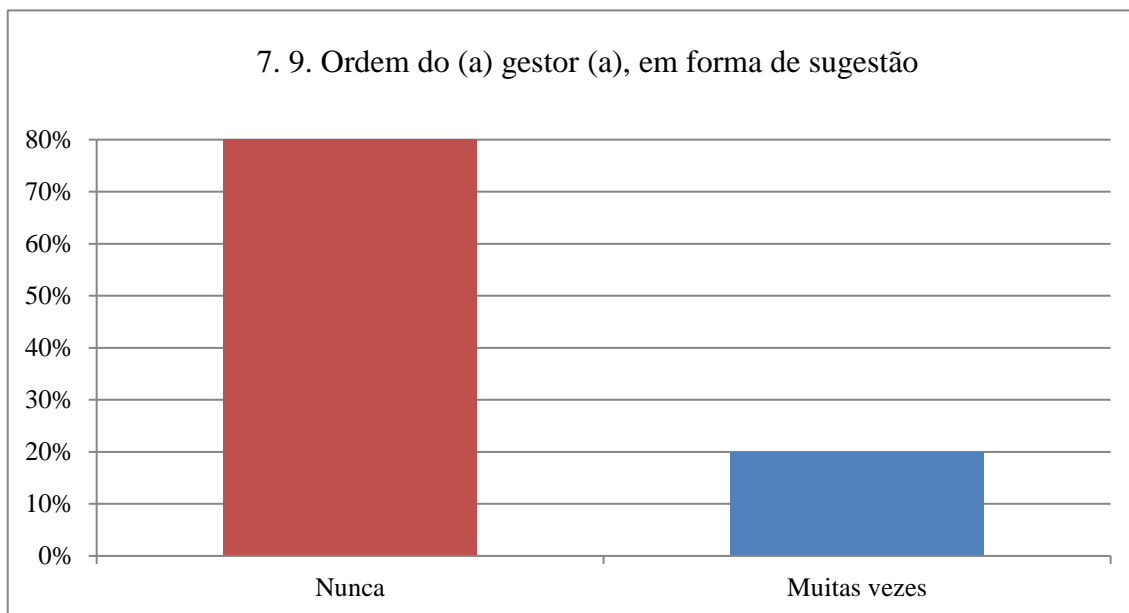


Gráfico 15 – Ordem do (a) gestor (a), em forma de sugestão

De acordo com o Gráfico 15 observa-se que 80% (n=32) dos inquiridos afirmaram que o gestor nunca dá ordens em forma de sugestão, já 20% (n=08) afirmaram que muitas vezes o gestor dá ordens em forma de sugestão deixando claro o que se pretende. Diante dos dados conclui-se que o gestor sempre ouve as ideias de todos os sujeitos envolvidos e sempre entra em consenso a respeito das ideias para melhor desempenho no âmbito escolar.

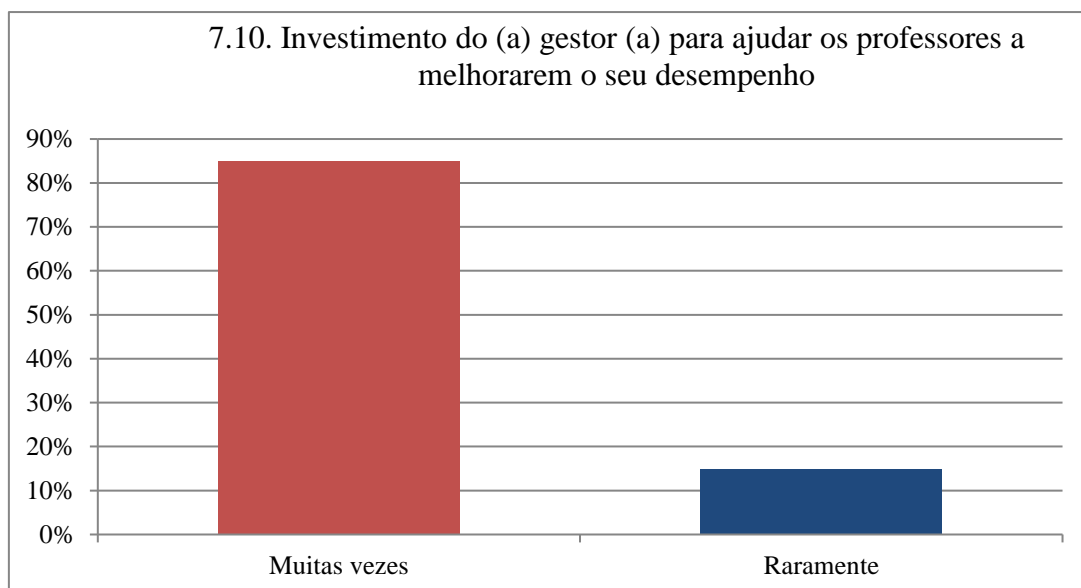


Gráfico 16– Investimento do (a) gestor (a) para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho

De acordo com o Gráfico 16 é possível notar que 85% (n=34) dos inquiridos afirmaram que o gestor investe seu tempo ajudando os professores a melhorarem seu desempenho. Já 15% (n=6) disseram que raramente o gestor investe seu tempo ajudando os professores. O gestor sempre está ajudando os professores a melhorarem seu desempenho em sala de aula, realizando reuniões, rodas de conversa entre outros momentos.

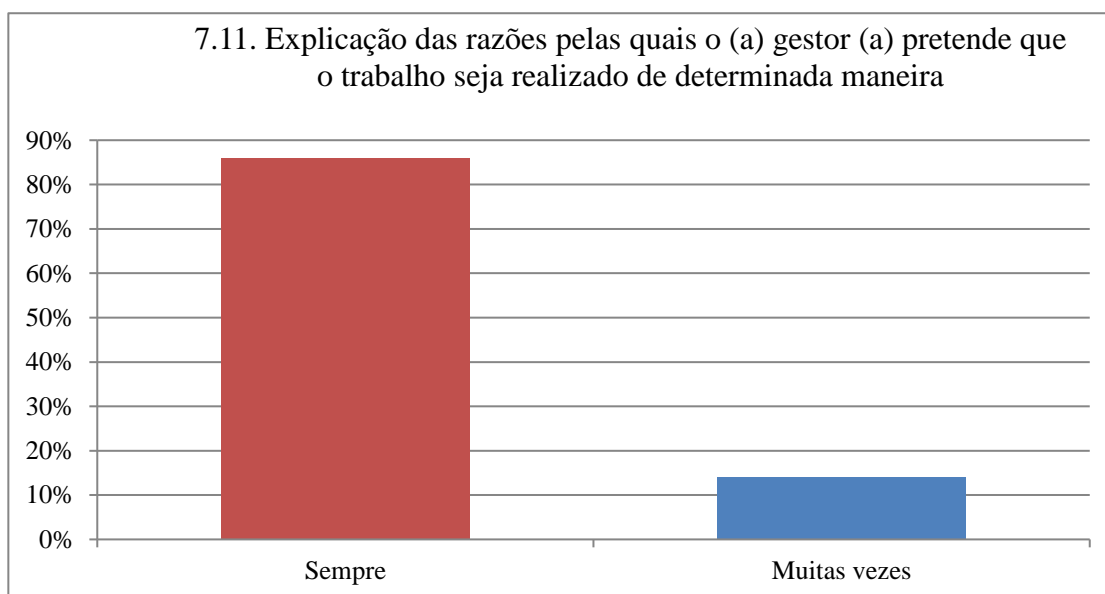


Gráfico 17– Explicação das razões pelas quais o (a) gestor (a) pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira

No Gráfico 17 nota-se que 86% (n=34) dos inquiridos afirmaram que sempre quando os professores estão em desacordo com o gestor são explicadas as razões porque se pretende que o trabalho seja realizado. Já 14% (n=6) dos inquiridos afirmaram que muitas vezes.

O diálogo é de suma importância no âmbito escolar, o gestor sempre que percebe que os professores estão em desacordo, o mesmo promove o momento de diálogo chegando a ideias que trarão resultados significativos para toda a escola.

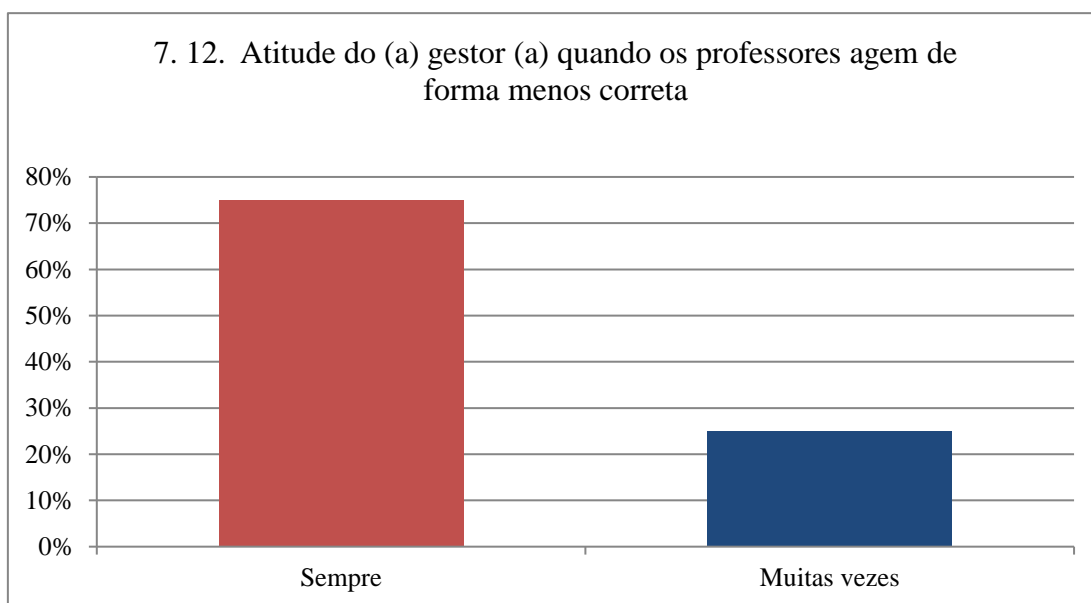


Gráfico 18 – Atitude do (a) gestor (a) quando os professores agem de forma menos correta

Da análise do Gráfico 18 conclui-se que 75% (n=30) dos inquiridos afirmaram que sempre o gestor fala com os professores quando fazem alguma coisa menos correta. Já 25% (n=10) disseram que muitas vezes. Sempre que o gestor percebe que está acontecendo algo de errado ou alguma coisa menos correta no âmbito escolar envolvendo os professores ele chama para conversar e sempre chegam a uma solução.

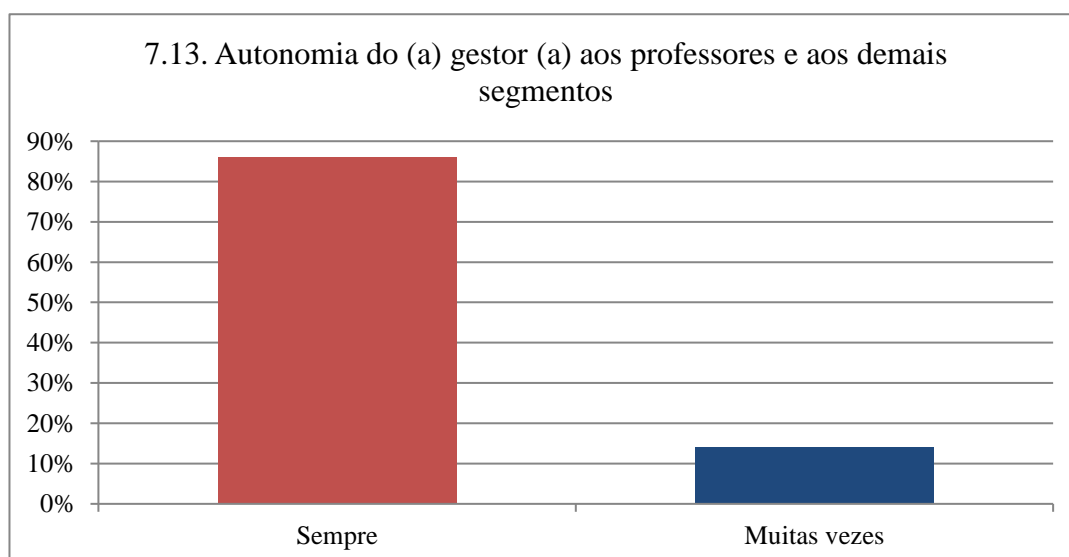


Gráfico 19 – Autonomia do (a) gestor (a) aos professores e aos demais segmentos

No Gráfico 19 é notório que 86% (n=34) dos inquiridos afirmaram que sempre o gestor dá autonomia aos docentes e demais segmentos. Já 14% (n= 6) disseram que muitas vezes.

A Gestão Democrática, nas escolas das redes públicas, deve ser constituída por meio da participação ativa com a comunidade escolar sobre a educação e a escola, podendo ser oportunizada nas eleições de dirigentes escolares, nos conselhos escolares, nos colegiados e nos grêmios estudantis, garantindo a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva da escola.

Esta participação democrática entre os diversos sujeitos existentes no ambiente escolar possibilita a discussão, a liberdade de se organizar as condições necessárias para que os sujeitos se mobilizem na busca de seus direitos necessários para o acesso e a permanência das classes populares nas escolas.

Relativamente ao objetivo específico: Conhecer como o corpo docente verbaliza o perfil gestor e o seu desempenho, apresentam-se, em seguida os resultados apurados.

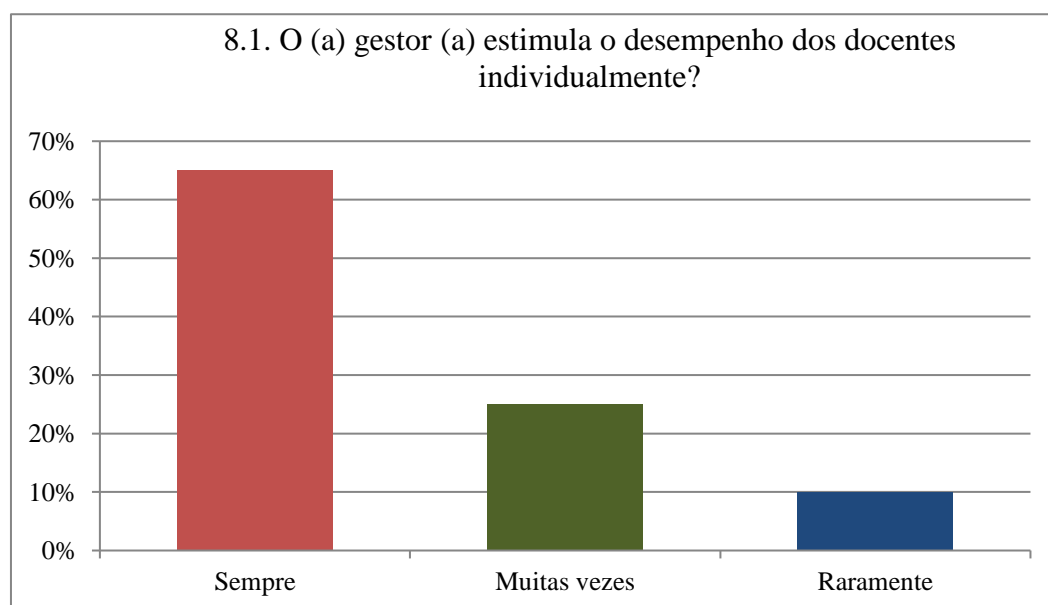


Gráfico 20– Estímulo do (a) gestor (a) aos professores, de forma individual

De acordo com o Gráfico 20, nota-se que 65% (n=26) dos inquiridos afirmaram que o gestor sempre estimula o desempenho dos docentes. Já 25%, n= 10 disseram que muitas vezes e 10% (n=4) disseram que raramente.

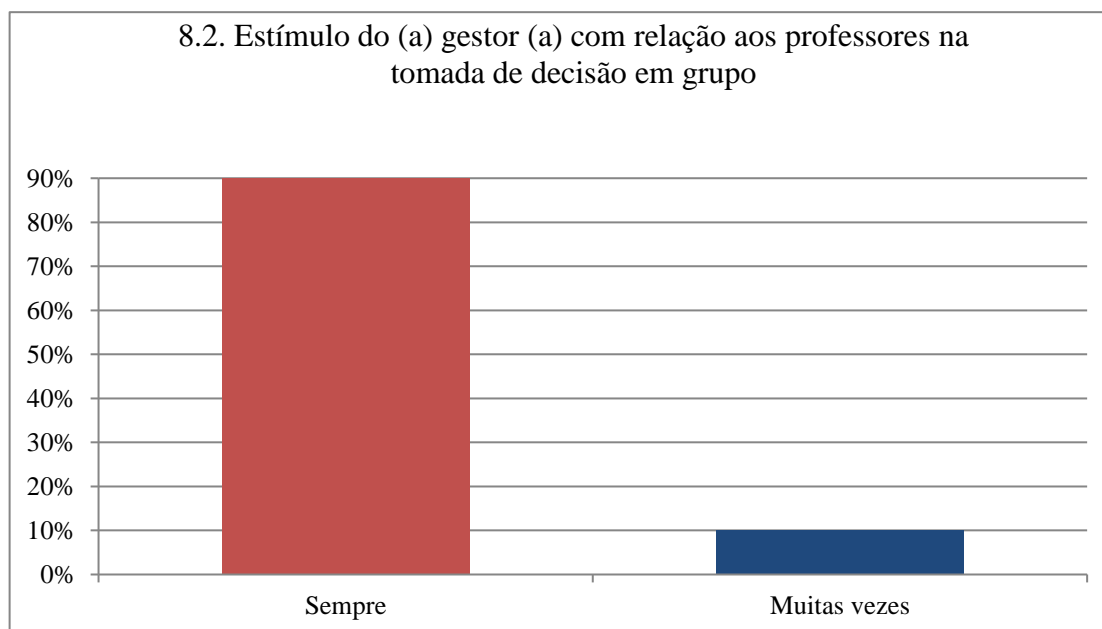


Gráfico 21– Estímulo do (a) gestor (a) com relação aos professores na tomada de decisão em grupo

De acordo com o Gráfico 21, 90% (n=36) afirmaram que o gestor estimula a participação dos docentes nas tomadas de decisões em grupo. Já 10% (n=4) disseram que muitas vezes ocorre essa estimulação.

A autonomia é fundamental na gestão democrática e participativa e deve estar inserida no projeto pedagógico e na instituição escolar, levando em conta o planejamento, a organização, a orientação e o controle de suas práticas pedagógicas. Outro eixo importante é a relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar que deve ser integradora, participativa, compartilhada para que haja coerência no exercício do trabalho planejado; vista sempre sob o olhar do gestor para a viabilização dos objetivos direcionados à classe docente e à comunidade escolar.

De acordo com Lück (2009, p. 35): “A autonomia na gestão democrática e participativa estreita vínculos com a comunidade educativa fazendo presentes os pais e

as organizações.”

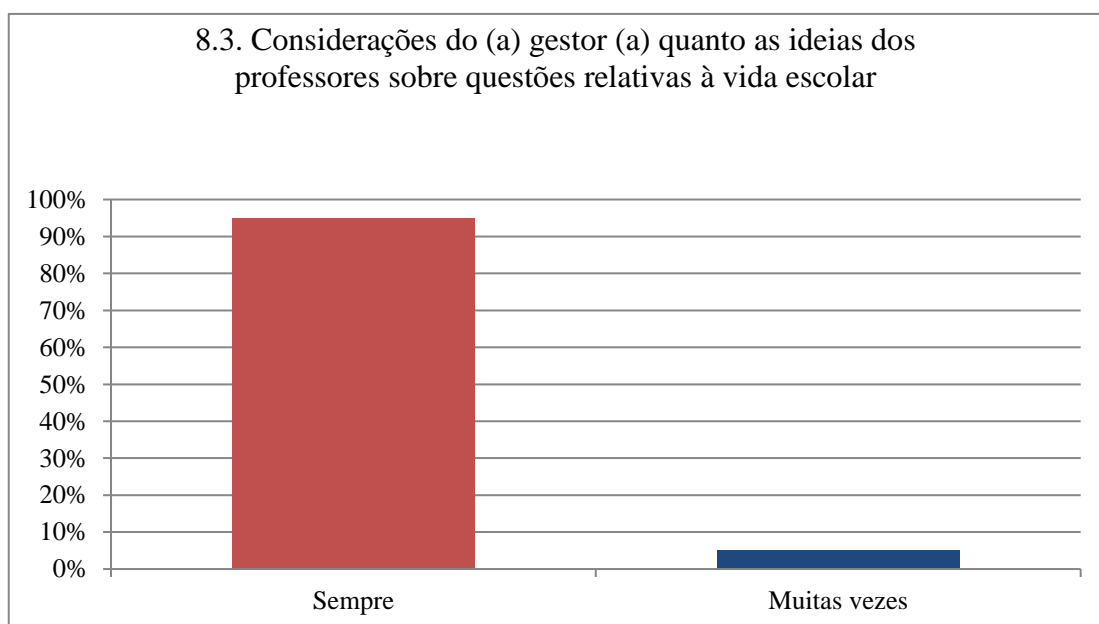


Gráfico 22 – Considerações do (a) gestor (a) quanto as ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar

Da observação do Gráfico 22, conclui-se que 95% (n=38) dos inquiridos afirmaram que o gestor sempre considera as ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar e 5% (n=2) disseram que isto acontece por muitas vezes. A participação é fator principal na gestão democrática, sendo assim o gestor sempre acata as ideias dos professores com relação à vida escolar.

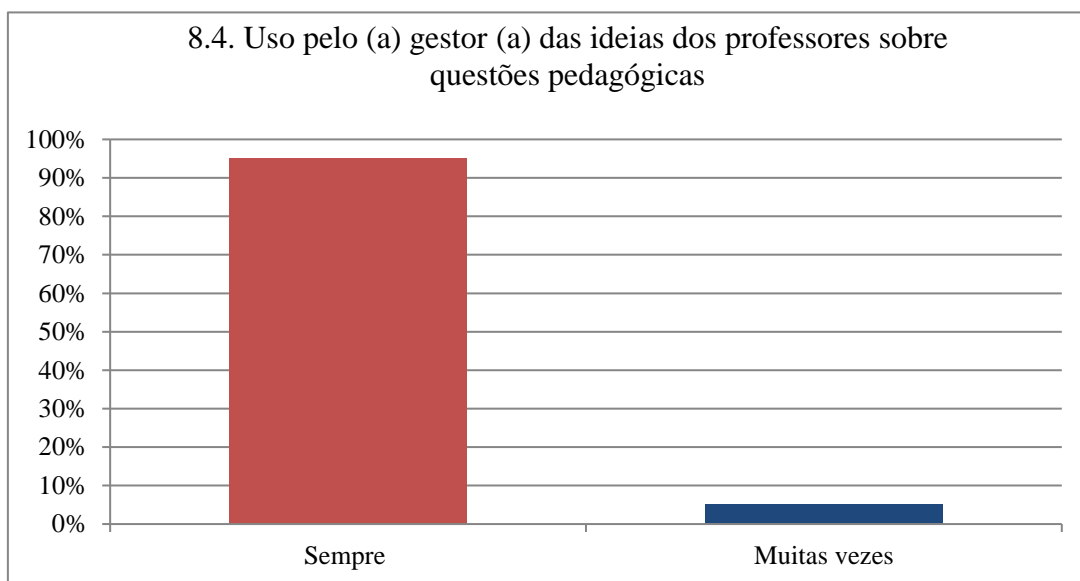


Gráfico 23 – Uso pelo (a) gestor (a) das ideias dos professores sobre questões pedagógicas.

De acordo com o Gráfico 23, nota-se que os inquiridos 95% (n=38) afirmaram que sempre o gestor utiliza as ideias dos professores sobre as questões pedagógicas, já 5% (n=2) disseram que muitas vezes.

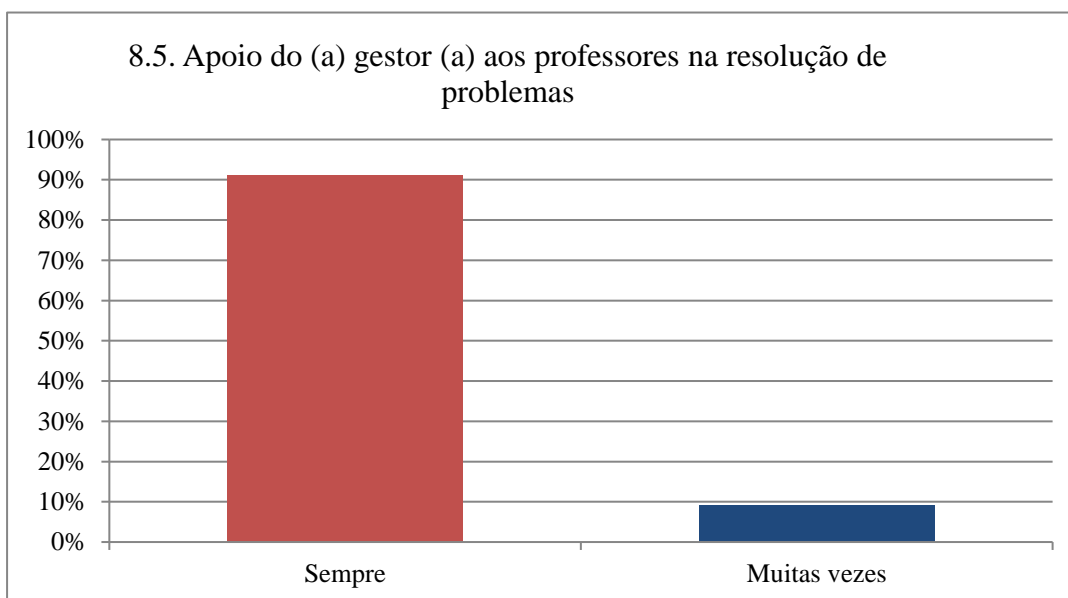


Gráfico 24–Apoio do (a) gestor (a) aos professores na resolução de problemas

No Gráfico 24, observa-se que 91% (n=37) dos inquiridos afirmaram que sempre o gestor dá apoio aos professores na resolução de problemas pessoais. E 9% (n=3) afirmaram que muitas vezes.

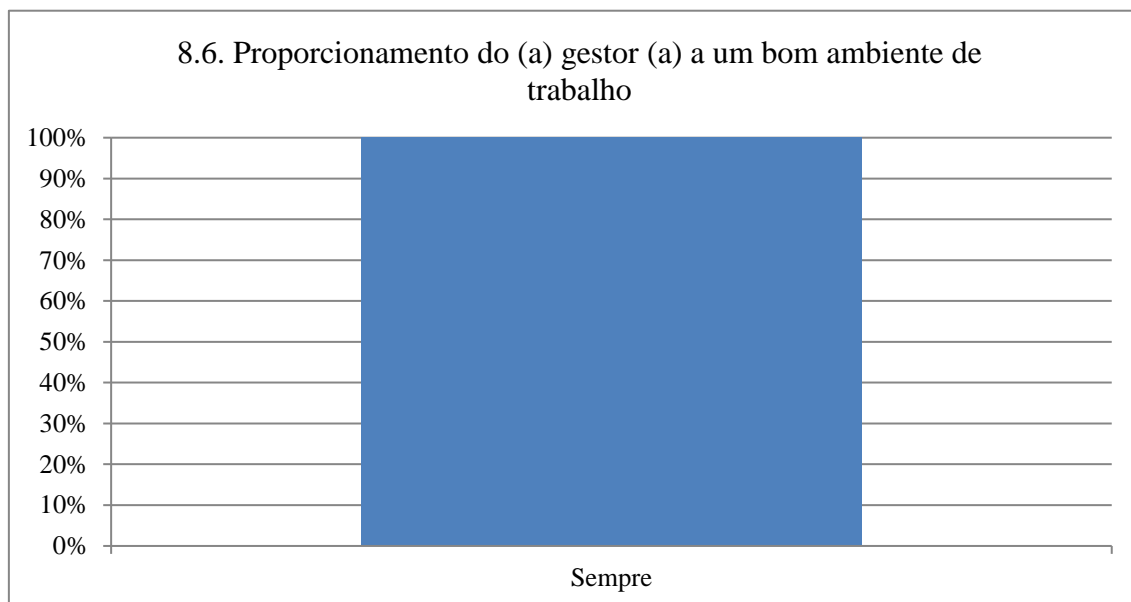


Gráfico 25– Proporcionamento do (a) gestor (a) a um bom ambiente de trabalho

No Gráfico 25, é notório que 100% (n=40) dos inquiridos afirmaram que sempre o gestor proporciona um bom ambiente de trabalho. Estabelecer boas relações no âmbito escolar é crucial, pois entre gestão e demais segmentos deve haver empatia e congruência para se obter um bom ambiente de trabalho.

Quando gestão e professores de uma escola relacionam-se bem, há grandes chances de se alcançar uma estrutura forte e funcional. É necessário que haja um bom entendimento entre toda a equipe da escola, pois existindo comunicação e respeito tudo funciona melhor: as normas são discutidas, as sugestões dadas pelos colegas são levadas em consideração e todos tentam usar uma mesma linguagem com seus alunos, o que faz com que eles não se sintam perdidos.

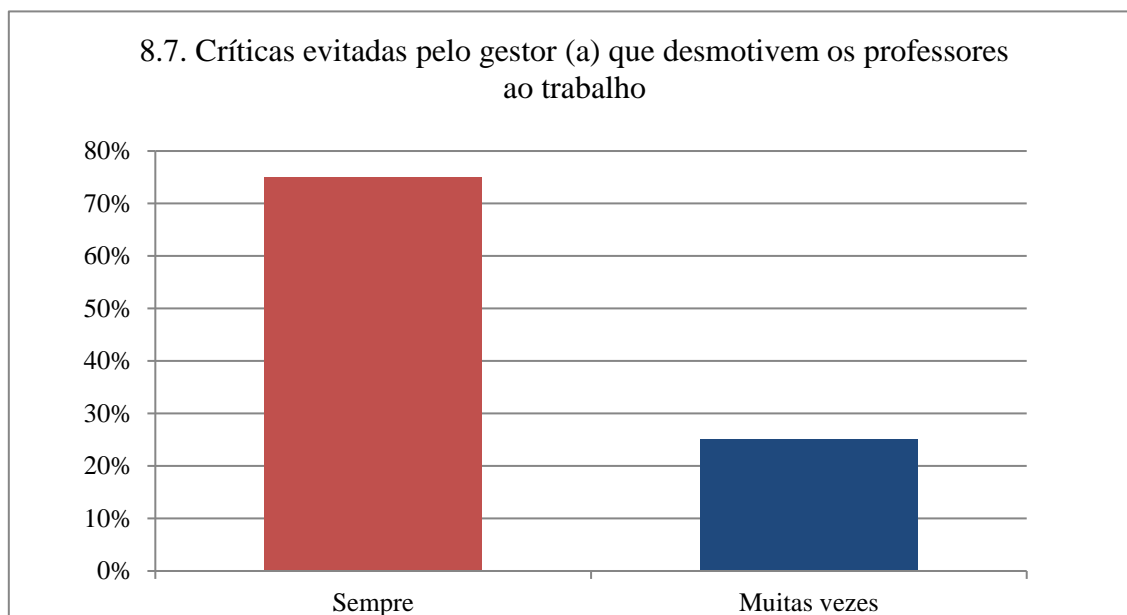


Gráfico 26– Críticas evitadas pelo gestor (a) que desmotivem os professores ao trabalho

De acordo com o Gráfico 26, observa-se que 75% (n=30) dos inquiridos afirmaram que sempre o gestor evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar. Já 25% (n=10) disseram que muitas vezes.

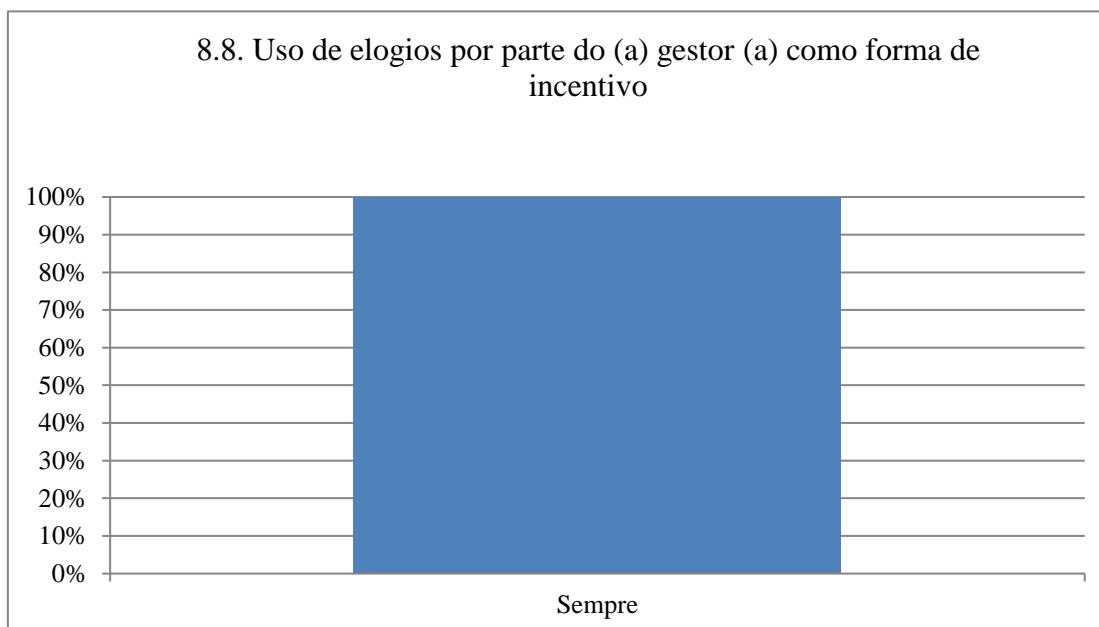


Gráfico 27 - Uso de elogios por parte do (a) gestor (a) como forma de incentivo

De acordo com o Gráfico 27, notou-se que 100% (n=40) dos inquiridos afirmaram que sempre o gestor é imparcial nas suas tomadas de posição. Sabe-se que é difícil manter a imparcialidade em meio a alguns conflitos que por hora surgem dentro das organizações. Porém o líder bem preparado consegue agir de forma justa não deixando esses fatores, que na verdade são pessoais, interferirem na sua gestão.

A empatia total ou a falta dela, o que seria negativo, pode fazer com que um gestor inclua indevidamente ou exclua uma pessoa de um determinado processo.

O líder justo lida com as situações que envolvem a imparcialidade com mais segurança, pois ele consegue tomar decisões baseando-se na ação justa, independente das suas opiniões pessoais ou de opiniões alheias. Muitos se perdem nesse caminho, pois acabam realmente por levar questões profissionais para o lado emocional e pessoal, cometendo falhas que colocam em risco a visão da sua trajetória e rumo dos processos de Gestão de Pessoas nas organizações.

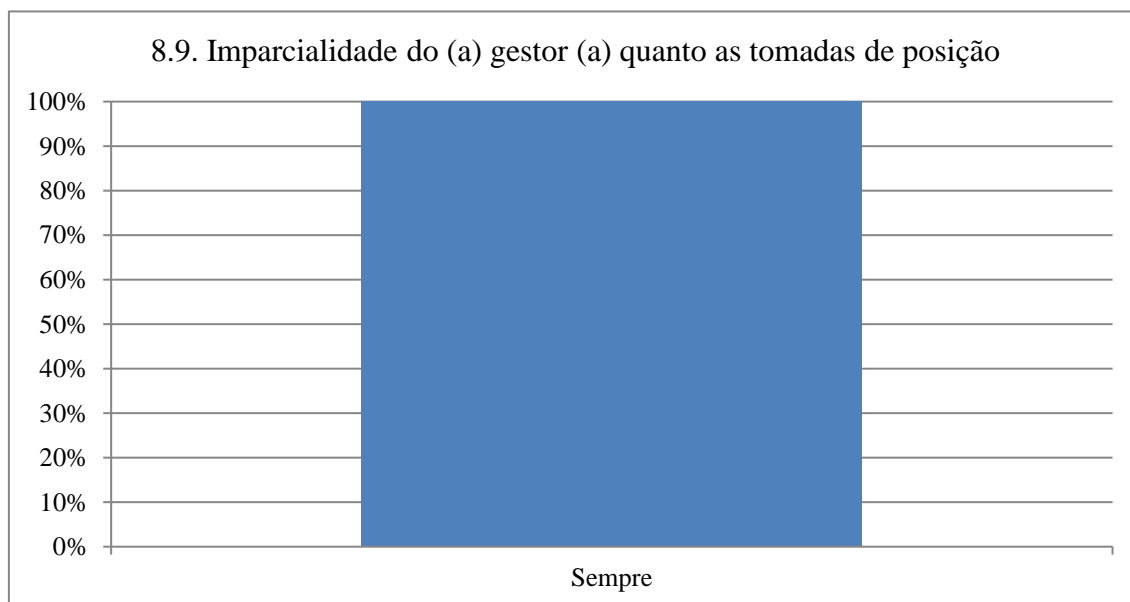


Gráfico 28 -Imparcialidade do (a) gestor (a) quanto as tomadas de posição

De acordo com o Gráfico 28, é verificado que 100% (n=40) dos inquiridos afirmaram que sempre o gestor utiliza elogios como forma de incentivo. O gestor está sempre elogiando e incentivando o corpo docente visando sempre a educação de qualidade.

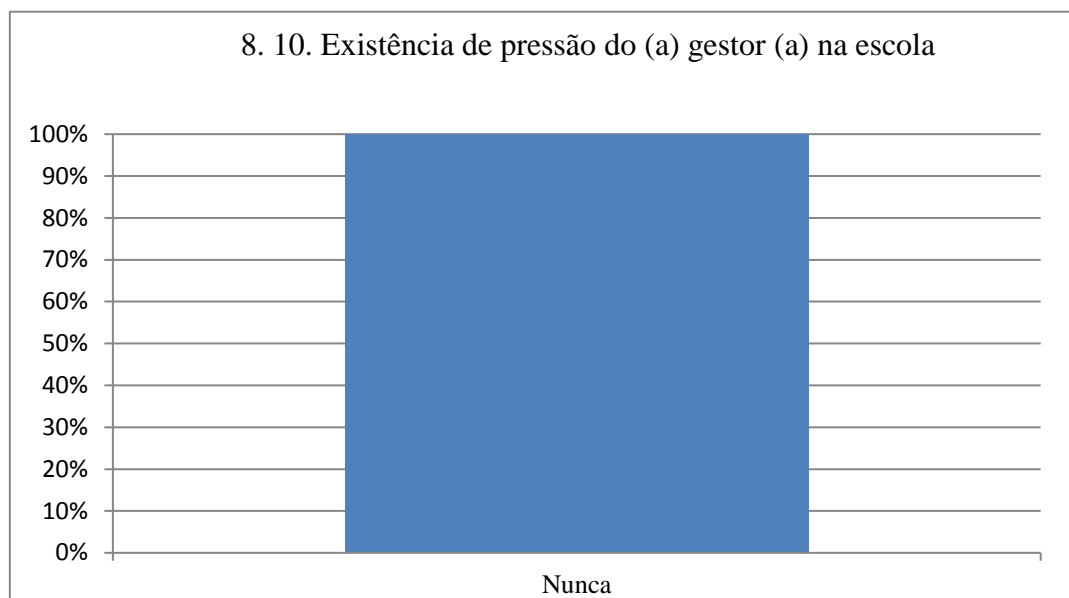


Gráfico 29 – Existência de pressão do (a) gestor (a) na escola

De acordo com o Gráfico 29, é notório que 100% (n=40) dos inquiridos afirmaram que nunca trabalham sob pressão. Ser gestor é como dirigir um ônibus e, se mal dirigido, não chegamos ao ponto final da jornada dura e pernóstica da educação. Muitos gestores acham que suas regras devem ser leis. E não é assim que funciona.

Paro (2011) diz que: “É preciso compreender que a gestão não se resume em ações de ordem administrativa no interior da escola”. O gestor tem de embasar sua visão e mostrar aos professores que esta forma pode ser a melhor para chegar ao sucesso do processo pedagógico.

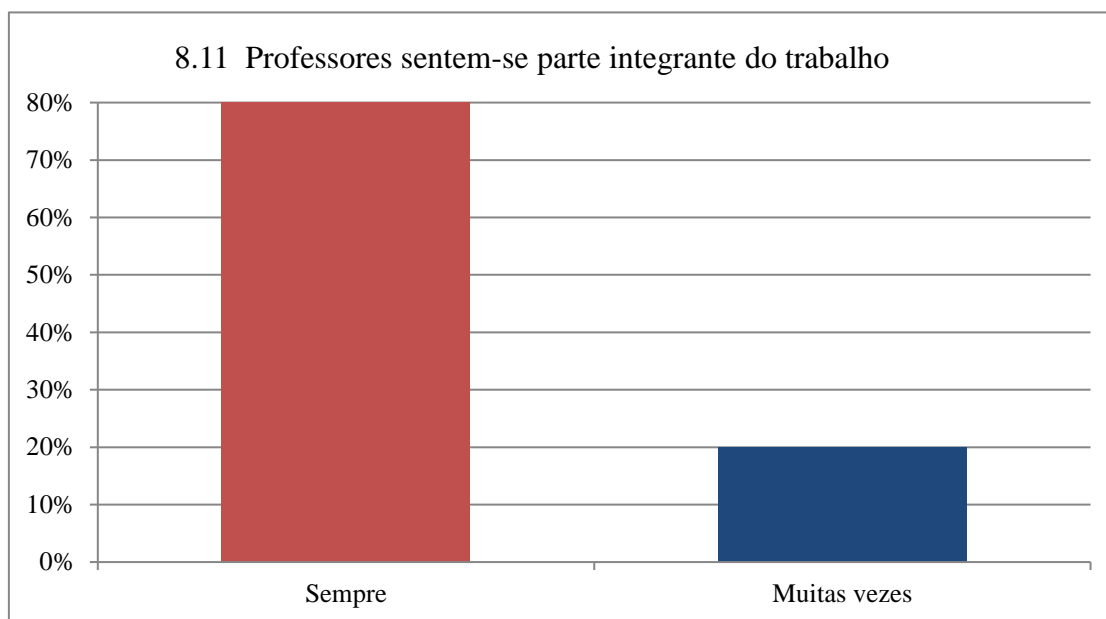


Gráfico 30- Professores sentem-se parte integrante do trabalho

De acordo com o Gráfico 30, no que tange aos professores, observa-se que 80% (n=32) dos inqueridos afirmaram que sempre se sentem parte integrante do trabalho desenvolvida na escola. Já 20% (n=8) dos inqueridos disseram que muitas vezes se sentem parte integrante do processo.

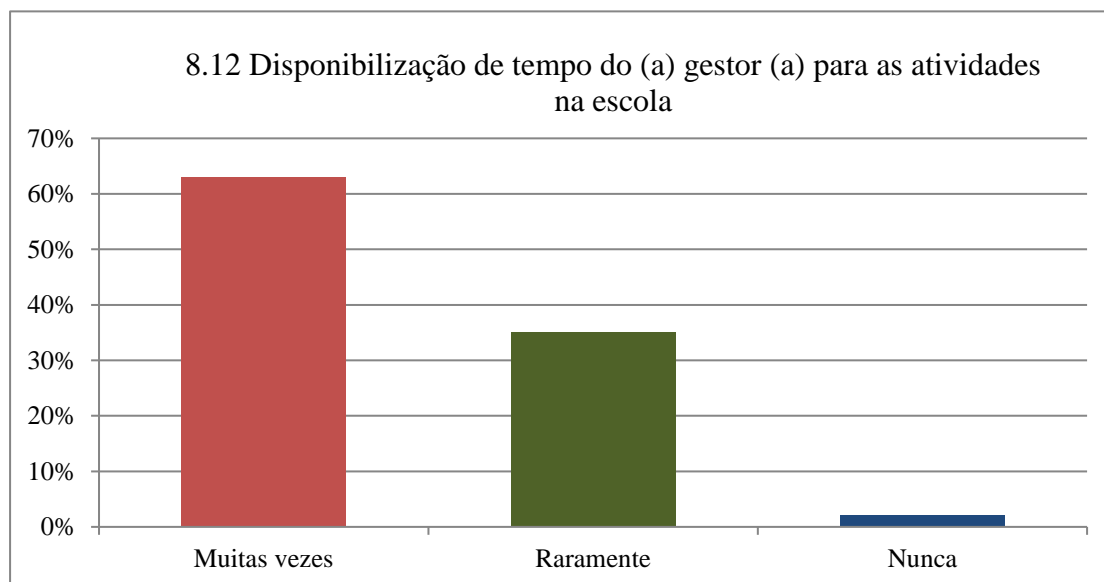


Gráfico 31 – Disponibilização de tempo do (a) gestor (a) para as atividades na escola

De acordo com o Gráfico 31, é notório que 63% (n=25) afirmaram que muitas vezes o gestor disponibiliza tempo pessoal para atividades realizadas na escola; 35%, (n=14) disseram que raramente e 2% (n=1) disseram que nunca.

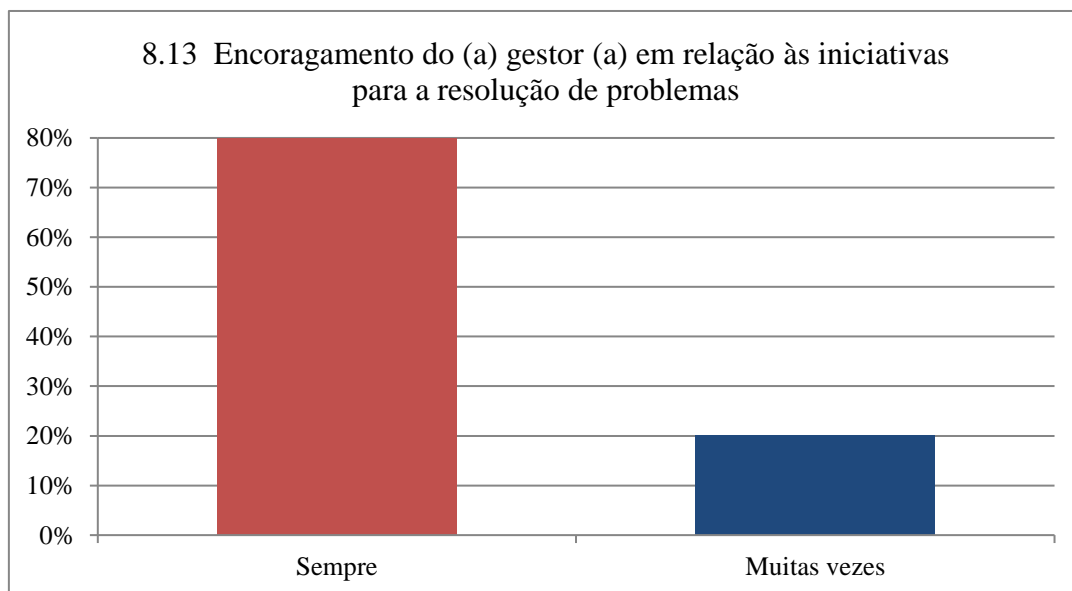


Gráfico 32 – Encorajamento do (a) gestor (a) em relação às iniciativas para a resolução de problemas

De acordo com o Gráfico 32, foi notado que 80% (n= 32) dos inquiridos se sentem encorajados a tomar iniciativa para resolução de problemas. Já 20% (n=8) disseram que muitas vezes se sentem encorajados. Sempre que surgem determinadas situações-problemas o gestor sempre atua de forma responsável e dinâmica.

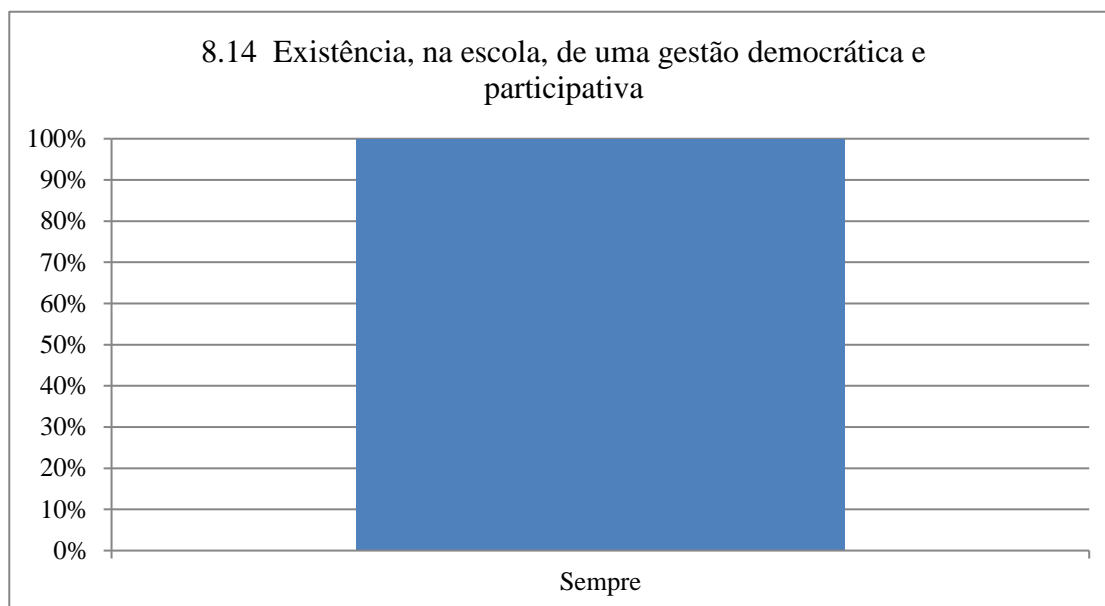


Gráfico 33 – Existência, na escola, de uma gestão democrática e participativa

De acordo com Gráfico 33, observa-se que 100% (n=40) dos inquiridos afirmaram que a escola tem desenvolvido uma gestão democrática voltada para participação e autonomia.

Nesse contexto e conforme Luck (2009), para que a escola por meio de sua gestão democrática e participativa ofereça a todos aos seus agentes a qualidade educacional, é necessário desenvolver os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação organizacional entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das Informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

No exercício da construção da autonomia escolar, não obstante seus percalços e desafios são visíveis e promissores os benefícios e as vantagens produzidos nessa vivência.

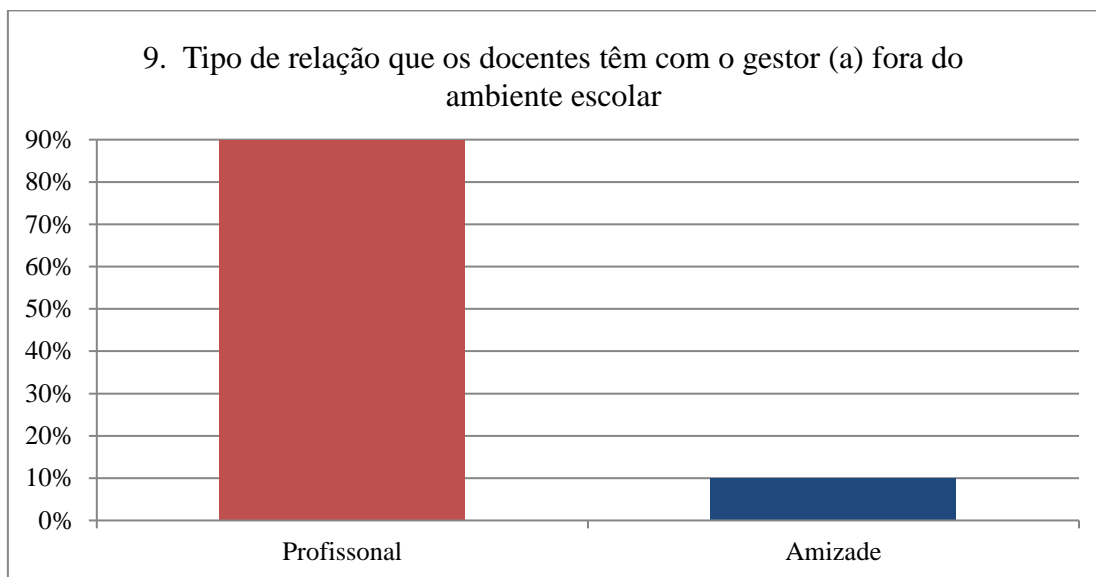


Gráfico 34 – Relação do (a) gestor (a) com os professores

De acordo com o Gráfico 34, observa-se que 90% (n= 36) dos inquiridos afirmaram que a relação entre a gestão e os docentes é estritamente profissional e 10%(n=4) afirmaram que a relação é de amizade.

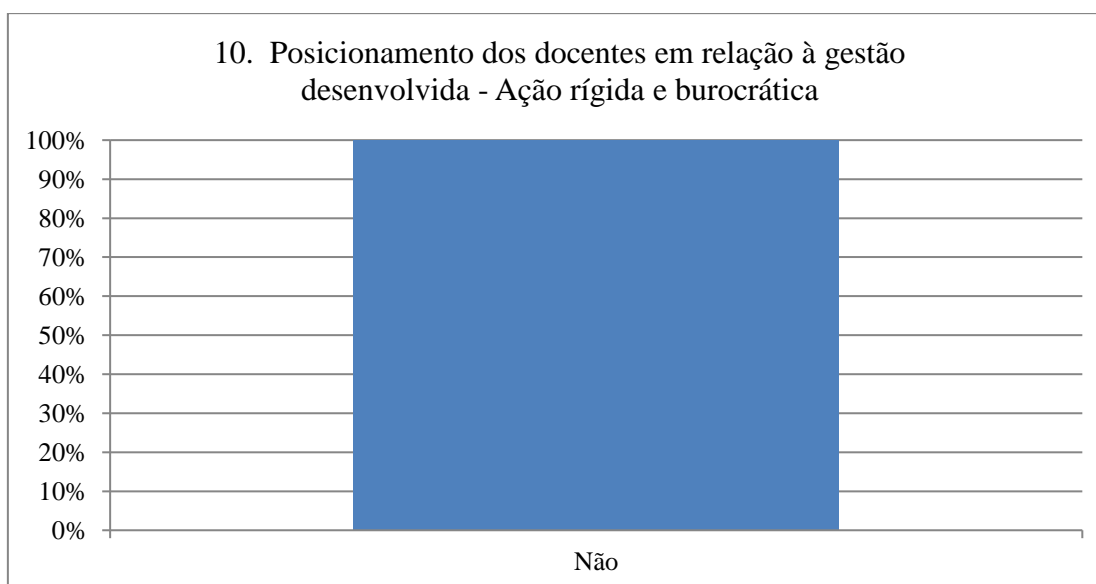


Gráfico 35 – Ação da gestão: ser rígida e burocrática

De acordo com o Gráfico 35 notou-se que 100% (n=40) dos inquiridos afirmaram que a Gestão não tem agido de forma rígida e burocrática. Percebe-se que a escola está interligada aos princípios de participação, dialogicidade e autonomia; a gestão

democrática da educação favorece a participação coletiva para a superação de práticas autoritárias que permeiam as práticas sociais e, entre estas, as práticas educativas. O termo participação designa presença ativa, em situações nas quais o indivíduo esteja investido de poder e possa analisar alternativas para tomar decisões.

CAPÍTULO VI - PROPOSTA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

Diante da análise dos dados da pesquisa realizada no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral, observamos que a escola tem desenvolvido práticas de gestão democrática e participativa no âmbito escolar. No entanto, necessita desenvolver práticas ainda mais direcionadas com toda a comunidade escolar. Sendo assim apresentamos algumas propostas a serem desenvolvidas na escola.

Sabe-se que a Gestão Democrática é uma proposta que vem há alguns anos sendo vista como alternativa para alcançar os objetivos desejados pelas escolas. Prevê a participação de toda a comunidade escolar, a partir do desenvolvimento de processos educacionais conjuntos nos quais o gestor atua como facilitador e mediador:

Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (Alonso, 1988, p. 14).

É assim de grande importância abrir as portas da escola para todos da comunidade em prol de discussão de melhorias e construção de um espaço coletivo e democrático. Seria pertinente desenvolver algumas atividades direcionadas, pelo que propomos:

Mês de março a junho - Café Democrático

Objetivos:

- i- discutir sobre a reelaboração do Projeto Político Pedagógico, com representantes das diversas áreas do âmbito Escolar;
- ii - explicar a importância e estruturação do Projeto Político Pedagógico;
- iii - reconstruir o Projeto Político Pedagógico.

Desenvolvimento:

Sabe-se que o Projeto Político Pedagógico deve constituir-se de maneira que contemple todos os fatores internos e externos da escola, pois ambos influenciam diretamente no âmbito educacional, especialmente nas questões referentes à sala de aula. Não há como conceber o PPP sem levar em consideração esses fatores, afinal deve-se perceber esse projeto como algo que leve a educação a uma plena democratização de suas ações, sejam elas pedagógicas, administrativas ou sociais.

Atualmente discute-se bastante sobre gestão democrática, no que se refere às reflexões acerca da sua importância para o crescimento da educação e o Projeto Político Pedagógico não pode ficar de fora quando o assunto é democratização da educação, pois ele exerce papel de fundamental importância para que a educação possa adquirir um caráter democrático. Nas palavras de Veiga (2008):

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (p.156).

O Projeto Político Pedagógico cria um ambiente propício para que a educação adquira um tom mais democrático em suas atribuições, pois através dele deixa-se de lado a burocracia imposta pelo sistema e tem-se uma maneira mais participativa de se trabalhar no âmbito educacional, pois o resultado final do projeto deve ser tido com o reflexo do esforço coletivo de todos os interessados nos benefícios que a educação proporciona, sendo assim, o Projeto Político Pedagógico pode ser concebido como um grande viés para a democratização da educação.

É fundamental que o PPP seja de fato colocado em vigor e que tudo o que foi previsto no projeto seja realmente vivenciado pela instituição escolar, para que ela possa

manter-se com uma postura democrática e, conseqüentemente, seja eficiente nas atribuições que lhe compete.

O projeto político pedagógico é algo indispensável quanto a identidade de uma gestão que se caracterize como democrática, principalmente se esse projeto é colocado em vigor de forma efetiva, sendo flexível quando necessário e contando com colaboração coletiva de forma ampliada em sua elaboração.

A democracia como um dos princípios que devem nortear o PPP precisa ser considerada como algo fundamental na vivência da educação, pois a consciência de sua importância gera uma maior preocupação no que diz respeito à elaboração do projeto bem como de sua aplicação.

Sendo assim a cada sexta-feira de Março a Junho, será desenvolvido o Café Democrático, onde será discutida a reelaboração do Projeto Político Pedagógico.

Esse momento será para discutir e propagar a participação coletiva; primeiramente será feita uma breve explicação sobre o que é o PPP, sua importância, bem como sua estruturação para todos os representantes (gestores, professores, alunos, pais e demais funcionários) que farão parte do Café Democrático. Durante a realização dos encontros irão sendo discutidas as propostas que devem ser inseridas no PPP, logo será tudo feito de acordo com a decisão coletiva de todos os representantes da comunidade escolar.

Mês de agosto a outubro - Círculo de Pais Participativos

Objetivos:

- i - inserir os pais no âmbito escolar;
- ii - discutir as dificuldades e desafios no processo pedagógico e âmbito escolar;

- iii - conscientizar os pais sobre a importância da sua participação e acompanhamento na escola.

Desenvolvimento:

A família é a instituição que prima no que se refere à educação, pois é dela que se origina a base pedagógica do ato de aprender e da ação educativa. É primeiramente na família que o indivíduo vivencia, juntamente com os afetos e cuidados, o saber aprender, que logo depois vivência também nas instituições de ensino.

Neste sentido, o processo de educação escolar vem auxiliar e aliar-se ao processo de educação iniciado no seio da família, de modo que juntas Escola e Família resultam na garantia de uma prática educativa que de fato promova ensino e produza bons resultados na formação de cidadãos.

A LDB de 1996 reconhece que “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana (...) e nas movimentações culturais” (art. 1º da Lei 9394/1996). Evidenciando assim, legalmente a base familiar. Porém, um dos grandes desafios das instituições de ensino na atualidade no Brasil, refere-se exatamente, à pouca participação da comunidade, e, sobretudo das famílias, na gestão e nas etapas de ensino desenvolvidas nas escolas.

A relação gestão escolar e família têm perdido espaço, gerando com isto alguns problemas pedagógicos, dificultando o processo de ensino e de aprendizagem. Nas últimas décadas, tem se constatado que a família é muito importante para o aprendizado das crianças na escola e que sua ausência conseqüentemente gera problemas difíceis de serem sanados somente pela escola.

A partir dos anos 80, o movimento em favor da descentralização e da democratização das escolas públicas, encontrou grande apoio e incentivo, através das reformas educacionais e nas proposições do legislativo. A partir do reconhecimento da

importância de democratizar a escola, tornando-a assim, participativa, é que se institucionaliza, sob a forma de leis, a participação de todos e principalmente da família na gestão e organização das escolas. Diante do exposto propõe-se promover o Círculo de Pais Participativos, durante as sextas-feiras, círculo de discussão e reflexão sobre as dificuldades e desafios no processo pedagógico no âmbito escolar.

Mês de outubro a novembro- Reunião Docente

Objetivo:

- i - promover momentos de discussão e formação docente

Desenvolvimento:

O encontro de reunião docente acontecerá quinzenalmente, onde serão discutidos diversos assuntos voltados para o âmbito escolar. Embora a educação seja objeto de constantes estudos e de muita reflexão, é na escola que iremos encontrar práticas inovadoras ou ao contrário, ações que demonstram inflexibilidade e autoritarismo. Diante desta realidade, torna-se urgente a necessidade de mudanças. Os professores devem ser capazes de trabalhar em ambientes escolares que possam tornar-se centros de conhecimento coletivo e de solidariedade.

Devem estar preparados para compreender a importância de um discurso democrático e as contradições da diversidade cultural. Se a pretensão for a implementação da escola democrática, dever-se-á estar abertos a mudanças e transformações, e nos preparar para lidar com as diferenças e pluralidades, buscando eixos inovadores em nossas práticas. Logo serão discutidas ao longo das reuniões diversos aspectos em referência ao gerenciamento da prática docente, formações a partir de temas propostos pelos professores de acordo com a realidade escolar, bem como gestão democrática.

VII- CONCLUSÃO

Pode-se dizer que o debate sobre a questão da gestão escolar democrática, intensificado no Brasil, sobretudo a partir da década de 80 do século XX deu-se na realidade educacional brasileira basicamente por influência de duas variáveis que, a princípio, parecem antagônicas. A primeira variável relaciona-se à reabertura política pela qual o Brasil passava situação que favoreceu a democratização das atividades de administração pública e que acabou por gerar, nas unidades escolares, um fortalecimento dos movimentos em prol de uma gestão mais democrática. A segunda, variável também política, mas com uma certa modernização conservadora, possui relação com a difusão das ideias neoliberais no país, que visa por um enxugamento do aparelho estatal e por uma aproximação da administração pública à sociedade civil, pressupunha assim uma gestão democrática do ensino em função da interferência de atores múltiplos e comunitários na administração das escolas públicas.

Esse contexto de democratização no país desperta o aparecimento do princípio da gestão democrática da escola pública em alguns espaços da legislação nacional, a exemplo da Constituição de 1988, que o delimita como uma faceta da Educação nacional, e da Lei de Diretrizes e Bases n.º 9394/1996, de 20 de dezembro, que marca a importância desse conceito através da prescrição de alguns caminhos para a sua efetiva execução. A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola.

Assim, ainda segundo Vieira (2005, p. 29), começa-se a articular uma série de mecanismos para o desenvolvimento da gestão democrática no cotidiano das escolas públicas, em que se vislumbra:

- i - autonomia de gestão financeira - participação dos membros da comunidade escolar na decisão sobre os gastos que serão feitos com a verba destinada à escola; b) os conselhos escolares;

- ii - formação de espaços que coadunem representantes de todos os grupos de atores das unidades escolares para tomar decisões coletivas, propor ideias e fiscalizar os gastos das escolas;
- iii - eleição para diretores - posicionamento, através do voto, de todos os sujeitos ligados à escola sobre sua equipe diretora;
- iv - Projeto Político Pedagógico - discussão e elaboração de documento que define principais metas a serem alcançadas pela escola;
- v - grêmios e associação de pais - organizações de responsáveis

O presente trabalho foi, portanto, elaborado com o objetivo de analisar o tipo de gestão desenvolvida no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral, bem como verificar a efetivação da gestão democrática e participativa no Centro. Através da análise do seu projeto pedagógico, do seu regimento escolar, conselho escolar e demais documentos da escola e verificar a participação dos gestores, professores, supervisores, equipe administrativa pais e alunos no âmbito escolar.

Sendo assim pode-se constatar que a partir dos questionários aplicados, os inqueridos afirmaram que o Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral desenvolve uma gestão voltada para os princípios da gestão democrática e participativa. O diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. De acordo com Luck (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam uma grande parte do tempo desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão-ação.

Atualmente, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerçam um trabalho de equipe com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para uma formação de qualidade. Devem ser capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder. É ao gestor que todos os componentes da equipe levam suas ideias, seus desejos e seus problemas, daí a necessidade de ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, capaz de encorajar nas horas de desânimo e de estimular nos momentos de entusiasmo, porém com prudência.

Através da análise do projeto pedagógico, do regimento escolar, conselho escolar e demais documentos da escola verificou-se a participação dos gestores, professores, supervisores, equipe administrativa pais e alunos no âmbito escolar. Os resultados da pesquisa foram significativos, pois se percebe que a Gestão Democrática deixa de ser uma utopia e passa a ser uma realidade no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral. É óbvio que a escola enfrenta dificuldades e desafios ao longo do processo, mas com a participação e envolvimento de todos da comunidade, fica mais fácil superar os desafios propostos ao longo da caminhada educacional.

Em trabalhos futuros sugere-se o alargamento desta investigação às demais escolas da rede estadual. Finalizam-se as conclusões, cientes de que com o compromisso e amor pela educação pode se desenvolver sim uma Gestão Democrática, voltada para os princípios da participação, autonomia, congruência e compartilhamento de ideias e saberes.

VIII- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, Myrtes. (1988). *O Papel do Diretor na Administração Escolar*. Rio de Janeiro: Bertand Brasil.

Antunes, Celso. (2013)9 *Passos para uma escola pública de qualidade de Excelente Qualidade*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Bazarra, Lourdes; Casanova Olga; Ugarte, Jerónimo García (orgs.) 2012. *Ser professor e dirigir professores em tempo de mudanças*. 5ª ed. São Paulo: Paulinas.

Brasil. Constituição. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva.

Brasil, (2001). LDB: *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei 9394/96*, 2.ed., Brasília: Ministério da Educação e do Desporto.

Berg, Ernesto Artur. (2012). *Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia*. 1 ed. Curitiba: Juruá.

Bordignon, Genuíno; Gracindo, Regina Vinhaes. *Gestão da Educação: o Município e a Escola*. IN: Ferreira, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Márcia Ângela da S. (orgs). (2004). *Gestão da educação – impasses, perspectivas e compromissos*. 4.ed. São Paulo: Cortez.

Campos, Casemiro de Medeiros. (2014). *Gestão Escolar e Docência*. 4ª ed. São Paulo: Paulinas.

Carmo, H.; Ferreira, M.M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cury, Roberto Jamil. *Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino*. IN. Oliveira, Maria Auxiliadora Monteiro. (2005). *Gestão Educacional: Novos Olhares, Novas Abordagens*. Petrópolis: Vozes.

Delors, Jacques (org.). (2012). *Educação um tesouro a descobrir – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. 7. ed. Editora Cortez.

Ferreira, Naura Syria Carapeto.(2000) *Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades*. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun.

Freinet, Célestin. (1996). *Pedagogia do Bom Senso*. São Paulo: Martins Fontes.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures, Lusodidacta.

Fusari, Maria Felisminda de Resende; Ferraz, Maria Heloísa Corrêa de Toledo. (1993) *Arte na Educação Escolar*. São Paulo: Cortez.

Gadotti, Moacir. (2007) *A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar*. 1 ed. São Paulo: Publisher.

Leite, Francisco Tarciso. (2008) *Metodologia Científica - Métodos e Técnicas de Pesquisa (monografia, Dissertações, Teses e Livros)*, Saraiva.

Lessard-Hérbertetalli. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e prática*. Lisboa, Instituto Piaget.

Libâneo, José Carlos. (2004) *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed., Goiânia: Alternativa

_____.(2014) *Democratização da escola pública- A pedagogia crítico-social dos conteúdos*. 28ª ed. Edições Loyola

Lück, Heloíse. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

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

Luckesi, Cipriano Carlos. (2005) *Avaliação da aprendizagem na escola: reelaborando conceitos e recriando a prática*. Salvador: Malabares Comunicação e Eventos.

Morreto, Vasco Pedro.(2010). *Prova: um momento privilegiado de estudo, não um acerto de contas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2010.

Neves, J., Ferreira, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill

Paro, Vitor Henrique. (2011) *Gestão Escolar, Democrática e Qualidade*. 3 ed. São Paulo: Ática.

_____.(2016). *Gestão Democrática da Escola Pública*. 4ª ed. São Paulo: Cortez

Picoli, E. S. A.; Carvalho, E. J. G. (2008). *Projeto político-pedagógico: uma construção "coletiva"?* (2008). IN: III Encontro de Pesquisa em Educação, I Jornada de Gestão Escolar e XV Semana de Pedagogia – Pedagogia 35 anos: História e Memória. Maringá: UEM.

Quivy, R; Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.

Richardson, Roberto Jarry. (1999) *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Veiga, Ilma Passos Alencastro. (2002). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 14ª edição. São Paulo: Papirus

Vianna, I. O. A.(1986). *Planejamento Participativo na Escola*. São Paulo: EPU, 1986.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário

O presente questionário insere-se no projeto intitulado “**Gestão Democrática e Participativa na Unidade Integrada Pedro Álvares Cabral: Realidade ou Utopia?**”, este estudo é realizado como projeto final do mestrado em Docência e Gestão da Educação pela Universidade Fernando Pessoa, com ele pretende-se analisar o tipo de gestão desenvolvida na escola Unidade Integrada Pedro Álvares Cabral. Este trabalho tem como objetivo verificar a efetivação da gestão democrática e participativa bem como a participação dos gestores, professores, equipe administrativa, pais e alunos no âmbito escolar. A sua colaboração é fundamental para a concretização deste trabalho, por isso, solicito-lhe que disponibilize um pouco do seu tempo para responder a este questionário, expressando as suas opiniões sobre cada enunciado.

Não existem respostas certas e erradas, mas apenas um conjunto de questões sobre as quais pretendo conhecer o que pensa. Solicito que responda com precisão às questões apresentadas. Este questionário só poderá contribuir para a investigação referida, desde que esteja completamente preenchido.

O questionário é anónimo e será utilizado, apenas, para fins científicos.

Obrigada pela sua colaboração.

Parte I

Questão 1

Objetivo: Recolher dados em relação à idade dos inquiridos para uma melhor contextualização.

1. Idade (*assinale a opção que corresponde ao seu caso*)

- 20 – 29 anos
- 30 – 39 anos
- 40 - 49 anos
- 50 – 59 anos
- Mais de 60 anos

Questão 2

Objetivo: Recolher dados sobre o género dos inquiridos para uma melhor contextualização.

2. Género (*assinale a opção que corresponde ao seu caso*)

- Feminino
- Masculino

Questão 3

Objetivo: Recolher dados em relação à habilitação académica dos inquiridos para uma melhor contextualização.

3. Habilitação académica (*assinale a opção que corresponda ao seu caso*)

- Bacharelato
- Licenciatura: Qual? _____
- Mestrado
- Doutorado

Questão 4

Objetivo: Recolher dados em relação aos anos de serviço de docência dos inquiridos para uma melhor contextualização.

4. Total de anos de serviço (*assinale a opção que corresponda ao seu caso*)

- Menos de 5 anos
- 5 – 10 anos
- 11 – 15 anos
- 16 – 20 anos
- 21 – 25 anos
- Mais de 26 anos

Questão 5

Objetivo: Recolher dados em relação ao tipo de vínculo dos inqueridos para uma melhor contextualização

5. Tipo de vínculo (*assinale a opção que corresponde ao seu caso*)

- Professor (a) da rede estadual concursado
- Professor (a) da rede Contratado (a)

Parte II

Questão 6

Objetivo: Recolher dados em relação ao tipo de gestão que o gestor exerce na escola

6. Estilo de Gestão - Pretende-se saber que perfil de gestor reconhece no(a) seu(sua) Gestor(a). Dos estilos que se apresentam qual considera ser o mais próximo do seu (sua) Gestor (a):

- Gestor (a) estimula a participação de todos em todo o processo, respeitando a autonomia e a liberdade de cada um.
- Gestor (a) controla tudo pessoalmente e dispensa a colaboração dos restantes.
- Gestor (a) não interventivo, que não exerce autoridade, dando total liberdade de ação.
- Gestor (a) que tem como principal preocupação o cumprimento da lei, regras e hierarquia.

Questão 7

Objetivo: Recolher dados em relação ao tipo de posição que o gestor(a) toma perante diferentes situações

7 - Desempenho do cargo Gestor (a) - Pretende-se verificar a opinião dos docentes em relação ao exercício do cargo de gestor(*assinale a opção que considera mais adequada tendo em conta a sua experiência atual*)

| | Nunca | Raramente | Muitas vezes | Sempre |
|---|-------|-----------|--------------|--------|
| 7.1 – Considera que o(a) gestor(a) se envolve nos conflitos que surgem? | | | | |
| 7.2 – Promove reuniões com todo o corpo docente? | | | | |
| 7.2 – Considera que é importante a intervenção do(a) gestor(a) na resolução dos problemas? | | | | |
| 7.4 – O(A) gestor(a) incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional? | | | | |
| 7.5 – O(A) gestor(a) supervisiona de forma estreita os professores? | | | | |

7.6 - O(A)gestor(a) realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado?

7.7 - O(A) gestor(a) baseia-se na posição hierárquica que ocupa, como forma de impor ordens os professores?

7.8 - No processo de tomada de decisão o (a) gestor(a) esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores?

7.9 - O(A)gestor(a) dá frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende?

7.10 - O(A)gestor(a) investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho?

7.11 - Quando os professores estão em desacordo com o (a) gestor(a), são explicadas as razões porque se pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira?

7.12 - Quando os professores fazem alguma coisa menos correta, o (a) gestor(a) fala diretamente com eles?

7.13 - O(A)gestor(a) dá autonomia aos docentes e demais segmentos?

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Parte III -

Questão 8- Desempenho da gestão

Objetivo: Recolher dados em relação a forma como os docentes analisam o(a) gestor(a) e o seu desempenho

8.Desempenho do(a) gestor(a) *(assinale a(s) opção(s) que corresponde ao seu caso)*

| | Nunca | Raramente | Muitas vezes | Sempre |
|---|-------|-----------|--------------|--------|
| 8.1 – O(A)gestor(a) estimula o desempenho dos docentes individualmente? | | | | |
| 8.2 – O(A)gestor(a) estimula a participação dos docentes na tomada de decisões em grupo? | | | | |
| 8.3 -O(A) gestor (a) considera as ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar? | | | | |
| 8.4 - O(A)gestor(a) utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas? | | | | |
| 8.5 - O(A)gestor(a) dá apoio aos professores na resolução de problemas pessoais? | | | | |
| 8.6 – O(A)gestor(a) proporciona um bom ambiente de trabalho? | | | | |
| 8.7 - O(A)gestor(a) evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar | | | | |
| 8.8 - O(A)gestor(a) utiliza elogios como forma de incentivo? | | | | |
| 8.9 -O(A)gestor(a) é imparcial nas suas tomadas de posição? | | | | |
| 8.10 – Nesta escola trabalha-se sobre pressão do(a) gestor(a)? | | | | |
| 8.11-Sente-se parte integrante do trabalho desenvolvido na escola) | | | | |
| 8.12 – Disponibiliza tempo pessoal para atividades realizadas na escola? | | | | |
| 8.13 - Sente-se encorajado a tomar iniciativas para a resolução de problemas? | | | | |
| 8.14 - Considera que nesta escola tem se desenvolvido uma gestão democrática voltada para a participação e autonomia? | | | | |

Questão 9

Objetivo: Recolher dados em relação ao tipo relação que os docentes têm com o (a) gestor (a)

9.Tipo de relação – pretende-se verificar qual o tipo de relação que os docentes têm com o(a) gestor(a) fora do ambiente escolar(*assinale a opção que corresponde ao seu caso*)

Estritamente profissional

Amizade

Relação afetiva

Outra: _____

Questão 10

Objetivo: Recolher dados sobre o posicionamento dos docentes em relação a gestão desenvolvida.

10- O que você acha da atual gestão escolar?

Tem atuado de forma participativa e democrática? Sim Não

Tem agido de forma rígida e burocrática? Sim Não

Desenvolve gestão compartilhada onde se prioriza a autonomia e participação? Sim
Não

Anexo 2 - Carta de Apresentação Aluna de Mestrado



Universidade Fernando Pessoa

Carta de Apresentação Aluna de Mestrado

Assunto: Pesquisa para Dissertação de Mestrado na área de Educação

Apresento a Sr.^a D^a **ARIANE DE MARIA SILVA ALVES**, aluna do curso de Mestrado em Docência e Gestão da Educação, com o nº de aluno 37098, desta Instituição de Ensino Superior.

Informo que a referida aluna está em processo de pesquisa bibliográfica e de trabalho de campo, para a formulação do problema de investigação e posterior formulação da sua Dissertação de Mestrado na área de Docência e Gestão da Educação.

Solicito a possibilidade da aluna indicada, ser recebida e apoiada no que for possível, para que a mesma possa desenvolver uma ou mais metodologias de pesquisa previstas para esse tipo de trabalho.

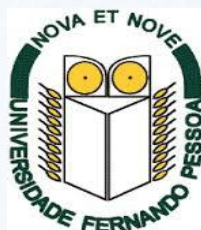
Atenciosamente

Porto 04 de maio de 2017


(Professor Doutor Orlando Fragata)


Walmir Ribeiro da Silva
Gestor Geral - Mat. 104129
CPF: nº 224.604.383-20
U. T. Pedro Álvares Cabral
15/05/2017

Anexo 3 - Termo de Consentimento




Termo de Consentimento

Declaramos para os devidos fins, que o Diretor-Geral do Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral, apoia e consente a realização da pesquisa nesta instituição de ensino, pela pesquisadora **Ariane de Maria Silva Alves**, mestranda em Docência e Gestão da Educação pela Universidade Fernando Pessoa- UFP, em Porto- Portugal sob orientação do professor Doutor Orlando Fragata.

Nesse contexto, a pesquisadora poderá ter acesso aos dados documentais, bem como a aplicação de questionários e informações sobre os processos de gestão escolar do referido Centro de Ensino.

São Luís, 15 de maio de 2017.


Diretor-Geral
Gerardo Ribeiro da Silva
Gestor Geral - Mat. 1041391
CPF: nº 224.604.383-20
C.E. Pedro Álvares Cabral

Anexo 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar da investigação sobre “**Gestão Democrática e Participativa no Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral: Realidade ou utopia?**”, de responsabilidade da pesquisadora Ariane de Maria Silva Alves.

O participante declara que foi informado (a) de forma clara e detalhada sobre os objetivos e a justificativa da pesquisa que busca conhecer de que forma o Centro de Ensino Pedro Álvares Cabral tem efetivado a gestão democrática e participativa.

Tem conhecimento de que responderá a um questionário/entrevista com perguntas pré-estabelecidas que se referem a Gestão Escolar.

O participante receberá resposta a qualquer dúvida sobre essa investigação, além de outros assuntos relacionados à pesquisa. Também foi lhe informado que a avaliação ocorrerá com a monitorização constante do pesquisador, sendo o procedimento interrompido ante qualquer intercorrência adversa. Não haverá nenhum desconforto psicológico ou risco na sua participação na pesquisa.

Declara que concorda com a divulgação dos dados obtidos durante a pesquisa, bem como entende que não será identificado e que se manterá o caráter sigiloso das informações. Também sabe que os dados obtidos serão arquivados e, futuramente, a pesquisa, se possível, publicada para fornecer aos profissionais os dados mensurados. Sabe que terá total liberdade para retirar o seu consentimento e deixar de participar do estudo a qualquer momento, sem que isso traga prejuízos ou implicações.

Caso tenha dúvidas sobre o comportamento do pesquisador ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considerar prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, pode entrar em contato com a pesquisadora Ariane de Maria Silva Alves.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

São Luís, 15 de maio de 2017.

Nome legível do participante

Assinatura do(a) participante

Nome legível do pesquisador (a)

Assinatura do pesquisador(a)