

GECYLENE PAVÃO ALMEIDA DE CASTRO

**A GESTÃO PARTICIPATIVA NA RECONSTRUÇÃO DA PROPOSTA
PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA PRIVADA DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO EM SÃO LUÍS, MARANHÃO,
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2018

GECYLENE PAVÃO ALMEIDA DE CASTRO

**A GESTÃO PARTICIPATIVA NA RECONSTRUÇÃO DA PROPOSTA
PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA PRIVADA DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO EM SÃO LUÍS, MARANHÃO,
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2018

A gestão participativa na reconstrução da proposta pedagógica de uma escola privada de educação profissional técnica de nível médio em São Luís, Maranhão, Brasil: um estudo de caso

GECYLENE PAVÃO ALMEIDA DE CASTRO

**A GESTÃO PARTICIPATIVA NA RECONSTRUÇÃO DA PROPOSTA
PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA PRIVADA DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO EM SÃO LUÍS, MARANHÃO,
BRASIL: UM ESTUDO DE CASO**



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 Pedro Alexandre da Cunha Reis**

(Gecylene Pavão Almeida de Castro)

Porto, 2018

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre a gestão participativa na reconstrução da proposta pedagógica de uma escola privada de educação profissional técnica de nível médio em São Luís, Maranhão, Brasil. Inicialmente elaborou-se uma revisão bibliográfica acerca de temas Gestão Escolar, Planejamento e Projeto Político Pedagógico à luz dos principais teóricos da área.

A presente pesquisa foi do tipo qualitativa e descritiva (tipo estudo de caso), com observação não participante, que teve como objetivo principal: apresentar um relato da experiência sobre a importância da gestão escolar participativa na reconstrução da proposta pedagógica de uma escola técnica-profissionalizante privada, em São Luís, Maranhão, Brasil e como objetivos específicos: acompanhar, descrever e analisar se todo o processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição estudada e se o mesmo foi realizado de forma participativa.

As informações produzidas através desta pesquisa foram descritas na forma de um relato que foi construído através dos dados obtidos através da participação da pesquisadora nas diversas reuniões.

Conclui-se que o planejamento participativo foi efetivado na instituição pesquisada, revelando-se como um instrumento indispensável no processo de construção e reconstrução de todo e qualquer projeto político pedagógico ou proposta pedagógica e que a instituição pesquisada conseguiu implantar a gestão participativa, dando total liberdade e autonomia aos professores em todo o processo.

Palavras-chave: Gestão escolar. Planejamento participativo. Projeto político pedagógico.

ABSTRACT

This paper presents a case study on participatory management in the reconstruction of the pedagogical proposal of a private high school technical education in São Luís, Maranhão, Brazil. Initially, a bibliographic review was carried out on topics such as School Management, Planning and Political Pedagogical Project in the light of the main theoreticians in the area.

The present research was of the qualitative and descriptive type (type of case study), with non-participant observation, whose main objective was to present an experience report about the importance of participatory school management in the reconstruction of the pedagogical proposal of a technical- private vocational training in São Luís, Maranhão, Brazil, and as specific objectives: to accompany, describe and analyze if the whole process of reconstruction of the pedagogical proposal of the institution studied and whether it was carried out in a participatory manner.

The information produced through this research was described in the form of an account that was constructed through the data obtained through the participation of the researcher in the various meetings.

It was concluded that the participatory planning was carried out in the research institution, proving to be an indispensable instrument in the process of construction and reconstruction of any political pedagogical project or pedagogical proposal and that the institution researched managed to implement participatory management, giving total freedom and autonomy for teachers throughout the process.

Keywords: School management. Participatory planning. Political pedagogical project.

DEDICATÓRIA

Primeiramente, agradeço a Deus, pela realização e concretização deste trabalho, dando-me sabedoria e saúde para que concluísse este trabalho de pesquisa.

À minha mãe, Vera Lúcia Pavão, pelo apoio incondicional em todas as etapas deste trabalho e por me apoiar e me encorajar ao longo do curso.

Ao meu esposo, Robert Franklin Coelho, pelo apoio e companheirismo.

Às minhas filhas, Sophia e Júlia, por me fazerem sorrir sempre quando eu mais precisava.

À minha irmã, Jenilce Pavão, pelo apoio e incentivo sempre constante.

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente”.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Pedro Alexandre da Cunha Reis, pela sua disponibilidade, apoio, pontualidade, encorajamento e compartilhamento de saberes.

Aos meus professores do Curso de Mestrado em Gestão e Docência da Educação, que com seus conhecimentos me proporcionaram grande crescimento profissional.

Aos colaboradores da Universidade Fernando Pessoa pelas informações prestadas e atendimento cordial.

À direção, à equipe de gestão escolar e professores da instituição pesquisada, que proporcionaram a oportunidade de acompanhar o processo de reconstrução da proposta pedagógica, sem os quais não seria possível realizar este estudo.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
<i>DEDICATÓRIA</i>	vi
<i>EPÍGRAFE</i>	vii
AGRADECIMENTOS	viii
INDICE GERAL	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiii
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA	17
1.1- CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR ..	17
1.2- GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA	21
1.3- CONCEITUANDO E CONTEXTUALIZANDO O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	32
1.4- IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	35
CAPÍTULO II- PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	38
2.1- CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO ..	38
2.2- ANÁLISE DA PROPOSTA PEDAGÓGICA PRATICADA PELA INSTITUIÇÃO ANTES DO PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO	40
2.3- RELATO DO PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO DA PROPOSTA PEDAGÓGICA DA INSTITUIÇÃO	56
2.4-RESULTADO DA APLICAÇÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	64
CAPÍTULO III- PROPOSTA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR	70

CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	77
ANEXO I- CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	78
ANEXO II- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO...	79
ANEXO III- ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Resultado da pergunta sobre o processo educativo, de maneira geral....	47
Gráfico 2- Resultado da pergunta sobre o conteúdo das disciplinas ministradas....	47
Gráfico 3- Resultado da pergunta sobre a metodologia de ensino dos professores.....	48
Gráfico 4- Resultado da pergunta sobre os projetos institucionais.....	48
Gráfico 5- Resultado da pergunta sobre a avaliação dos professores, de maneira geral.....	49
Gráfico 6- Resultado da pergunta sobre a apresentação de proposta clara para o desenvolvimento da disciplina.....	50
Gráfico 7- Resultado da pergunta sobre domínio dos conteúdos.....	51
Gráfico 8- Resultado da pergunta sobre apresentação com clareza e sequência na apresentação dos conteúdos.....	51
Gráfico 9- Resultado da pergunta sobre a utilização dos recursos tecnológicos e de outros de apoio didático.....	52
Gráfico 10- Resultado da pergunta sobre a utilização da linguagem adequada para a compreensão dos conteúdos.....	52
Gráfico 11- Resultado da pergunta sobre o estabelecimento da relação entre teoria e prática.....	53
Gráfico 12- Resultado da pergunta sobre o estabelecimento de um bom relacionamento com os alunos.....	53
Gráfico 13- Resultado da pergunta sobre a pontualidade no início e término das aulas.....	54
Gráfico 14- Resultado da pergunta sobre o estabelecimento de uma forma clara dos critérios de avaliação.....	54
Gráfico 15- Resultado da pergunta sobre as práticas avaliativas que valorizam a reflexão e a aprendizagem.....	55
Gráfico 16- Resultado da pergunta sobre tempo de atuação como professor.....	65
Gráfico 17- Resultado da pergunta sobre tempo que leciona na instituição.....	66

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Tipos de Marcos.....	42
Quadro 2- Perguntas dos questionários aplicados aos alunos da instituição no primeiro semestre do ano de 2017.....	46
Quadro 3- Perguntas realizadas aos alunos sobre o desempenho dos professores...	50
Quadro 4- Cronograma das atividades de reconstrução da Proposta Pedagógica da instituição do estudo de caso.....	58
Quadro 5- Principais problemas detectados relacionados ao processo ensino-aprendizagem.....	60
Quadro 6- Mudanças sugeridas pelos professores para os problemas detectados relacionados ao processo ensino-aprendizagem.....	60
Quadro 7- Mudanças sugeridas pelos professores para as matrizes curriculares dos cursos técnicos.....	61
Quadro 8- Roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada.....	65
Quadro 9- Descrição das ações propostas para o projeto de intervenção em gestão escolar.....	72

LISTA DE SIGLAS

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP - Projeto Político Pedagógico

MEC - Ministério da Educação

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96, cita nos seus artigos 12 e 13, a importância da elaboração e execução da proposta pedagógica pelos estabelecimentos de ensino no país, respeitada as normas comuns e as do seu sistema de ensino, como também cita que elaboração e a execução da proposta pedagógica não estão direcionadas apenas ao sistema de ensino público, mas também às escolas privadas.

Em vista disto, há de se conceber que um projeto ou proposta pedagógica configura-se como uma oportunidade para que os sujeitos do processo pedagógico (alunos, professores, técnico-administrativo, coordenadores e demais membros) posicionem-se e emancipem-se na construção da mesma, de forma democrática e participativa, para o enfrentamento das realidades existentes e resolução dos problemas educativos.

É nesta proposição de prática versus teoria que um projeto político pedagógico (PPP) ou proposta pedagógica vai se consolidando não somente por adoções de concepções teóricas. Este fazer participativo é que nos dará apoio para que não haja risco de estarmos elaborando apenas mais um documento na escola que e posteriormente poderá ser esquecido e guardado.

O presente estudo realizou o estudo da “Gestão Participativa na Reconstrução da Proposta Pedagógica de uma Escola Privada de Educação Profissional Técnica de Nível Médio em São Luís, Maranhão, Brasil: Um Estudo de Caso” e teve como objetivo principal apresentar um relato do processo desenvolvido e teve como objetivos específicos: acompanhar, descrever e analisar se todo o processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição estudada foi realizado de forma participativa.

Em busca de conhecimentos científicos sobre a gestão escolar e tendo em vista também a busca de respostas aos questionamentos surgidos durante seu exercício

profissional como gestora, esta pesquisadora iniciou seus estudos acadêmicos no Curso de Mestrado em Docência e Gestão Educacional da Universidade Fernando Pessoa, já com a firme convicção de que estes estudos proporcionariam reflexões tão importantes para sua prática profissional, ampliando assim, os limites no seu fazer pedagógico em gestão escolar democrática.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual as informações foram colhidas por meio de observações atentas de todo o processo de reconstrução da Proposta Pedagógica da instituição deste estudo de caso.

Segundo Chizotti (2013, p. 26):

As pesquisas qualitativas, por outro lado, não têm um padrão único, porque admitem que a realidade é fluente e contraditória e os processos de investigação dependem também do pesquisador- sua concepção, seus valores, seus objetivos. Para este, a epistemologia significa os fundamentos do conhecimento que dão sustentação à investigação de um problema.

A pesquisa realizada é descritiva do tipo estudo de caso. Segundo Cervo (2013, p. 62): “a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta em documentos”.

Ainda segundo Gil (2010, p. 37): “o propósito do estudo de caso é o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”.

Na primeira parte desta pesquisa realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema, na segunda parte realizou-se a análise da proposta pedagógica praticada na instituição antes do processo de reconstrução e na terceira parte procedeu-se o relato do estudo de caso, através de uma observação não participante, demonstrando de que forma

a gestão escolar participativa aconteceu e as principais alterações que foram implantadas na nova proposta pedagógica.

Deve-se sempre levar em consideração que os profissionais da educação (gestores escolares e professores) são chamados cotidianamente ao desafio da renovação, mesmo sabendo ele é complexo, porque perpassa por todos os ângulos da práxis pedagógica. Contudo, a vontade de mudar, de aventurar-se, é maior quando temos responsabilidades com o nosso fazer pedagógico. Isto só será possível à medida que adotasse uma concepção crítico-reflexivo, que permita um fazer pedagógico voltado às reais necessidades do alunado.

Este trabalho de pesquisa foi de suma importância não só para pesquisadora, mas também para a equipe de gestão escolar e professores que participaram do processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição deste estudo de caso. Ressalta-se que a instituição tentou realizar este processo forma a atender os princípios da gestão escolar participativa em todas as etapas realizadas. Espera-se que os resultados desta pesquisa auxiliem outros gestores escolares de instituições privadas de ensino técnico de nível médio no país na construção ou reconstrução de seus projetos pedagógicos, tendo em vista sempre o oferecimento de um ensino de qualidade que atenda aos anseios do seu público-alvo.

CAPÍTULO I- REVISÃO DE LITERATURA

1.1- CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR

O tema gestão escolar e o tema gestão participativa vem se constituindo como assunto de suma importância nos meios educacionais, haja vista a constatação por parte de estudos e pesquisas que ainda existe no interior dos ambientes escolares, uma prática de gestão arbitrária e conservadora de cunho burocrático administrativo.

Contudo, embora no discurso oficial venham sendo apregoadas práticas de gestão participativa, estas ainda não se fazem sentir no interior da escola, principalmente das públicas. Assim, não se constitui utopia em relação às escolas públicas, cogitar-se a existência de gestões “democráticas de fachada” as quais são implantadas por políticas educacionais que em sua grande maioria tem usado a educação como trampolim político.

A partir desta premissa, pode-se inferir que, embora o ensino no país tenha se desenvolvido em números quantitativos atendendo a quase totalidade de crianças em idade escolar, esta evolução não vem ocorrendo quando se trata da perspectiva qualitativa, haja vista as altas taxas de analfabetismo, quadros de evasão e repetência atestados e comprovados por pesquisas de organismos internacionais.

Sabe-se que o processo de democratização nas instituições públicas do Brasil iniciou-se a partir da década de 80, adquirindo status e relevância nas políticas públicas somente nos idos dos anos 90, quando então surgem em abundância inúmeras pesquisas de cunho acadêmico.

Estes estudos em sua grande maioria pautaram-se em análises das políticas públicas de então, sendo que alguns tiveram como propósito especial veicular a implantação da democracia no seio de uma escola pública, a qual ainda se ressentia de um longo período de ditadura militar.

Importa ainda que na época citada houve acirrados debates entre os teóricos da área conservadora e os da área progressista, ampliando-se a temática da democratização da educação, cujo foco especial foi a Gestão Democrática, debates estes que aconteceram no Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública como também no Congresso Constituinte de 1986.

Ainda no tocante à gestão escolar, cabe-nos considerar que uma escola ao pretender ter uma gestão democrática, de fato, deve ter como fundamento básico a participação da comunidade, propiciando a estas oportunidades de apreensão do mundo que os cerca, ou seja, uma compreensão crítica que lhes permitam também elaborar e reelaborar uma nova compreensão do contexto vivido por seus filhos no interior da escola, e como esta se articula com a sociedade como um todo.

Pois, como afirma Santos (2007, p. 21): “(...) é fundamental para um gestor conhecer a função social da escola, principalmente quando este tem em sua gestão um compromisso com a transformação e com a construção de um mundo melhor não pode estar alheio ao que representa a escola para a sociedade”.

Para o autor a escola é um espaço de suma importância, por assumir o papel principal na formação do cidadão enquanto um sujeito político e social, visto que este ao fazer parte da sociedade tem como dever também ajudar efetivamente na sua construção.

Assim, é necessário que a escola atual reorganize suas atividades, digo não apenas a confecção de seus projetos políticos-pedagógicos, realinhados com as políticas educacionais em voga, mas também que haja toda uma reestruturação administrativa que venha possibilitar a execução dos verdadeiros fins sociais da educação que é a formação do cidadão.

A partir desta visão, urge mudanças da prática do gestor educacional, tanto do ponto de vista político quanto pedagógico. No primeiro caso, deve o gestor criar e

desenvolver variadas formas de participação de todos os envolvidos na comunidade escolar e através do consenso ou de formas consensuais compartilhar com estes as decisões no âmbito administrativo, ser claro nas responsabilidades e decisões de ordem administrativa e também financeira.

Quanto ao pedagógico também deverá compartilhar as decisões a serem tomadas, vendo-se como educador em primeiro plano, entendendo a educação como de responsabilidade também da família, logo, concebendo-a como principal interessada já que tudo que se perpassa numa escola afeta diretamente aos seus filhos.

Sendo assim, acredita-se que um gestor comprometido com a opção democrática escolar deve ser capaz de promover formas consensuais de tomada de decisões, para isto, torna-se necessária a participação dos sujeitos envolvidos.

Na proposição de Lück (2007, p. 96):

A democratização dos processos de gestão da escola, estabelecida na Constituição Nacional, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) e no Plano Nacional de Educação acentua a necessidade de ação coletiva compartilhada. A descentralização dos processos de organização e tomada de decisões em educação e a consequente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis.

O tema gestão escolar, ao longo destas três últimas décadas, vem acirrando os debates entre teóricos e educadores, concretizando-se na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96). Os artigos constantes na atual LDB apregoam uma gestão democrática exercida por uma ampla e coletiva participação de toda comunidade escolar, entendendo-se por esta, os alunos, os pais, os professores, pessoal administrativo, de secretarias, dentre outros segmentos que dela fazem parte.

O art. 14 da LDB cita que o PPP deve ser construído de forma participativa:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, sem paginação).

Ainda segundo Lück (2007, p. 35):

O art.14, inciso I, da Lei 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, define a elaboração do projeto pedagógico da escola pelos professores, como princípio na definição de normas de gestão democrática do ensino público. Em muitos estados brasileiros, esse projeto é denominado como projeto político pedagógico, de modo a enfatizar a sua dimensão política, que, de qualquer modo, independentemente da especificação na denominação, nele está inserida como processo. O que se pretende, com esta denominação, é evidenciar essa dimensão, muitas vezes esquecida, não se devendo, no entanto, ao fazê-lo, desqualificar as demais dimensões necessárias à sua efetividade.

Desta forma, ao se pretender que a educação escolar forme um indivíduo para ser cidadão participante de uma determinada sociedade, faz-se necessário não apenas lhe proporcionar acesso à escola, mas dar a esta garantia de nela poder permanecer, tendo acesso aos bens culturais, que são também direito de todo cidadão.

Há também de se ressaltar que para se falar em gestão escolar faz-se necessário entender-se “os contextos” nos quais as teorias da administração foram criadas e desenvolvidas, ou seja, inicialmente para atender as empresas industriais na sua busca para solucionar seus problemas, de início, os de ordem produtiva, posteriormente, os de ordem social, tudo de acordo com as forças ambientais e o contexto sociopolítico e econômico de cada época.

Atualmente vivermos em uma sociedade altamente competitiva, marcada por inovações tecnológicas, que tem modificado as estruturas organizacionais, redesenhando os processos e excluindo os menos capacitados. Desta forma, no interior da escola, principalmente da pública, é inadmissível a permanência de gestão que não

levem em conta o trabalho cooperativo e participativo de toda comunidade escolar, por excelência, de todos seus atores.

Além disto, a tarefa de gestão não pode ser exclusiva de um gestor escolar, mas sim, de um gestor-educador, que entenda a organização escolar como um espaço multifacetado composto por seres humanos. É neste ambiente organizacional que o gestor educador deve aprender a interagir, experimentando e vivenciando situações problemas, analisando-as e aplicando os métodos e técnicas de gerenciamento adequadas a cada situação. Contudo, tal tarefa não poderá ser executada por uma só pessoa, mas por todas as pessoas que se encontram no espaço escolar, e que este, seja de fato um espaço democrático.

1.2- GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

O termo gestão se origina do latim “*gesio*” que significa “ato de administrar, gerenciamento”, isto é, a ação de gerir um determinado órgão ou instituição que tem como atividade a função geral de administração, sendo que esta última se dá em diversos aspectos (Groppo, 2006). O termo democracia surgiu na Grécia Antiga (Demo= povo e Kracia = governo). Levando em consideração seu ponto de vista etimológico, a expressão “gestão democrática” ressalta a importância da participação popular no tocante às decisões relacionadas ao funcionamento da instituição escolar (Sartori, 2010).

Dessa forma, verifica-se que esse tipo de atividade não está restrito nas mãos de uma única pessoa, ou seja, o gestor, mas está submetido ao poder em todas as suas dimensões a um processo descentralizado, uma espécie de partilha onde todos os agentes interessados no processo educacional (professores, alunos, funcionários da escola, pais e toda a comunidade) poderão contribuir no processo de ensino aprendizagem (Rodrigues, 2014).

No dizer de Libâneo (2014, p. 101) “A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados, conforme a concepção que

se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”. Nesta perspectiva, é necessário compreender que, a partir do momento em que se busca uma nova gestão do trabalho escolar, é necessário repensar as relações de trabalho no ambiente escolar e reestruturá-las.

É importante ressaltar que essas mudanças nas relações de trabalho devem contar com a participação de toda a equipe para que se possa fazer um trabalho cooperativo e que dê ênfase à cidadania, liberdade de expressão, troca de conhecimentos e experiências, para que a equipe reconheça as suas responsabilidades e tenham o mesmo objetivo que é melhorar o processo da gestão e a qualidade da educação. Pode-se afirmar que gestão escolar é a maneira pela qual as instituições de educação são coordenadas e organizadas, tendo em vista as possibilidades de melhor conduzir os processos educativos.

Quando atribuímos o caráter democrático à administração escolar, temos que ter em vista o conceito citado anteriormente, porém devem-se agregar as ideias de cooperação mútua, partilha do poder, percepção e sensibilidade às necessidades envolvidas nos processos educativos (questões sociais, étnicas, religiosas, culturais, sexuais etc.), bem como buscar desenvolver as potencialidades dos envolvidos na educação, para que assim a escola possa vir a somar ideias e estratégias de uma forma mais ampla (Rodrigues, 2014).

É notório que o processo educacional tem como objetivo primordial a promoção de estratégias que tornem efetiva a formação do indivíduo como cidadão e, como resultado natural a prática da cidadania enquanto indivíduo promotor da criticidade no ambiente onde está inserido. Quando não há a ocorrência dessa questão básica e fundamental, tornar-se-á necessário um olhar reflexivo e repensar em práticas inovadoras e consistentes para que se possam estabelecer condições primordiais de atuação da instituição como um todo para o seu melhor desempenho e alcance de objetivos e metas (Paro, 2015).

Esse ambiente, enquanto instituição, tem o dever de formação de sujeitos que tenham a capacidade de se inserir no meio social, de maneira tal a poder fazer as modificações necessárias no sentido de garantir positivamente o seu cotidiano. Assim, se é para a própria sociedade que a escola é formadora do indivíduo crítico, pode-se concluir que ambas as partes, ambiente escolar e meio social devem ter uma relação recíproca para alcançar uma educação eficaz. Dessa forma, é possível afirmar que há a necessidade de uma relação mútua de trocas entre o contexto social e a dimensão escolar, principalmente no que tange aos meios interno e externo em que as unidades educacionais se desenvolvem (Paro, 2015).

O processo educacional exige tarefas que estão diretamente relacionadas às relações humanas, pois no dia-a-dia da escola se lida com sujeitos distintos na sua maneira de agir que sofrem influência de uma variedade de fatores, dentre eles pode-se citar a habitação, suas crenças e valores, classe social, família e que, dessa forma, são questões relevantes para que o espaço escolar seja um ambiente onde haja a predominância da prática democrática que, no seu bojo, envolva o respeito às diferenças, a consciência ética, a ocorrência da participação e o incentivo da mesma etc. (Ferreira, 2016).

A participação, não somente na educação, mas em todo e qualquer ambiente, é fundamental para o exercício e desenvolvimento eficaz de qualquer atividade e, nada mais salutar que esse processo, no molde de uma sociedade contemporânea, se inicie pela escola, pois esse é o ambiente propício de total influência para o desenvolvimento de indivíduos participativos, éticos e proativos.

Uma característica indispensável em um processo gestão, é que ele se desenvolva de forma democrática, pois é através dela que se busca o alcance dos objetivos para uma colaboração de maior abrangência e com maiores condições de obtenção do sucesso para os objetivos a serem alcançados.

Dessa forma, é fundamental que toda organização e não somente o gestor escolar, mas a todos os atores envolvidos no ambiente escolar, tenha consciência do

processo de gestão escolar, pois todos são tornam peças-chave para um ensino de qualidade, logo a colaboração e participação de todos são essenciais em uma administração escolar democrática (Ferreira, 2016).

Em uma sociedade que as transformações são visíveis e graduais, é perceptível a necessidade de mudanças constantes no processo de condução e organização dos vários setores constituintes. Nessa perspectiva, a escola como instituição de cunho vital para o bom andamento das práticas sociais não poderia se tornar alheia a tais transformações, pois a educação tem papel fundamental para a construção do bem-estar social e da cidadania (Rodrigues, 2014).

Nesse contexto, a gestão escolar, de maneira geral, é um processo onde as instituições de ensino são direcionadas e devidamente organizadas sob uma perspectiva onde estão incluídos fatores políticos, estruturais, pedagógicos, sociais, dentre outros. É a partir das ações da gestão que a escola toma posse de sua metodologia com desempenho mais eficaz, que se dá o desenvolvimento do processo educativo. Unido a isso, surge a sua democratização que é tema recorrente no meio educacional.

Afinal, essa concepção de gestão tem trazido novos horizontes para a educação brasileira, pois proporciona avanços de significativa relevância para a educação, tais como o envolvimento da comunidade escolar na escolha do diretor da escola e a implantação dos Conselhos Escolares com papel deliberativo e decisório (Rodrigues, 2014).

Nesse sentido, a gestão escolar, deve ter a consciência do seu papel pedagógico, pois o produto final de todas as ações da gestão, bem como de toda a equipe da escola (docentes e demais funcionários) deve ser a educação em si. A partir do momento em que os gestores tomam posse desse saber, todos os seus esforços se traduzirão em estratégias para garantir um processo de ensino-aprendizagem que se dê de maneira eficaz. Desta forma, a gestão começa a ganhar um formato democrático, onde todos buscam, em conjunto, a melhoria da educação (Veiga, 2013).

Vale destacar, em uma perspectiva histórica, que as transformações que ocorreram nos fundamentos da economia estritamente capitalista, em todo o mundo, no decorrer do século XX, fortaleceram-se no território brasileiro a partir da década de 1970, trazendo a necessidade de uma reformulação do aparato estatal, tendo em vista a deflagração de um intenso e longo processo de lutas da sociedade pela redemocratização do país, a fim de apagar a marca autoritária desenhada pelo regime militar que perdurou por quase trinta anos.

Essa questão teve como resultado, a partir da década de 1980, um processo de lutas que foram instauradas com a intensidade a partir do momento em que teve início o vislumbre da implantação de mecanismos que dessem seguridade para a participação da sociedade civil no sentido e reformular determinadas políticas públicas (Paro, 2015).

Todavia, e somente nos anos 90 que, que o foco da discussão acerca da democratização do processo educacional se configurou nas relações do ambiente da escola a partir da inserção de novos sujeitos, que passaram a se envolver no cenário político, dentre eles, os educadores de forma organizada, através dos seus respectivos agentes sindicais e associações que passaram a desenvolver um processo de luta em defesa de um ensino de qualidade para todos os cidadãos e por uma gestão democrática, em uma luta inserida no resgate e na conquista dos direitos sociais dos cidadãos (Paro, 2015).

A participação da comunidade no processo constituinte acerca da gestão democrática do ensino público foi um marco na década de 1990, e tem os seguintes compromissos: a promoção da cidadania, da autonomia, da participação e compartilhamento nas decisões com desenvolvimento crítico e a não aceitação do autoritarismo.

A gestão democrática não dá ênfase à burocracia e à hierarquia autoritária, mas promove a construção da cidadania e da participação, com o propósito de melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Por isso, a gestão democrática deve ser um princípio do ensino nas escolas públicas. A concretização de uma gestão

democrática no ensino público possibilita a abertura de novos horizontes que irão combater a exclusão e a discriminação (Dias, 2013).

Nesse período, com o processo e estruturação do regime democrático em andamento, as discussões e demandas pela democracia do sistema educacional, direcionou-se para as relações no interior do ambiente da escola, intervindo nas discussões sobre a descentralização com a disposição de um processo eleitoral para diretores escolares e a criação dos conselhos escolares.

Dessa forma, o Estado com base no sistema de ideias neoliberais, pacificava a gestão democrática como meio de garantir eficiência e eficácia ao sistema público de ensino, estreitando as relações entre financiamento e administração, com a passagem de responsabilidades para a comunidade escolar, principiando a difusão da ideia de que a própria comunidade pode reconhecer suas dificuldades e os meios necessários para resolver (Freitas; Pilla, 2014).

Nesse processo, apresentava-se a exigência de melhores condições no meio educativo, já que as escolas desse período expunham deficiências de maneira mais contundente do que aquilo que ainda continua na atualidade, ou seja, um índice considerável de analfabetismo, reprovação e evasão escolar, a desqualificação frequente dos profissionais da área, o sucateamento da estrutura física, além da continuidade de uma prática de tratamento das relações educacionais com base no clientelismo e autoritarismo, que levaram professores e população a reivindicar uma escola pública democrática e de qualidade.

Essa situação provocou uma reflexão junto àqueles que analisavam e lutavam mais proximamente com a real situação das escolas, crescendo os debates nos meios acadêmicos, onde a liberdade de criticar já tomava corpo, muito embora existisse a questão das pessoas serem submetidas à forte censura e à autocensura (Freitas; Pilla, 2014).

Prevalecia, no ambiente educacional, um poder que era confiado pelas diretorias previamente constituídas e, portanto, um poder muito grande para que se permitisse a liberdade da crítica. A severa camada de repartição de poderes não se podia questionar, tendo no topo concentrando todo poder, o diretor da escola.

De tal modo, dificilmente sairia da escola a acusação contra a circunstância vigente. Mas, o incômodo foi denunciado por professores, em suas entidades de classes, por pesquisadores nas universidades e também por estudantes universitários e secundaristas, através de suas entidades representativas (Abranches, 2013).

Resultante dessa situação, surgiram denúncias que geraram uma variedade de fóruns e debates, as assembleias sindicais, os encontros acadêmicos, dos quais a Conferência Brasileira de Educação era de maior destaque, pois através dela, reuniram-se professores e pesquisadores da educação para a promoção do debate de problemas e elaboração de propostas para solucionar os problemas do setor.

Essas questões fizeram brotar muitas ações de luta contrárias à situação presente, tais como o questionamento das leis educacionais vigentes na época, denúncia contra a diminuição da verba destinada ao setor educacional, o tecnicismo que havia penetrado o currículo escolar e o questionamento das práticas imperiosas no interior das escolas que contrariavam com o caráter educativo que ela devia ter (Abranches, 2013).

É somente a partir do processo de reformas na educação ocorridos na década de 1990, evidenciadas na legislação brasileira, que alguns aspectos da gestão escolar foram modificados, apresentando mudanças positivas. Portanto, o entendimento atual, no que tange ao processo de gestão democrática no âmbito do sistema de ensino brasileiro, nasce a partir de um processo de lutas, protagonizado pela iniciativa de várias entidades da sociedade civil organizada que tomaram força a partir da crise do Regime Militar. Dessa forma, essa nova roupagem de gestão aflorou em uma série de repartições quanto ao entendimento e postura dos sujeitos envolvidos no cotidiano escolar (Abranches, 2013).

Assim, frente aos princípios democráticos que ensejaram novas perspectivas da sociedade, o Estado, submetido no sistema de ideias neoliberais da economia, através do processo de gestão democrática, transferiu responsabilidades para a comunidade escolar, aplicando a ideia de que a própria comunidade tivesse uma visão mais específica dos gargalos e as condições necessárias para a busca de soluções viáveis, visando garantir um processo mais democrático ao sistema de ensino.

Dessa forma, o processo de descentralização, a partir do entendimento de redistribuição da direção dos processos decisórios, tem na utilização de órgãos colegiados escolares atributos bastante significativos, por garantir ao indivíduo que participe da gestão escolar, contribuindo de maneira efetiva na definição da direção da escola, tornando-se mais consciente de seus direitos e deveres na sociedade (Bezerra, 2015).

De acordo com Abranches (2013, p. 18):

[...] a descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do Estado. O ponto central a ser considerado no processo de descentralização é que este pode estimular e abrir oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios – a descentralização é um meio para favorecer a participação. Por outro lado, a descentralização só se torna possível pela participação.

Nesse contexto, a dispersão da autoridade e da distribuição de tarefas do poder central entre os departamentos que compõem a estrutura da escola apresenta-se como pilar central das ferramentas que compõem uma gestão democrática e participativa, estando diretamente vinculada à construção da qualidade da educação oferecida. Além disso, causa impacto na conquista da autonomia da escola, no que diz respeito ao aspecto administrativo, pedagógico e financeiro, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96 cita que:

[...] os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão

financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, sem paginação).

Nesses termos, a propositura da gestão democrática surge do pressuposto de que o processo decisório abrange todos aqueles que compõem a equipe escolar, resultando, dessa forma, numa construção de uma compreensão diferenciada da escola enquanto espaço público, democrático e solidário.

Todavia, Paro (2015) acrescenta que o processo participativo na escola não deve resumir-se apenas no processo de tomada de decisão, mas, contempla ainda a participação na construção e execução dos projetos, tendo em vista que não é somente dividir o poder de decisão, mas, a necessidade de partilhar das responsabilidades pelas realizações e concretizações.

Para que isso ocorra, se faz necessário a compreensão que o sistema educacional está comprometido com a sociedade em geral, pois uma está intrinsecamente atrelada à outra e a divisão de poderes está entrelaçada ainda mais na consciência de como podem ser feitas as iniciativas de enriquecimento de um ensino, com níveis de qualidade satisfatórios para todos e de forma plausível.

Nesses termos, é possível afirmar que a escola não tem condições de atuar de forma isolada no processo de execução pedagógica. Ao contrário, ela deve atuar através de uma relação direta com a sua realidade ambiental, deixar-se envolver pelo meio social onde está inserida e, caso isso não ocorra, a instituição escolar estará isolada de tudo que pode vir a influenciar diretamente em suas ações e ser alheia a todos os possíveis fatores só estará prejudicando o processo educativo e de construção da cidadania.

Entende-se que uma escola eficaz é uma instituição que está aberta a toda uma comunidade, seja ela o grupo que a compõe institucionalmente, seja a comunidade onde está inserida. Aparentemente parece ser difícil o alcance desses objetivos, tendo em vista o cenário da educação no Brasil, porém, apesar de ser uma tarefa árdua, o

processo de educacional deve ser a principal incumbência da gestão, se esta se fizer também democrática (Libâneo, 2014).

Libâneo (2014) afirma que durante um determinado período, acreditou-se que uma escola com base em um processo de gestão democrática se pautava somente no direito dos diretores das instituições públicas de ensino por meio do voto através de uma eleição direta. Todavia, tornou-se claro que esse tipo de gestão é mais abrangente, sendo corroborada por princípios e peculiaridades defendidas como dinâmicas a serem efetivadas.

Na atualidade, as condições para a construção de uma escola nos níveis democráticos, tendo como escopo a integração com a comunidade, são bem mais abrangentes, pois há muitas condições para que se chegue a essa realidade.

Só o fato das instituições escolares possuírem um PPP, elaborado a partir dos anseios escolares e comunitários e um conselho escolar que se desenvolva com a participação de membros da escola e da comunidade, já caracteriza um grande avanço no sentido de democratização da educação e da participação da comunidade como meta e consequência (Bezerra, 2015).

A participação é o principal meio de assegurar gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuário no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais (Libâneo, 2014, p. 102).

Nessa esfera, pode-se afirmar que a prática da participação deve ser um processo evidente no ambiente escolar, pois nada adianta ter representação das instancias da comunidade escolar caso não exista uma participação dos atores envolvidos no processo de tomada de decisão. Essa roupagem inovadora de gestão democrática na escola enseja a ampliação da participação dos sujeitos para se tornar

factível e real, e será construído a partir de um projeto coletivo que não possa mais ser gestado sem a presença de todos os protagonistas do ensino.

Não se pode deixar de evidenciar que um mecanismo de composição da escola e de grande valor para a melhoria do desempenho, é a autonomia que se apresenta diante da ação políticas dos sujeitos da comunidade escolar, sendo que um dos instrumentos que garante essa autonomia é o PPP, cuja elaboração é produto e resultado de um processo amplo de participação de todos os setores da comunidade escolar (Libâneo, 2014).

A participação na elaboração do PPP deve desenvolver nos alunos, professores, gestor e comunidade uma parceria de responsabilidade e uma conscientização de cada membro. O gestor deve desenvolver o papel de articulador para mobilizar o máximo de colaboradores para atender as demandas e soluções para a aprendizagem dos educandos. Para desenvolver a participação da comunidade na elaboração do PPP é necessário que a escola esclareça o funcionamento do regimento escolar e deve determinar o que se pretende para alcançar os objetivos.

A confiança entre os membros e a liderança devem ser primordiais no relacionamento. A comunicação deve estar sempre aberta para estimular a criatividade e o fluxo das ideias. Também se destaca o respeito à diversidade, que promove elos de cordialidade e segurança deve embasar uma aprendizagem transformadora (Dias, 2013).

Libâneo (2014, p. 102) assevera que:

O conceito de participação se fundamenta no 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.

Assim, a construção da democracia na escola é o resultado e um processo mediado pelo diálogo e marcada pelo compartilhamento de responsabilidades provoca rupturas com uma concepção autoritária e burocrática do sistema de ensino.

Outro mecanismo a ser enfatizado, é a autonomia da escola que se expressa mediante a ação política dos sujeitos dessa comunidade:

Assim sendo, a autonomia no contexto escolar ocorre na medida em que há capacidade da instituição assumir responsabilidades, tornando-se, mais competentes no seu fazer pedagógico, isto é, quando se revela capaz [...] de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e de estar comprometida com eles, de modo a enfrentar reveses e dificuldades (Lück, 2013, p. 26.).

De acordo com Ferreira (2016, p. 27) “para que uma escola possa concretizar a sua autonomia é necessário obedecer a cinco grandes princípios da gestão escolar: legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade”, sendo que a legitimidade é importante porque ela deve obedecer aos aspectos legais; a transparência assegura a participação, que deve ser coletiva e tenha fins comuns; a liderança deverá ser exercida sem autoritarismo e imposições, garantindo o respeito e a cooperação; o gestor e os demais componentes da equipe escolar devem buscar qualificação e conhecer as leis e normas que regem a organização escolar e, por fim, é importante que haja também flexibilidade para acatar as diversidades a fim de promover uma gestão democrática.

1.3- CONCEITUANDO E CONTEXTUALIZANDO O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Há de considerar que qualquer inovação a ser feita numa instituição, especialmente num contexto escolar, deve levar em conta os elementos já existentes, dentre estes, o seu PPP. Desta forma, as inovações que se realizam nas instituições, na maioria das vezes, levam em conta que o PPP deve ser realizado apenas por ser uma ferramenta instituída pelos sistemas de ensino, e por isto legalmente aceito. Assim, os gestores esquecem-se da sua devida importância, por ser um documento resultante das

ideais dos autores envolvidos (coordenadores, professores, gestores e outros), em sua grande maioria, colocam-nos em gavetas e não são postos em prática.

É nesta proposição que Veiga (2013, pp. 12-13) define o PPP:

(...) o projeto político pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Sendo assim deve-se conceber um PPP como uma oportunidade para os sujeitos do processo pedagógico possam emancipar-se na construção dos mesmos, posicionando-se as suas realidades tanto internas quanto as externas (além do muro das escolas).

Ainda segundo Veiga (2013, p. 13):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.

Vale ressaltar a importância da política na construção do PPP da escola, segundo Saviani (2012, pp. 88-90):

Toda prática educativa contém, por sua vez, inevitavelmente uma dimensão política (...) Toda prática política contém, por sua vez, inevitavelmente um dimensão educativa (...) A função política da educação cumpre-se na medida em que ela se realiza como prática especificamente pedagógica (...) Com efeito, nesse âmbito podemos afirmar que tudo é político como tudo é educativo (...) Nesse sentido, dizer que a educação é sempre um ato político não significaria outra coisa senão sublinhar que a educação possui sempre uma dimensão política (...).

Neste sentido, uma gestão escolar, que se quer democrática, deve priorizar a aquisição do conhecimento por parte do educando, ou seja, apregoa-se que a escola como um todo se torne um espaço favorável às aprendizagens, digam-se significativas, à priori. Para tanto, é necessário que o principal agente desta mudança que seja o professor, através de sua participação ativa na construção do PPP da escola, também como agente integrador e mobilizador dos planos e projetos ali traçados. Desta forma, o PPP proporcionará ao professorado uma chance de ajudar à escola a construí-lo, não havendo mais as desculpas de o projeto pedagógico ser um pacote pronto a ser executado.

Também cabe ainda considerar na visão macro ou conjuntural da sociedade, alguns fatores tais como exclusão social e educacional, desemprego, desvalorização do trabalho humano, ausência de políticas públicas e sociais, falta de recursos materiais e profissionais para a gestão da escola, são fatores que por vezes impactam no desenvolvimento de um PPP de uma instituição.

Segundo Veiga (2013, pp. 13-14):

O projeto 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, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal 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.

Logo, o PPP não pode ser encarado apenas como obrigação burocrática, mas como um compromisso de toda coletividade escolar em resgatar a historicidade da escola, e suas relações externas e internas, seus valores, sua missão junto à sociedade, suas experiências e seu saber e fazer pedagógicos desenvolvidos ao longo de sua existência.

Neste sentido, um projeto pedagógico, deve ter objetividade e clareza dos seus fins que se realize no dia-a-dia, que se faça através de um trabalho coletivo de todos, que se encontre uma permanente construção e reconstrução e que se realize por indivíduos comprometidos e preparados, ajudando a escola a alcançar os seus objetivos.

Importa ressaltar a importância que possuem toda a comunidade escolar que passa não apenas participar da elaboração do PPP, mas sem vivenciá-lo e avaliá-lo constantemente, situando-se numa atitude crítica diante do “seu trabalho” e como sujeitos ativos incentivem a integração dos processos educacionais que se perpassam na instituição escolar, dando a esta um novo sentido.

Falar num PPP de cunho participativo é conceber que toda organização escolar seja pública ou privada deve construir no seu interior, relações e inter-relações entre seus atores tanto da comunidade interna quanto da externa, e partilhar com estes as responsabilidades no desenvolvimento dos conhecimentos já produzidos pela humanidade e, portanto, reconhecidos como necessários à inserção do indivíduo na sociedade circundante. Neste sentido, conceber um PPP de cunho participativo, numa perspectiva democrática, significa comprometer-se com a qualidade de ensino através da implantação de práticas pedagógicas pensadas e instituídas por todos.

1.4- IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Falar em planejamento participativo é acreditar num fazer relevante que deve existir em todo projeto pedagógico de uma instituição educativa, visto que para a construção deste supõe-se que deva haver diálogo entre todos os envolvidos na escola. Acredita-se que qualquer processo de autonomia a ser delegado aos indivíduos, mesmo que regulamentado através de leis, deve necessariamente incluir um planejamento consciente que permita uma formação sociopolítica do homem em toda a sua dimensão.

Assim, um planejamento será democrático, quanto mais houver a participação da comunidade escolar, que possibilita a inter-relação entre todos os

indivíduos ali inseridos, como também, autonomia no sentido completo e não restrito, adquirindo também sentido político.

Contudo, é necessário que haja negociação dos sentidos, principalmente em relação aos processos pedagógicos inovadores, os quais se deseja implantar, como também em relação ao acompanhamento dos mesmos, com vistas à construção de um projeto-político pedagógico de cunho democrático de fato.

É preciso que as instituições apresentem alinhamento e desdobramento para seguir um novo rumo, é preciso traçar sua visão de educação de sociedade, de mundo, assim como definir sua missão educacional face à sociedade em que se inserem enquanto instituição social, sempre de forma colegiada e participativa.

Assim, uma vez que a instituição define o seu papel na sociedade, ela deve deixar formular quais posturas ela deve adotar para trabalhar a formação de cidadãos conscientes, críticos e capazes de não apenas e somente criticar, mais atuar na busca de superação das desigualdades sociais e do respeito ao ser humano.

Ao se planejar a construção de um PPP para uma instituição escolar, é preciso que primeiramente que se descubra a realidade que circunda esta escola, ou seja, o nível macro, o qual se expressa através do contexto sociopolítico e econômico que atinge a sua realidade, bem como o seu funcionamento. Posteriormente, deve-se incursar pelo nível micro que corresponde diretamente ao planejamento escolar, suas possibilidades e limites expressados através das atividades didáticas e pedagógicas, que se constituem os objetivos prioritários da escola.

Como bem ressalta Gandin (2007, p.20):

i) planejar é transformar a realidade numa direção escolhida; ii) planejar é organizar a própria ação (de grupo, sobretudo); iii) planejar é implantar “um processo de intervenção na realidade”; iv) planejar é agir racionalmente; v) planejar é explicitar os fundamentos da ação do grupo; vi) planejar é explicitar os fundamentos da ação do grupo; vii) planejar é pôr em ação um conjunto de técnicas pra racionalizar a ação; viii) planejar é realizar um

conjunto orgânico de ações, proposto para aproximar uma realidade de um ideal; ix) planejar é realizar o que é importante (essencial) e além disso, sobreviver...se isso for essencial (importante).

O planejamento participativo torna-se uma ferramenta indispensável na construção do PPP da escola, pois possibilita aos sujeitos o refletir e o agir, assim como cita Falkemcabh *in* Veiga (2013, p. 136):

Na medida em que tratamos o planejamento participativo como um instrumento teórico-prático capaz de facilitar a convergência entre o refletir e o agir de indivíduos e grupos sobre um objeto, somos levados a identificar seus integrantes como sujeitos em construção. Sujeitos que se reúnem numa prática intencionada, na qual têm oportunidade de combinar a experiência com a reflexão. Essa prática vai sendo conscientemente organizada de modo a ser democrática: de modo a convidar à participação. Por sua vez, há a pretensão de que seja formadora de sujeitos imbuídos do propósito de democratização.

É preciso que haja uma intensa mobilização e trabalho de conscientização da comunidade escolar em torno da importância do planejamento participativo na elaboração ou reconstrução de um PPP ou de uma Proposta Pedagógica, sem motivação este processo será mais dificilmente alcançado.

Segundo Lück (2013, p. 44): “Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias”.

De maneira geral, conclui-se que o planejamento participativo é uma ferramenta indispensável para a que a gestão escolar seja democrática e para que o PPP seja elaborado de forma eficaz, possibilitando à comunidade escolar o alcance de seus objetivos, principalmente os educativos, e resoluções de problemas e conflitos internos.

CAPÍTULO II- PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

2.1- CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Antes de iniciarmos a caracterização da instituição de ensino, esclarecemos que por se tratar de uma escola privada e também a pedido dos proprietários da instituição escolar, optou-se por não citar nesta pesquisa o verdadeiro nome da instituição de ensino.

A escola deste estudo de caso é uma instituição privada que oferece cursos profissionalizantes e técnicos no município de São Luís, Estado do Maranhão, Brasil, e já formou mais de 5000 profissionais ao longo dos anos. A empresa foi fundada no ano de 2001 e oferece atualmente 10 cursos técnicos presenciais: Administração, Edificações, Portos, Segurança do Trabalho, Radiologia, Enfermagem, Nutrição e Dietética, Eletromecânica, Eletrotécnica, Mecânica nas modalidades de ensino subsequente e concomitante ao Ensino Médio.

Os cursos técnicos têm como objetivo principal atender à demanda do mercado de trabalho local e regional, atendendo às necessidades das empresas instaladas em São Luís e no Estado do Maranhão, proporcionando, assim, a inserção dos seus alunos no mercado de trabalho como profissionais com habilidades e competências exigidas em cada perfil de conclusão.

A missão da empresa é: *“Oferecer cursos técnicos e profissionalizantes, com qualidade e competência, a toda sociedade maranhense, tendo como objetivo principal inserir seu alunado no mercado de trabalho”*.

A Visão da instituição é: *“Tornar-se uma escola privada de referência em Educação Profissional Técnica de Nível Médio, no Estado do Maranhão”*.

Os Valores da instituição são: *“Ética; Profissionalismo; Valorização das pessoas; Respeito ao ser humano e Responsabilidade socioambiental”*.

Quanto à infraestrutura da instituição, a mesma é adequada para o atendimento de seus alunos, possuindo: 1 recepção, 1 biblioteca, 1 sala de informática, 1 sala de professores, 1 sala da coordenação pedagógica, 1 sala da coordenação de estágio, 1 lanchonete, 1 sala de serviços de xerox, 4 banheiros femininos e 4 masculinos, 7 laboratórios especializados para aulas práticas e vinte salas de aula com capacidade de até 45 alunos. Atualmente a unidade está funcionando nos turnos vespertino e noturno, com 1.345 alunos.

Os planos de cursos técnicos da instituição seguem as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, que apregoa uma educação profissional centrada no conceito de competências por área profissional, exigindo que o aluno possua ao se formar uma sólida base escolar que seja capaz de suprir a exigência de um mercado de trabalho cada vez cada vez mais exigente.

Nesta perspectiva a instituição tem como propósito primordial a concretização de um ensino profissionalizante de qualidade e comprometido com a construção de um cidadão, ciente de seus direitos e deveres, sobretudo ético. A instituição tem como tarefa principal conceber a sua missão de educar, a partir de uma perspectiva democrática, crítica, competente e real.

A fundamentação legal da instituição baseia-se na Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96), no Decreto Federal nº 5154/04, nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos e outras legislações federais que regem a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e pelas resoluções do Conselho Estadual de Educação do Maranhão nº 134/2001 e nº 02/201.

A instituição busca desenvolver uma educação profissionalizante a partir de um currículo que vislumbra conteúdos conceituais (teorias e conceitos), conteúdos procedimentais (ações, fazeres, práticas) e conteúdos atitudinais (valores, ética, responsabilidade, respeito).

Por se tratar de cursos técnicos, os alunos também realizam estágios curriculares obrigatórios, sendo que a duração dos mesmos está especificada nas matrizes curriculares dos cursos.

Os alunos são encaminhados às empresas onde farão estágio por processos seletivos. Ressalta-se que a instituição mantém convênio com empresas de pequeno, médio e grande porte no Estado do Maranhão, além de inúmeros convênios com órgãos públicos estaduais e municipais.

O público alvo, ao qual a instituição presta serviços educacionais, na sua grande maioria, é formado por jovens e adultos pertencente às classes C e D. Boa parte dos alunos são trabalhadores, que buscam a instituição de ensino visando obter qualificação profissional para conseguir uma vaga de emprego.

A instituição já ganhou várias premiações locais e nacionais devido à oferta de cursos técnicos com qualidade e competência e também devido a boas práticas de estágio curricular ofertado aos alunos.

2.2- ANÁLISE DA PROPOSTA PEDAGÓGICA PRATICADA PELA INSTITUIÇÃO ANTES DO PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO

Há de considerar que qualquer inovação a ser feita numa instituição, especialmente num contexto escolar, deve levar em conta os elementos já existentes, dentre estes, o seu PPP ou proposta pedagógica. Desta forma, as inovações que se realizam nas instituições, na maioria das vezes, levam em conta que o PPP deve ser realizado apenas como uma imposição da legislação. Assim, os gestores esquecem-se da

sua devida importância, por ser um documento que pode transformar a realidade da escola e dos sujeitos que dela participam.

Segundo Lück (2007, p. 35):

O art.14, inciso I, da Lei 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, define a elaboração do projeto pedagógico da escola pelos professores, como princípio na definição de normas de gestão democrática do ensino público. Em muitos estados brasileiros, esse projeto é denominado como projeto político pedagógico, de modo a enfatizar a sua dimensão política, que, de qualquer modo, independentemente da especificação na denominação, nele está inserida como processo. O que se pretende, com esta denominação, é evidenciar essa dimensão, muitas vezes esquecida, não se devendo, no entanto, ao fazê-lo, desqualificar as demais dimensões necessárias à sua efetividade.

Sendo assim o PPP deve ser visto como uma oportunidade para os sujeitos do processo pedagógico (alunos, professores, técnico-administrativo, coordenadores e demais membros) possam de forma democrática, no sentido de proporcionar de ter mais autonomia e liberdade de opinião, e participativa possam posicionar-se e decidir quais rumos que a escola deverá seguir, como também avaliando suas realidades tanto internas quanto as externas (além do muro das escolas).

Segundo Veiga (2013, p. 90):

Para a escola concretizar a construção de seu projeto precisa antes ter clareza do aluno, do ser cidadão que deseja alicerçar; estar organizada em princípios democráticos; valorizar o interativo e o por fim, embora não menos importante, que possa contar com profissionais que priorizem as orientações metodológicas de construção coletiva de projeto.

Vale ressaltar que Oliveira (2014, pp. 43-46) cita que o PPP deve ser elaborado levando em consideração princípios norteadores como: autoridade, qualidade, participação, autonomia, democracia e igualdade.

Ainda segundo Veiga (2013, p. 91):

Um projeto político pedagógico corretamente construído não garante à escola que a mesma se transforme magicamente em uma instituição de melhor qualidade, mas certamente permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacionem de maneira coerente as dificuldades identificadas. Assim será possível pensar em um processo de ensino-aprendizagem com melhor qualidade e aberto para uma sociedade em constantes mudanças; a escola terá aguçado seus sentidos para captar e interferir nessas mudanças.

Segundo Gandin (2007, p.27): “Dizer para que existe hoje a instituição que se planeja e para que vai existir nos próximos anos é a parte mais importante de um plano, e, mesmo de um processo de planejamento”. Esta é a premissa principal de qualquer plano e de qualquer planejamento, como também estabelecer os objetivos e suas finalidades.

Ao realizar-se o estudo da proposta pedagógica praticada pela instituição antes do processo de gestão participativa de sua reconstrução observou-se que a mesma contemplou em um dos seus capítulos a análise e a descrição do Marco Referencial da instituição e sua divisão. Por isso, neste item, decidiu-se por descrevê-los de forma mais pormenorizada, tendo em vista o aprofundamento dos mesmos e suas aplicabilidades. O Quadro 1, a seguir, mostra o Marco Referencial e sua divisão.

1.	Marco Referencial
1.1	Marco Situacional
1.2	Marco Doutrinal
1.3	Marco Operativo

Quadro 1: Tipos de Marcos

Fonte: Gandin (2007).

O Marco Referencial é aquele que move os indivíduos a pensar sobre os problemas vividos, levando-os a um pensar para agir no sentido de superá-los. Segundo o autor, o Marco Referencial divide-se em três: Marco Situacional, Marco Doutrinal e Marco Operativo, que serão descritos a seguir.

Na elaboração do Marco Situacional se expressa a compreensão do mundo atual, procurando descrever e julgar o mundo nos aspectos social, econômico, político, cultural, religioso, educacional, sendo que os pontos que terão realce serão os que o grupo julgar que merecem. Perguntas básicas devem ser feitas nesta etapa: “Como se apresenta o mundo em que estamos inseridos”?

Segundo Gandin (2007, p. 28); “De qualquer modo, para um plano educacional, é imprescindível a compreensão sócio-econômica-política-cultural do momento, por que é neste todo que está integrada a educação”.

Na elaboração do Marco Doutrinal, a instituição descreve qual a situação ideal a ser desejada e qual o marco que serve como utopia, como força, como orientação. Não se tratando do estabelecimento de algo imaginado, sem ligação com o momento, sem a força da teoria, sem a justificativa da realidade (Gandin, 2007, p. 28).

Ainda segundo o autor, o Marco Doutrinal: “trata-se de propor algo enraizado, possível e realizável, enquanto proposta da qual nosso esforço possa nos aproximar gradativamente” (Gandin, 2007, p. 28).

Gandin (2007, p. 28) ainda fala da importância da doutrina no processo de elaboração do planejamento:

Essa doutrina (esse ideal) deve ser enunciada a respeito do homem e da sociedade, pelo menos quando se trata de planejamento no campo social. Basicamente, é preciso ter clareza sobre o que se pretende com o esforço que se faz (esforço educacional, por exemplo, seja uma escola, seja outra instituição ou outra realidade). Por isso, a descrição de uma sociedade ideal e de um homem ideal, não existentes (talvez nem possíveis em todos os aspectos e/ou em todos os lugares e/ou em todos os momentos), é fundamental, porque, a partir daí, todo esforço terá uma direção clara.

O Marco Operativo, no caso de um trabalho educacional, trata-se de um marco que tem como objetivo principal enunciar os grandes posicionamentos que

guiarão a ação da instituição como um todo e das pessoas que compõem seus quadros, significando propor, escolher ou compor um tipo de educação, traçar linhas gerais de organização da escola, definir enfoques ou prioridades que serão sublinhados no período do plano, tudo em coerência com o marco doutrinal e também para realizar os ideais propostos neste último (Gandin, 2007, p. 30).

Em resumo, pode-se dizer que o Marco Operativo se refere ao nível dos meios e o Marco Doutrinal, ao nível dos fins. Pode-se inferir que os três Marcos (Situacional, Doutrinal e Operativo) fazem parte da Proposta Pedagógica praticada pela instituição e estão muito bem explicados e detalhados na mesma, com riqueza de detalhes.

Assim é que um processo de planejamento está a exigir que haja de fato participação de todos os envolvidos e que, acima de tudo, todos estejam dispostos a construir juntos um PPP ou uma Proposta Pedagógica, visto que todos do grupo desejam as melhorias de determinadas situações vivenciadas e que precisam ser mudadas.

De modo geral, segundo Gandin (2007, p. 87):

É bom insistir que, entre as linhas orientadoras do planejamento que estamos analisando, a participação ocupa destacado papel: ela é um meio para a eficiência e para a eficácia e é um fim a ser buscado na organização das instituições e da sociedade em geral. Na prática concreta do dia-a-dia, surge, a partir daí o problema da coordenação de um grupo que planeja, mais especificamente, o problema da diretividade ou não dessa coordenação. Parece evidente, em primeiro lugar, que a democracia (pensada aqui como forma de relacionamento entre as pessoas mais do que como forma de governo) só prevalece se houver coordenação, naturalmente a serviço do grupo e cada vez mais realizando aquelas tarefas que o grupo lhe atribuir.

Os três marcos citados anteriormente constam na parte inicial da Proposta Pedagógica da instituição estudada, mas a mesma possui outros itens como: Projetos de Formação Continuada do Corpo Docente; Projetos institucionais voltados para os

alunos; Concepções de avaliações do rendimento dos alunos; Formas de Recuperação de Estudos dos alunos; Instâncias Colegiadas; Cursos técnicos oferecidos separados por eixos tecnológicos com perfil profissional de conclusão, carga horária total do curso e carga horária total de estágio curricular obrigatório; Matrizes Curriculares de todos os cursos técnicos oferecidos pela instituição; Organização Curricular do Estágio Curricular Obrigatório e não-obrigatório; Atividades a serem desenvolvidas pelos alunos no campo de estágio; Atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais e considerações finais.

A equipe gestora da instituição de ensino analisou todos os itens da proposta pedagógica atualmente praticada e constatou alguns itens da mesma deveriam ser revisados, tendo em vista, principalmente, as alterações da legislação educacional de cursos técnicos, como é o caso das matrizes curriculares, que são regidas e padronizadas para o todo o país pelo Ministério da Educação (MEC), através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC), publicadas no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos, e também devido aos problemas relatados pelos docentes no dia-a-dia da sala de aula e pelos alunos para a equipe gestora (direção, coordenação pedagógica e coordenação de estágio).

Tendo em vista o enfretamento dos problemas evidenciados pela equipe gestora e pelos docentes, a equipe gestora elaborou 3 questionários que foram aplicados aos alunos no primeiro semestre do ano 2017.

A partir dos dados obtidos foi elaborado um diagnóstico que demonstrou e reforçou a necessidade que a instituição implantasse mudanças internas. Por isso, a equipe gestora optou que as mudanças fossem extremamente necessárias e que deveriam começar, primeiramente, a ser feitas na proposta pedagógica.

Vale citar que a reconstrução da proposta pedagógica da instituição deste estudo de caso foi feita de forma parcial, contemplando apenas os itens que necessitavam de alterações, que serão listados a seguir: marco referencial e suas divisões, projetos institucionais e matrizes curriculares.

Estes três itens foram revisados e, ao final, foram incorporados à nova proposta pedagógica que foi reconstruída no segundo semestre do ano de 2017.

Tendo em vista a importância do diagnóstico no planejamento escolar, citaremos a seguir as perguntas aplicadas aos alunos através de questionários já citados anteriormente.

Vale ressaltar que esta pesquisa não acompanhou a aplicação destes questionários, mas teve acesso aos seus resultados, que também serão mostrados, pois são dados de extrema importância para dar subsídios e serviram de norte para a elaboração da nova proposta pedagógica que foi reconstruída. As perguntas do questionário serão citadas no Quadro 2.

PERGUNTAS	OPÇÕES DE RESPOSTA
1. Sobre o processo educativo, de uma maneira geral, você considera:	Excelente, Bom, Regular, Ruim
2. Sobre o conteúdo das disciplinas ministradas, você considera:	Excelente, Bom, Regular, Ruim
3. Sobre a metodologia de ensino dos professores, você considera:	Excelente, Bom, Regular, Ruim
4. Você considera que os projetos institucionais são:	Excelentes, Bons, Regulares, Ruins
5. Como você avalia seus professores de maneira geral são:	Excelentes, Bons, Regulares, Ruins

Quadro 2: Perguntas dos questionários aplicados aos alunos da instituição no primeiro semestre do ano de 2017

Informa-se também que o questionário que foi aplicado a 761 alunos da instituição no primeiro semestre do ano de 2017 pela equipe da coordenação pedagógica da instituição. A seguir mostraremos os gráficos com resultados obtidos no diagnóstico, com a finalidade de conhecer qual a percepção dos alunos da instituição.

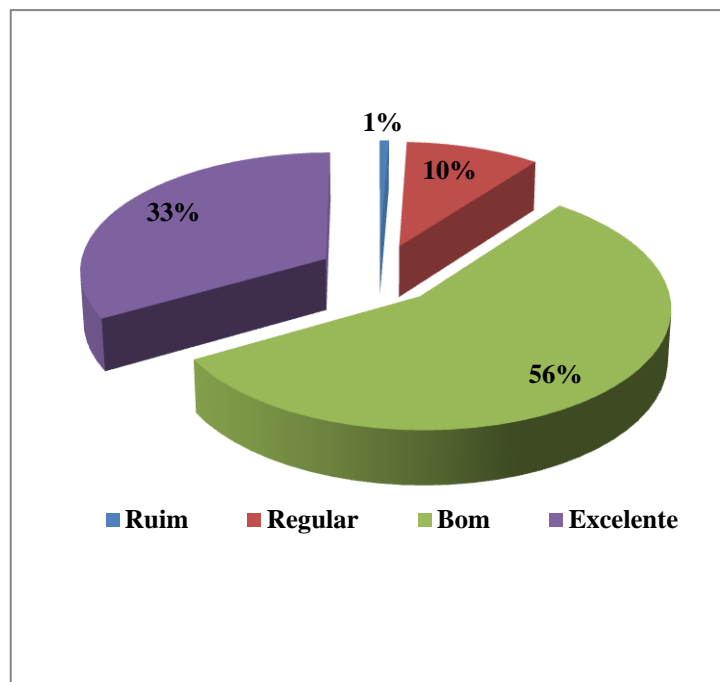


Gráfico 1: Resultado da pergunta sobre o processo educativo, de maneira geral

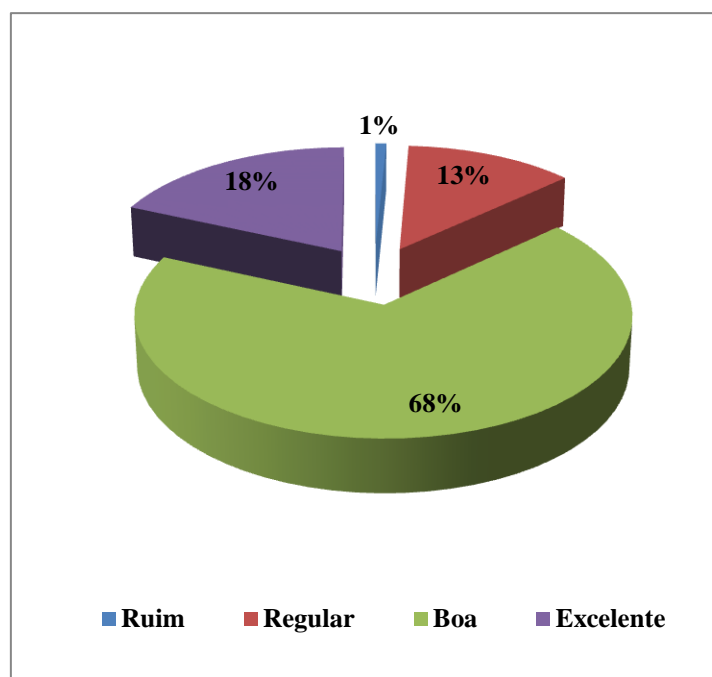


Gráfico 2: Resultado da pergunta sobre o conteúdo das disciplinas ministradas

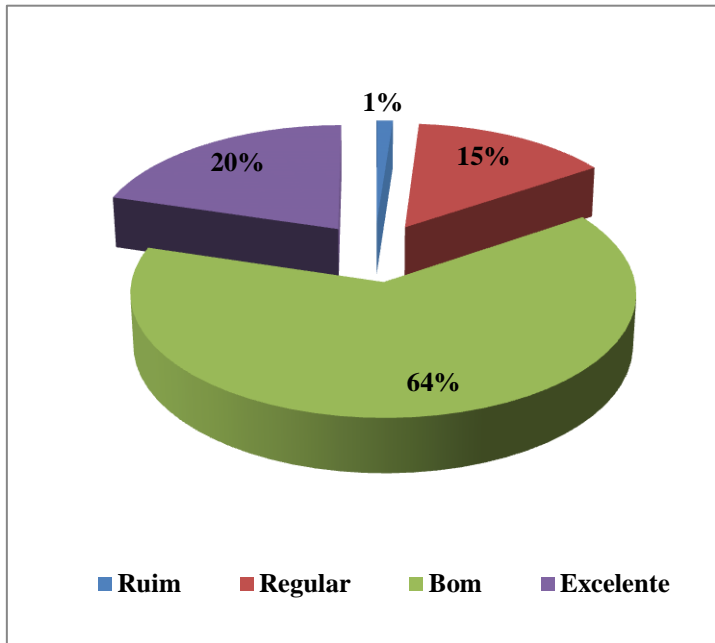


Gráfico 3: Resultado da pergunta sobre a metodologia de ensino dos professores

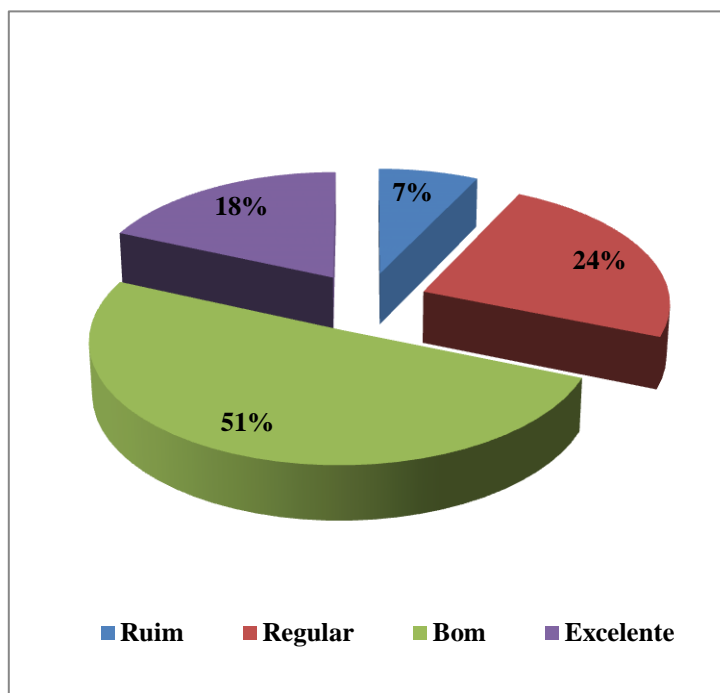


Gráfico 4: Resultado da pergunta sobre os projetos institucionais

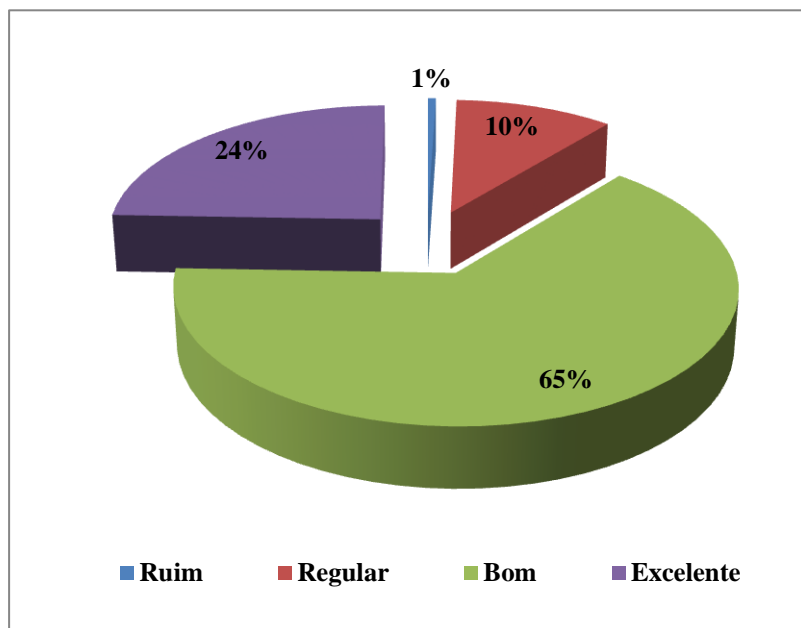


Gráfico 5: Resultado da pergunta sobre a avaliação dos professores, de maneira geral

A análise dos dados evidenciou que um grande número de alunos marcaram as opções: “Excelente” e “Bom”, sendo que o somatório das duas opções de respostas passou de 60%, em algumas perguntas e, em outras, chegou a 80% ou mais, evidenciando que na instituição tem um grande número de alunos satisfeitos com o ensino prestado pela instituição deste estudo de caso. Porém, como a instituição busca a excelência, os alunos que responderam “Regular” ou “Ruim” evidenciou aos gestores da escola que ainda existiam problemas ainda a ser resolvidos na instituição.

Os professores da instituição também foram avaliados pelos alunos em relação à metodologia de ensino e outras perguntas relacionadas ao processo ensino-aprendizagem. As perguntas estão elencadas no Quadro 3.

A pesquisadora teve acesso também a este diagnóstico, visando o maior acesso às informações da realidade vivida na escola e também o melhor entendimento da situação atual da instituição.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Apresentou proposta clara para o desenvolvimento da disciplina?	Sim, Não e Às vezes.
Mostrou domínio dos conteúdos?	Sim, Não e Às vezes.
Apresentou clareza e sequência na apresentação dos conteúdos?	Sim, Não e Às vezes.
Utilizou recursos tecnológicos e outros de apoio didático?	Sim, Não e Às vezes.
Utilizou linguagem adequada para compreensão dos conteúdos?	Sim, Não e Às vezes.
Estabeleceu relação teoria e prática?	Sim, Não e Às vezes.
Estabeleceu um bom relacionamento com os alunos?	Sim, Não e Às vezes.
Foi pontual no início e término das aulas?	Sim, Não e Às vezes.
Estabeleceu de forma clara os critérios de avaliação?	Sim, Não e Às vezes.
Utilizou práticas avaliativas que valorizam a reflexão e aprendizagem?	Sim, Não e Às vezes.

Quadro 3: Perguntas realizadas aos alunos sobre o desempenho dos professores

Este questionário foi aplicado no primeiro semestre do ano de 2017 para 761 alunos que avaliaram o desempenho de 50 professores da instituição. Os gráficos com os resultados obtidos serão expostos a seguir:

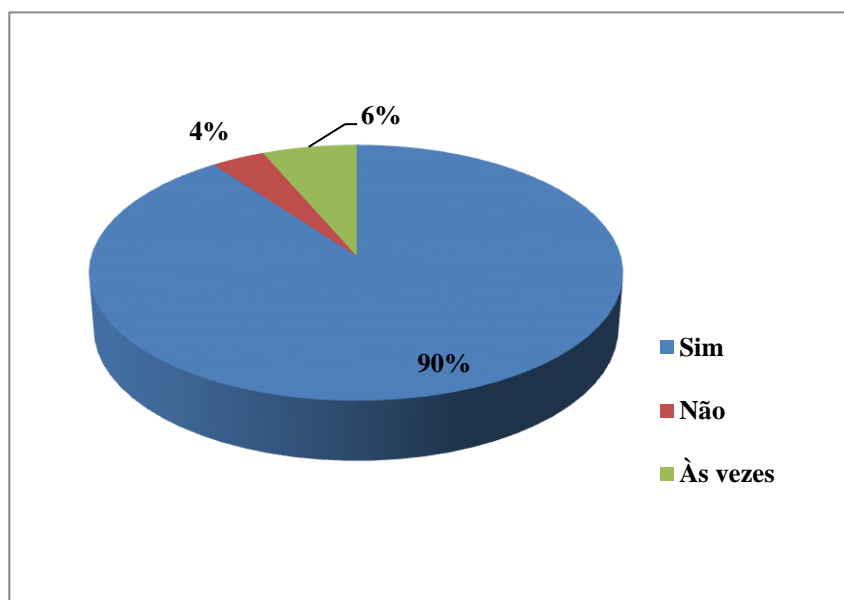


Gráfico 6: Resultado da pergunta sobre a apresentação de proposta clara para o desenvolvimento da disciplina

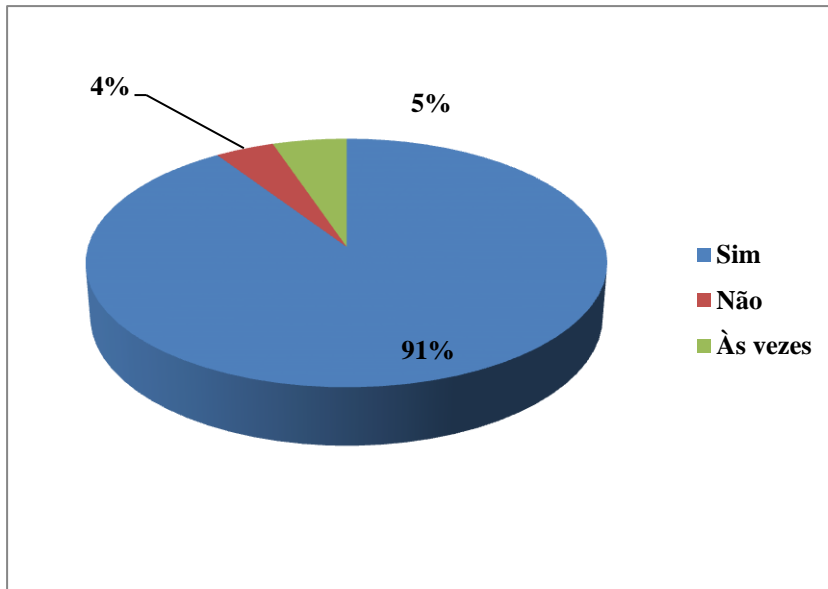


Gráfico 7: Resultado da pergunta sobre domínio dos conteúdos

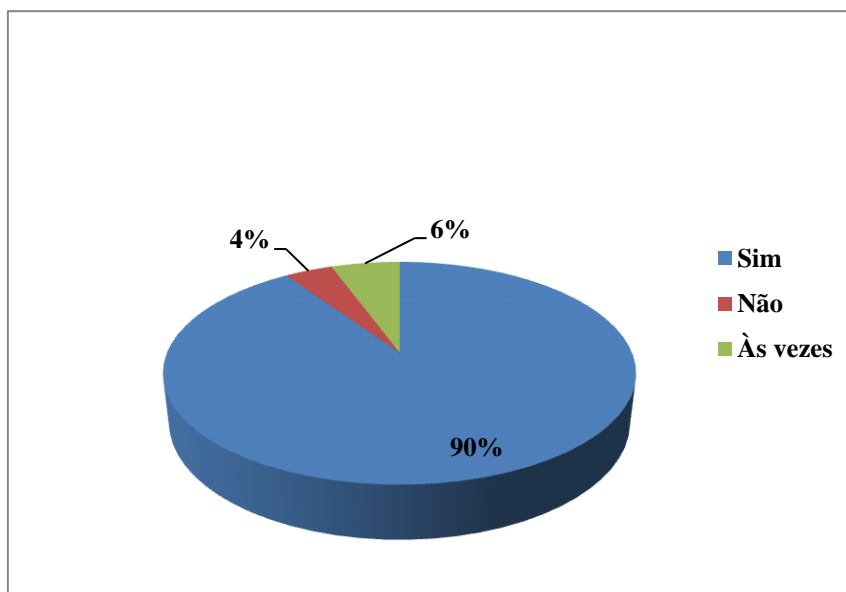


Gráfico 8: Resultado da pergunta sobre apresentação com clareza e sequência na apresentação dos conteúdos?

A gestão participativa na reconstrução da proposta pedagógica de uma escola privada de educação profissional técnica de nível médio em São Luís, Maranhão, Brasil: um estudo de caso

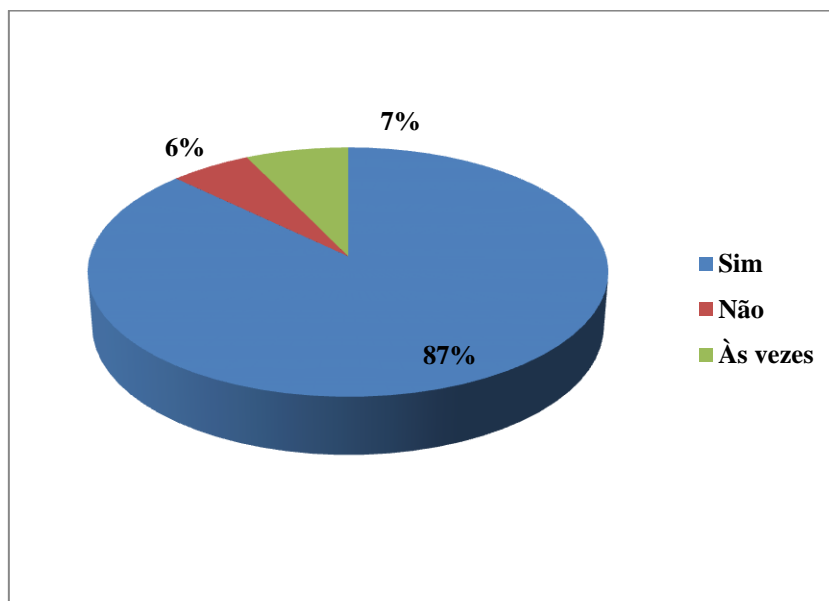


Gráfico 9: Resultado da pergunta sobre a utilização dos recursos tecnológicos e outros de apoio didático

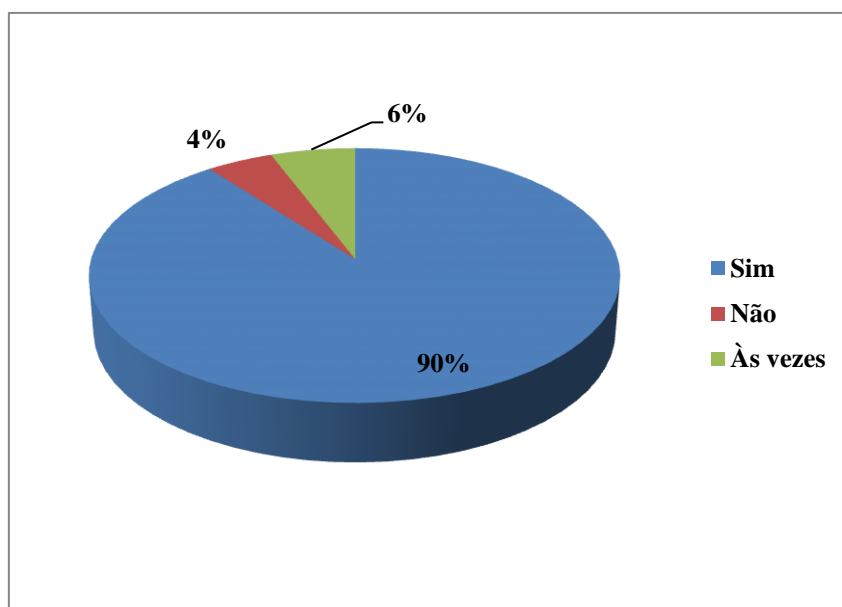


Gráfico 10: Resultado da pergunta sobre a utilização da linguagem adequada para compreensão dos conteúdos

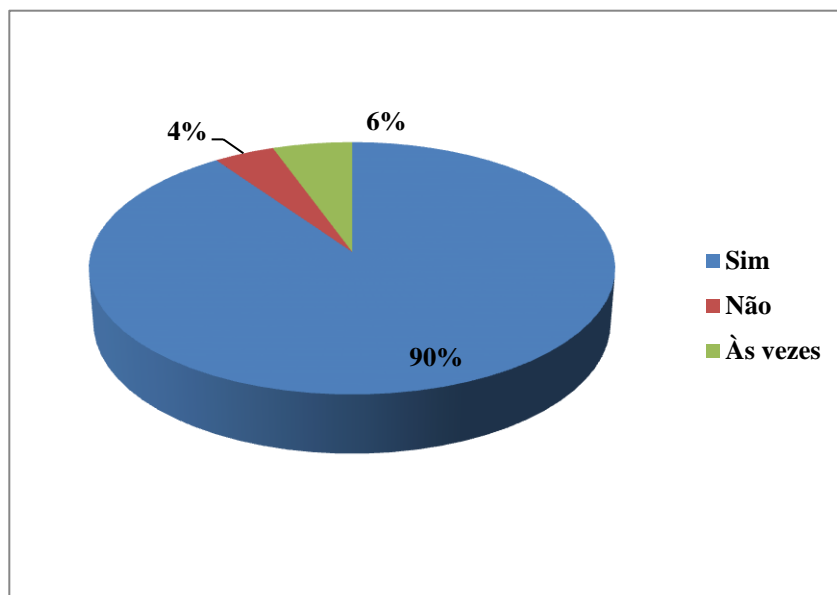


Gráfico 11: Resultado da pergunta sobre o estabelecimento da relação teoria e prática

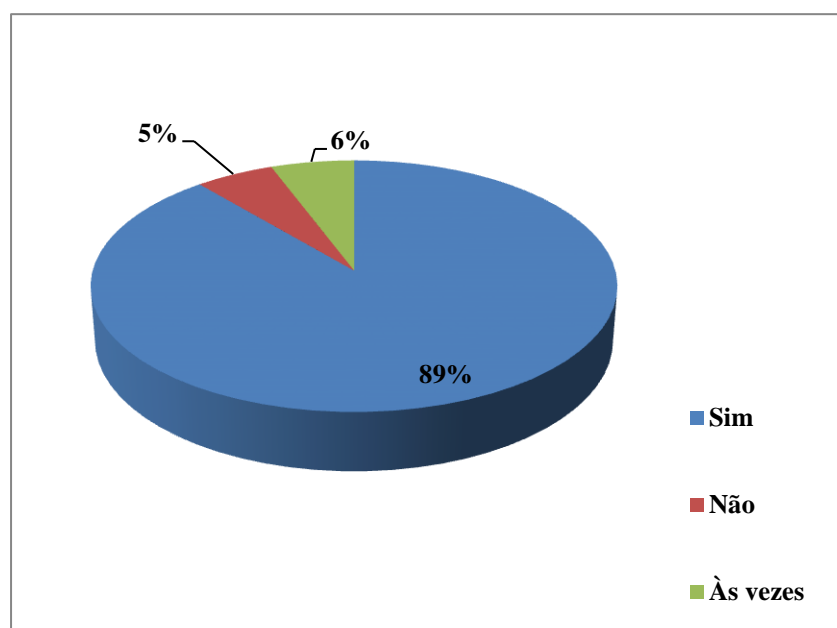


Gráfico 12: Resultado da pergunta sobre o estabelecimento de um bom relacionamento com os alunos

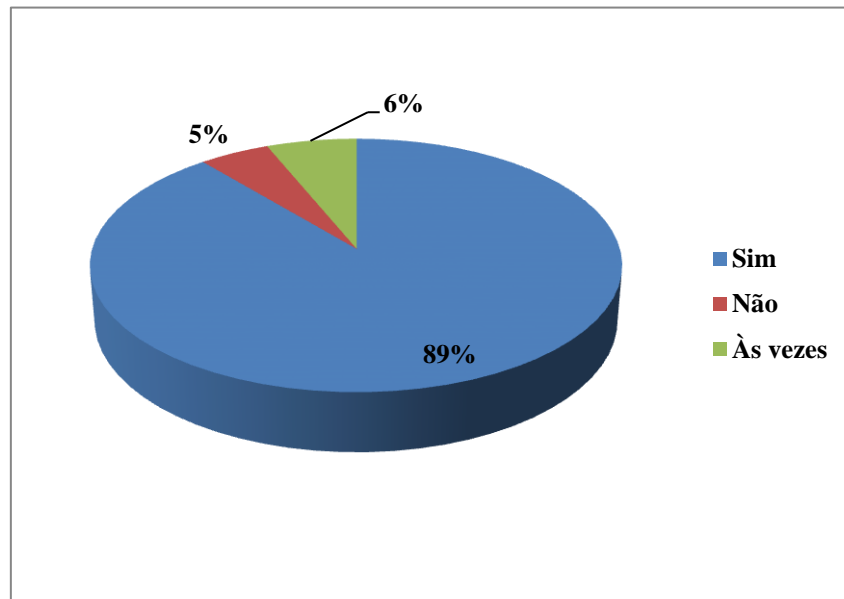


Gráfico 13: Resultado da pergunta sobre a pontualidade no início e término das aulas

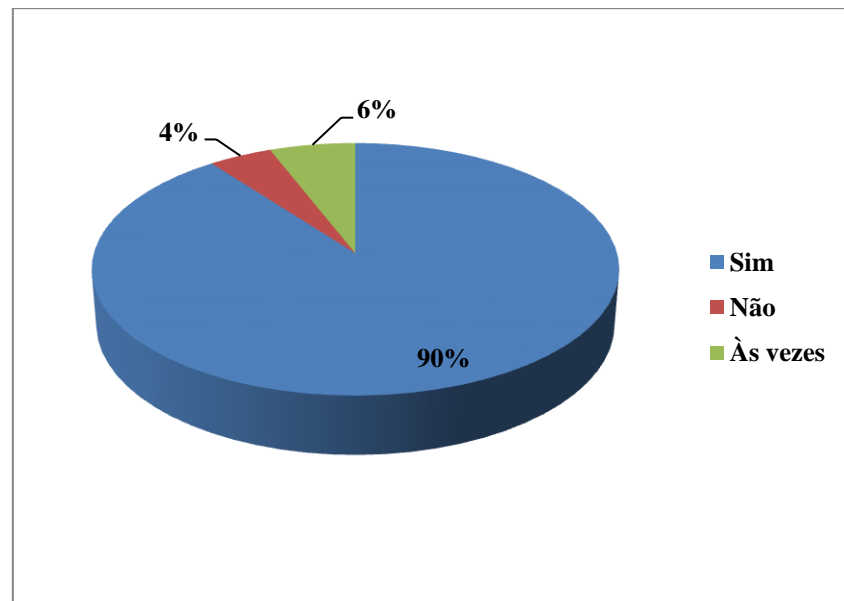


Gráfico 14: Resultado da pergunta sobre o estabelecimento de forma clara dos critérios de avaliação

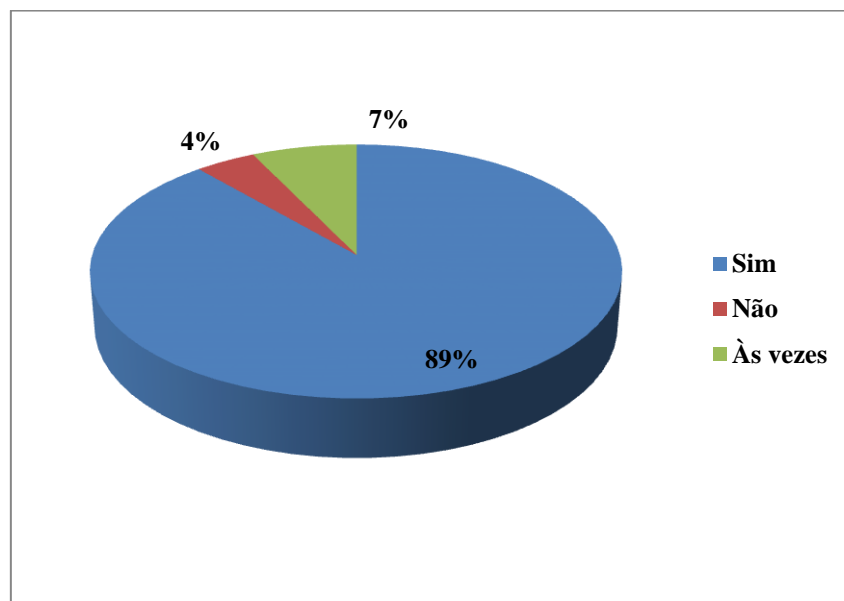


Gráfico 15: Resultado da pergunta sobre a utilização de práticas avaliativas que valorizam a reflexão e a aprendizagem

Segundo a coordenadora pedagógica, a análise dos gráficos anteriores evidenciou que a maioria dos professores está realizando ótimos trabalhos em sala de aula, mas ao realizar as avaliações individuais por professor a mesma percebeu que apenas 4 professores, de um total de 50 professores não ficaram com média geral igual ou superior a 80% em todas as perguntas.

As duas perguntas que tiveram menores índices de aprovação, ou seja, receberam menos respostas “sim”, foram: “Utilizou recursos tecnológicos ou outros de apoio didático” e “Utilizou linguagem adequada para compreensão dos conteúdos?”.

A coordenadora me informou que os 4 professores com menores taxas de aprovação eram novatos na instituição e que os mesmos foram chamados para participarem de cursos de formação continuada oferecidos pela própria instituição em métodos de ensino e uso de tecnologias e outras ferramentas de ensino.

A avaliação dos docentes da instituição revelou que a grande maioria dos seus alunos está satisfeita com seus professores, demonstrando que todos estão trabalhando com qualidade e compromisso no desempenho de suas funções.

Todos os professores receberam suas avaliações individualmente para análise e realizarem suas autocríticas como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos.

Vale ressaltar que os professores da instituição participam de cursos de formação continuada 2 vezes por ano, que têm como objetivos melhorar o processo ensino-aprendizagem e a didática.

2.3- RELATO DO PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO DA PROPOSTA PEDAGÓGICA DA INSTITUIÇÃO

Sabe-se que os princípios formais que norteiam um PPP de uma instituição iniciaram-se com Constituição de 1988 e culminou-se com a promulgação LDB nº 9394/96, descritos anteriormente no presente trabalho.

Importa destacar também que o compromisso de realização deste não pode ocorrer por força de imposições de ordem legal, nem tão pouco burocrática, mas sim pela necessidade da escola em minimizar os conflitos, principalmente os de ordem didático-pedagógica, isto é, das práticas pedagógicas que acontecem no cotidiano da escola como um todo.

A escola precisa ter como direcionamento do seu fazer pedagógico proporcionar principalmente um ensino de qualidade e formação cidadã, dentre outros valores e, dificilmente, ela será capaz de dar conta desta missão sem realizar um bom planejamento.

O principal documento da escola em relação ao seu planejamento é o seu PPP ou proposta pedagógica, que deverá estar alicerçado com objetivos bem definidos sobre que tipo de homem deseja-se formar e para qual sociedade. Seguindo esta premissa principal, a instituição estará certamente deixando de estar elaborando apenas mais um documento da escola.

Segundo Oliveira & Tonini (2014, p. 82):

O gestor escolar, visto como participante de um processo de planejamento participativo e coautor de um projeto pedagógico junto com os demais profissionais da educação escolar deixa de ser um lugar no organograma, um burocrata de intermediação e controle, para ser aquele sujeito com ações solidárias e criativas, que atua junto com os demais profissionais, ajudando a equipe a formular e viabilizar um projeto coletivo na instituição.

É importante destacar que o poder de decidir, participando democraticamente nos processos de tomada das decisões representa o âmago da democracia e, conseqüentemente, sem participação na decisão não é possível conceber uma gestão democrática das escolas na perspectiva do seu autogoverno, sendo que é essa dimensão político-participativa decisória confere sentido e substância às anteriores dimensões de eleição e de colegialidade democráticas (Lima, 2014, p. 1072-1073).

Este item irá descrever o processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição deste estudo de caso, evidenciando os itens que foram revisados e de que forma o processo foi realizado, tendo em vista a gestão escolar participativa.

Inicialmente, informamos que o projeto pedagógico da instituição deste estudo de caso foi elaborado no ano de 2001, e na época era denominado de PPP, e passou pela primeira revisão no ano de 2012, quando passou a ser chamado de Proposta Pedagógica, conforme orientação do Conselho Estadual de Educação do Maranhão.

Tendo em vista também que todo PPP ou proposta pedagógica precisa ser reavaliado, reelaborado e/ou reconstruído com o passar do tempo, para que possa atender às demandas de seu público-alvo e também devido às transformações da sociedade e seus anseios deles decorrentes, a equipe gestora da instituição de ensino deste estudo de caso decidiu que a proposta pedagógica deveria ser reconstruída de forma participativa juntamente com os professores.

Para que as atividades de reconstrução da proposta pedagógica fossem iniciadas, houve a realização de um planejamento das atividades, que foi estabelecido pela equipe gestora (direção e coordenação pedagógica). Foram convocados dois professores de cada curso técnico, no total de 10 (dez), perfazendo o total de 20 (vinte) professores que participaram do processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição.

O processo reconstrução da Proposta Pedagógica da instituição de ensino deste estudo de caso iniciou-se no mês de setembro de 2017, culminando com sua conclusão no fim do mês de novembro/ 2017, conforme o cronograma de atividades mostrado no quadro a seguir.

ATIVIDADES	PERÍODO
Apresentação do PPP atual da escola e do diagnóstico resultante da aplicação do questionário aos alunos no primeiro semestre de 2017.	02/09/2017
Levantamento dos problemas relacionados ao processo ensino-aprendizagem detectados através do diagnóstico e dos docentes e coordenação pedagógica.	16/09/2017
Levantamento dos problemas relacionados às matrizes curriculares dos cursos técnicos	23/09/2017
Análise dos problemas detectados e levantamento das soluções	30/09/2017, 07/10/2017, 14/10/2017.
Realização do trabalho de Reconstrução da proposta pedagógica com prioridade nos seguintes itens: marco referencial e suas divisões, projetos institucionais e matrizes curriculares.	21/10/2017, 28/10/2017 04/11/2017, 11/11/2017, 18/11/2017
Entrega da nova proposta pedagógica à direção da instituição	25/11/2017

Quadro 4: Cronograma das atividades de reconstrução da Proposta Pedagógica da instituição do estudo de caso

As reuniões foram realizadas sempre aos sábados pela manhã tendo em vista a disponibilidade dos docentes que durante a semana estão ministrando aulas nos diversos cursos técnicos.

A coordenação dos trabalhos foi realizada pela coordenadora pedagógica da instituição e teve também o auxílio de duas auxiliares da coordenação.

Na primeira reunião, a coordenadora apresentou aos professores o PPP da instituição, mostrando todos os seus itens e explicando seus tópicos e a importância de cada um e o diagnóstico resultante da aplicação do questionário aos alunos no primeiro semestre de 2017.

Os professores receberam cópias do PPP e do diagnóstico para leitura e posterior reflexão e análise.

Nesta reunião, os professores também receberam cópias da LDB nº 9394/96, das principais leis e portarias federais e estaduais que regem o ensino profissionalizante técnico.

O objetivo principal desta primeira reunião foi no sentido de incentivar a leitura dos documentos de referência que amparam todo o processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição deste estudo.

Na segunda reunião os professores dividiram-se em grupos e realizaram o levantamento dos problemas relacionados ao processo ensino-aprendizagem.

Cada grupo realizou a escrita dos problemas relacionados ao processo ensino aprendizagem que foram compilados no quadro a seguir:

- Alunos com deficiência nas disciplinas básicas do ensino médio (português e matemática);
- Alunos chegam atrasados em sala de aula, ocasionando deficiência no aprendizado;
 - Alunos com excesso de faltas;
- Aulas práticas de campo e de laboratório realizadas sem planejamento prévio.
- Disciplinas ministradas sem um planejamento mensal, ocasionando atrasos em sua conclusão.

Quadro 5: Principais problemas detectados relacionados ao processo ensino-aprendizagem

Na quarta e quinta reunião, os professores realizaram a análise dos problemas detectados e o levantamento das soluções para os mesmos.

Para tal propósito dividiram-se em 5 grupos de trabalhos, cada grupo era composto por 4 professores.

Na sexta reunião cada grupo apresentou suas soluções propostas e depois houve a votação das melhores soluções para cada problema detectado. As soluções serão listadas nos quadros a seguir.

- Necessidade de ministrar aulas de reforço das disciplinas básicas do ensino médio (Português e Matemática);
- Realizar um processo de conscientização dos alunos sobre a importância de serem pontuais e assíduos às aulas;
 - Toda aula prática será planejada com antecedência e comunicados à coordenação pedagógica;
- Todas as disciplinas somente serão iniciadas mediante a entrega pelo docente de um plano de aula bem definido e estruturado segundo modelo a ser fornecido pela coordenação pedagógica.

Quadro 6: Mudanças sugeridas pelos professores para os problemas detectados relacionados ao processo ensino-aprendizagem

- Necessidade de aumentar a carga horária total de alguns cursos técnicos; devido à alteração realizada pelo Ministério da Educação no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos;
- Necessidade de inclusão da disciplina Empreendedorismo nas matrizes curriculares de todos os cursos técnicos;
- Necessidade de exclusão de algumas disciplinas e inclusão de algumas disciplinas novas;
- Necessidade do aumento da carga horária das disciplinas instrumentais dos cursos técnicos;
 - Necessidade de aumentar a carga horária das aulas práticas;
- Necessidade de aumentar a carga horária de estágio curricular obrigatório de alguns cursos técnicos.

Quadro 7: Mudanças sugeridas pelos professores para as matrizes curriculares dos cursos técnicos

As cinco últimas reuniões realizadas tiveram como intuito realizar de fato a reconstrução da proposta pedagógica, com ênfase nos seguintes itens: marco referencial e suas divisões, projetos institucionais e matrizes curriculares.

A reconstrução da proposta pedagógica também considerou todos os problemas levantados anteriormente através dos questionários aplicados aos alunos e às conversas entre alunos e professores e alunos e coordenação pedagógica, dando ênfase, em primeiro lugar, à melhoria do processo ensino-aprendizagem como um todo.

De forma didática, a seguir analisaremos as alterações no Marco Referencial e duas divisões, aos projetos institucionais e às matrizes curriculares dos cursos técnicos.

O Marco Referencial foi revisado e reelaborado, tendo em vista a doutrina e o ideal que a instituição definiu anteriormente como também a situação socioeconômica vigente e os anseios do seu público-alvo, conforme já citado no item 2.2.

O segundo passo foi a reconstrução do item projetos institucionais. Antes da reconstrução da proposta pedagógica, a instituição possuía três projetos institucionais cujos objetivos principais eram incentivar a participação de alunos em atividades de extensão fora da instituição.

Durante as reuniões tais projetos foram analisados e optou-se que dois iriam continuar sendo executados e um seria extinto e dois continuariam.

Ao analisar-se a proposta pedagógica praticada antes da reconstrução, percebeu-se que como a mesma foi revisada no ano de 2012, ficou evidenciado que o Marco Situacional descrito deveria ser alterado frente às últimas modificações econômicas, sociais e políticas que aconteceram no país nos últimos cinco anos, como a crise política e econômica instalada no país.

O Marco Doutrinal presente na proposta pedagógica praticada evidencia a preocupação da instituição em oferecer o ensino profissionalizante-técnico de qualidade a todos os seus alunos, para que os mesmos atinjam seus objetivos de vida, principalmente o que diz respeito à obtenção de um título profissional e conseqüentemente a aquisição de um emprego com um salário digno que proporcionará a melhoria das condições gerais de vida do aluno e de sua família, buscando também a conquista de uma sociedade mais justa e igualitária. Analisando-o percebe-se que há presença da doutrina e o ideal da instituição, que se encontra em consonância com a missão da instituição, sua visão e valores.

O Marco Operativo descrito na Proposta Pedagógica da instituição trabalha com perguntas, que deverão ser sempre lembradas pela equipe gestora e docentes da instituição, e serão mostrados a seguir: “Como nossas atividades e ações devem ser realizadas, tendo em vista a busca de nosso Marco Doutrinal? De que forma trabalharemos? Quais meios ou métodos devemos utilizar para atingir nosso ideal? Como trabalharemos? Que direção devemos tomar? Quais enfoques daremos ao nosso trabalho?”.

Os grupos de trabalho, tendo em vista os problemas detectados no último diagnóstico aplicado optaram por criar dois projetos institucionais cujos enfoques fossem o processo ensino-aprendizagem.

O primeiro projeto criado pelos professores tendo em vista a diminuição de campos de estágio curricular obrigatório para os alunos. Os alunos acompanhados pelo professor/orientador de estágio irão simular práticas reais vividas em empresas, simulando o campo de estágio real.

O segundo projeto criado teve com o objetivo preparar os estagiários para o mercado de trabalho através de uma proposta didático-pedagógica que se desenvolverá através de atividades que incluirão ciclos de palestras, oficinas e workshops utilizando-se uma didática prática e dinâmica, focada em uma formação onde o aluno possa vivenciar e debater assuntos importantes para sua área de atuação profissional e, ainda, impulsionar o *networking*.

As matrizes curriculares modificadas foram dos cursos técnicos em administração, meio ambiente, eletrotécnica, eletromecânica, radiologia e enfermagem. As alterações nas disciplinas foram realizadas após vários estudos e pesquisas quanto à necessidade de reformulação de algumas matrizes curriculares.

Algumas disciplinas tiveram além do aumento de carga horária e outras tiveram diminuição, algumas disciplinas foram excluídas e outras novas foram criadas. Esta necessidade surgiu através de pesquisas das necessidades das empresas e da realidade do mercado de trabalho que está sempre se atualizando e buscando os profissionais melhor qualificados.

A sexta e última reunião foi realizada com o objetivo de realizar a entrega da nova proposta pedagógica à direção da instituição. Pode-se observar que a direção da escola ficou muito satisfeita com a nova proposta pedagógica da instituição, elogiando

os professores pela execução dos trabalhos e da coordenadora pedagógica e as auxiliares da coordenação pela coordenação dos trabalhos e organização das atividades.

No mês de Dezembro/2017 a reconstrução da proposta pedagógica foi encaminhada para aprovação do Conselho Estadual de Educação, assim como os Planos de Cursos Técnicos que tiveram suas matrizes curriculares alteradas. As alterações previstas nas matrizes curriculares dos 10 cursos técnicos da instituição e as demais soluções propostas nos trabalhos foram implantados somente no primeiro semestre do letivo 2018.

Pode-se inferir que a reconstrução da proposta pedagógica seguiu as orientações Lück (2013, pp. 33-34):

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia.

2.4- RESULTADO DA APLICAÇÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista semiestruturada foi aplicada aos 20 professores da instituição deste estudo de caso após a conclusão do processo de reconstrução da proposta pedagógica e teve como objetivo saber quais as percepções dos mesmos sobre o a importância da gestão participativa durante todas as etapas desenvolvidas.

A pesquisadora informou previamente o motivo da entrevista e colocou-se na sua postura de ouvinte, dando ao entrevistado o tempo suficiente para responder ao roteiro de entrevista elaborado que continha 7 perguntas que serão listadas no quadro abaixo:

1. Quanto tempo que atua como professor?
2. Quanto tempo que leciona na instituição?
3. Você já havia participado da formulação ou reconstrução de algum PPP ou proposta pedagógica?
4. Você achou importante o professor participar do processo de reconstrução da proposta pedagógica?
5. Como você avaliou sua participação neste processo?

Quadro 8: Roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada

A seguir serão mostradas as respostas das perguntas 1 e 2 em forma de gráficos e as algumas respostas das outras perguntas serão descritas na íntegra para melhor observação e análise.

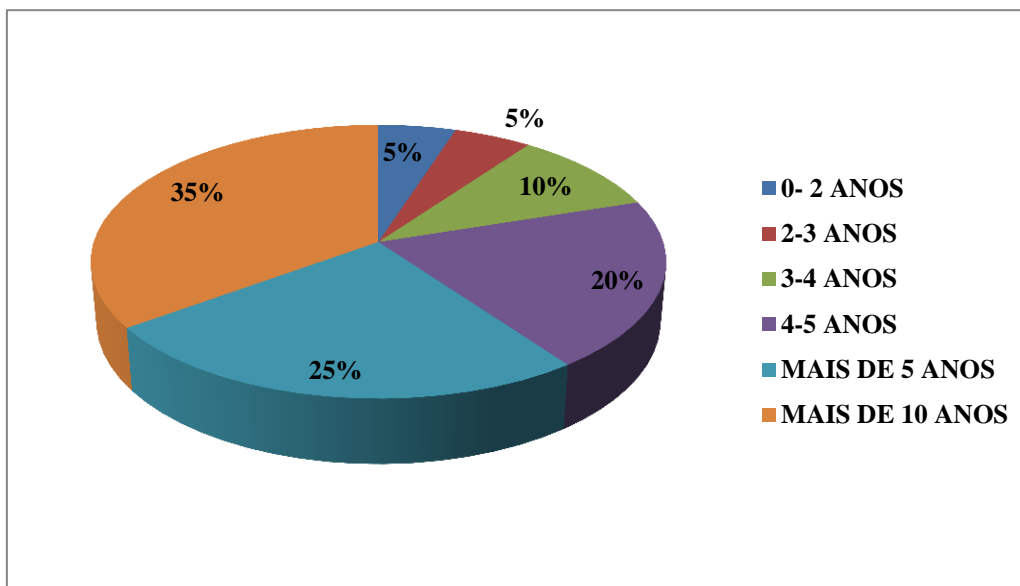


Gráfico 16: Resultado da pergunta sobre tempo de atuação como professor

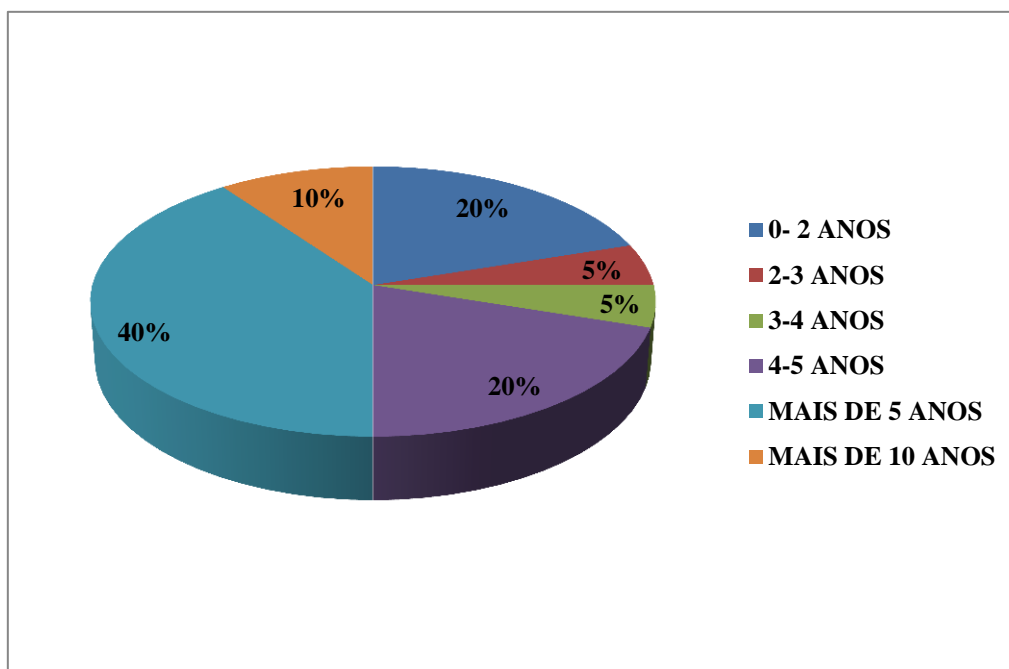


Gráfico 17: Resultado da pergunta sobre tempo que leciona na instituição

Em relação à pergunta: **“Você já havia participado da formulação ou reconstrução de algum PPP ou proposta pedagógica?”**, apresentaram-se os depoimentos a seguir:

O professor “A” respondeu:

“Nunca havia participado de um projeto de construção nem reconstrução de proposta pedagógica. Achei muito importante a instituição ter nos convidado para participar de um projeto tão importante”.

O professor “B” respondeu:

“Não. Achei importante participar de um processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição, pois os professores puderam fazer usando a gestão participativa, que é muito importante para a gestão escolar”.

O professor “C” respondeu:

“Foi a primeira vez que participei de uma reconstrução de proposta pedagógica. Nunca pensei que uma escola privada fosse chamar os docentes para

participar. A metodologia utilizada foi muito interessante, pois foi tudo de forma participativa”.

O professor “D” respondeu:

“Não. Nunca participei de um projeto de reconstrução de proposta pedagógica. Achei muito importante ter participado do processo, pois a proposta pedagógica é um documento essencial para um bom funcionamento da escola”.

O professor “E” respondeu:

“Não, nunca participei”.

Em relação à pergunta: **“Você achou importante o professor participar do processo de reconstrução da proposta pedagógica”?**, apresentaram-se os depoimentos a seguir:

O professor “A” respondeu:

“Claro, o professor é peça fundamental em uma escola, principalmente por que estamos todos os dias em sala de aula e sabe dos problemas dos alunos. Participar de um processo de reconstrução da proposta pedagógica é muito importante e relevante para o crescimento da instituição e melhoria do ensino”.

O professor “B” respondeu:

“É muito importante para o professor conhecer a proposta pedagógica de uma escola, e mais importante ainda é participar do seu processo de construção ou reconstrução. Agradeço à instituição pelo convite”.

O professor “C” respondeu:

“Muitas vezes damos aulas nem sequer chegamos a conhecer a proposta pedagógica da instituição. Depois que li o documento vi o quanto ele é importante”.

O professor “D” respondeu:

“É importante esse documento porque define a identidade da escola e determina como a escola irá funcionar”.

O professor “E” respondeu:

“Acho muito importante, porque uma proposta pedagógica diz respeito à vida da escola”.

Em relação à pergunta: **“Como você avaliou sua participação neste processo”?**, apresentaram-se os depoimentos a seguir:

O professor “A” respondeu:

“Avalio minha participação como muito positiva, pois pude contribuir efetivamente no processo de reconstrução da proposta pedagógica”.

O professor “B” respondeu:

“Foi muito bom participar. Acho que todos os professores participaram ativamente, apesar de sermos de vários cursos técnicos diferentes. Conversamos muito, fizemos vários estudos e discussões que nos ajudaram no processo”.

O professor “C” respondeu:

“Acho que posso avaliar a minha participação como positiva. As atividades desenvolvidas ao longo de 3 meses foram benéficas e gratificantes e me proporcionaram grande crescimento como pessoa e profissional”.

O professor “D” respondeu:

“Avalio com muito proveitosa a minha participação, aprendi muito com o processo e pude participar ativamente. Acho que todos os professores gostaram muito da experiência”.

O professor “E” respondeu:

“Achei muito importante porque uma Proposta Pedagógica diz respeito aos processos didático-pedagógicos e a gente, enquanto professor, sempre deve ser ouvido e, ao participar de uma reconstrução de um documento tão importante para a escola e para seus alunos, podemos expressar nossas opiniões, contribuindo de forma consistente para o crescimento da educação”.

CAPÍTULO III- PROPOSTA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

A ação educacional para ser de qualidade deverá contar com o comprometimento e a participação efetiva de todos os membros que compõem a escola, formando assim uma equipe de gestão com compromisso coletivo, levando todos a compartilhar o processo de tomada de decisões.

Durante toda a pesquisa deste estudo de caso, a pesquisadora acompanhou, através de uma observação não participante, as discussões, debates, reuniões de grupos, etc., e realizou anotações das questões que mais importantes, principalmente os problemas da instituição relatados pela equipe de gestão escolar e professores.

A presente proposta de projeto de intervenção foi criada com o objetivo de resolver alguns problemas que foram detectados e que ainda estão pendentes, como também para solucionar para alcançar um ensino de melhor qualidade, ajudando a instituição a alcançar seus objetivos em busca da excelência.

A proposta de projeto de intervenção foi realizada a partir das análises realizadas pela pesquisadora ao longo da pesquisa e tem como objetivo principal melhorar a gestão escolar participativa praticada na instituição pesquisada, propondo novas ações a serem implantadas, visando a melhoria da qualidade de ensino e desenvolvimento institucional e dos alunos também.

De forma bem didática elaborou-se um quadro com as ações que devem ser conduzidas, visando à melhoria da gestão escolar da instituição e também a melhoria dos processos internos e das atividades didático-pedagógicas. Estas ações visam propiciar uma maior difusão dos conhecimentos sobre os temas abordados.

As ações propostas neste projeto de intervenção deverão ser organizadas pela instituição de ensino, caso seja de interesse da mesma.

Visando a celeridade desta proposta de projeto de intervenção, estas ações poderão ser planejadas no primeiro semestre do ano de 2018 e serem implantadas no segundo semestre do ano de 2018.

Espera-se, com esta proposta de projeto de intervenção, melhorar a gestão escolar da instituição deste estudo de caso, como também ajudá-la a traçar os caminhos possíveis em busca da prestação de seus serviços educacionais com excelência, tendo em vista sua missão, visão e valores pactuados com a sociedade.

Sendo assim, segue no quadro a seguir a descrição das ações propostas para o projeto de intervenção.

- Elaborar um plano de formação continuada para os docentes abordando os temas: gestão escolar, gestão participativa, planejamento, liderança;
- Realizar a revisão do Regimento Escolar, tendo em vista que o mesmo está desatualizado, e, seguindo a proposta da instituição, poderá ser realizado de forma participativa;
- Promover reuniões com os pais de alunos a cada 4 meses, que é o período em que o módulo do curso é finalizado;
- Promover reuniões com o Conselho Escolar tendo em vista o levantamento dos principais problemas enfrentados e suas possíveis soluções;
- Promover maior divulgação dos projetos institucionais praticados, incentivando uma maior participação dos alunos;
- Promover reuniões bimestrais com os docentes e a equipe de gestão escolar, a fim de melhorar questões pedagógicas;
- Incentivar os professores a fazerem cursos de especialização na área de docência, tendo em vista que alguns só possuem cursos de bacharelados;
- Realizar avaliações internas periódicas, pelos menos 1 vez por semestre, através da aplicação de questionários aos alunos, visando à avaliação da instituição, coordenação pedagógica e professores;
- Implantar um programa de gestão da qualidade visando à manutenção da satisfação dos clientes (alunos).

Quadro 9: Descrição das ações propostas para o projeto de intervenção em gestão escolar

CONCLUSÃO

Nos últimos anos, a gestão escolar tem sido um tema muito discutido e analisado no Brasil, em livros, monografias, artigos científicos, dissertações e teses. Na maioria das vezes, os estudos abordam o tema gestão escolar democrática participativa em escolas públicas, deixando uma lacuna no conhecimento, em relação à gestão escolar em instituições de ensino privadas.

No processo de gestão escolar, o planejamento é essencial, pois permitirá que as ações propostas sejam implantadas de forma mais racional e eficaz e para as instituições de ensino, o ideal é que o mesmo seja participativo. O planejamento escolar inicialmente surge a partir da elaboração de sua proposta pedagógica, que deve ser feita de forma democrática e participativa.

Desta forma, cabe acrescentar que na instituição pesquisada há um grande desejo de mudança por parte de todos os membros da equipe gestora e dos seus professores, quanto também de seus diretores. Contudo, reconhecem que as inovações não se concretizam do dia para noite, que há um grande caminho a ser percorrido.

O presente estudo realizou uma pesquisa qualitativa e descritiva tipo estudo de caso e teve como tema principal a gestão escolar participativa na reconstrução da Proposta Pedagógica de uma Escola Privada de Educação Profissional Técnica de Nível Médio em São Luís, Maranhão, Brasil.

Os objetivos deste estudo foram: apresentar um relato de caso, analisar a proposta pedagógica praticada antes da reconstrução, acompanhar e descrever o processo de reconstrução da proposta pedagógica elaborada pelos docentes e avaliar se este processo foi feito de forma participativa. Vale ressaltar que este estudo não se propôs apenas a descrever os passos da reconstrução de uma proposta pedagógica, mas sim demonstrar a forma e os meios como o processo foi realizado, levando em consideração a importância da participação na gestão escolar.

Pode-se inferir que a instituição deste estudo de caso propiciou que a reconstrução da proposta pedagógica fosse realizada de forma participativa, na qual os professores tiveram liberdade e autonomia para discutirem e analisarem os problemas da instituição, proporem soluções aos problemas e elaborar uma nova proposta pedagógica para a instituição, evidenciando assim uma nova percepção da instituição quanto ao processo de gestão escolar, que não pode ser centralizado nas mãos da direção e sim compartilhado por todos, de forma mais democrática.

Há de se ressaltar que a reconstrução da proposta pedagógica da instituição pesquisada teve como sua finalidade principal promover principalmente a melhoria da qualidade do ensino e para isso várias alterações foram implantadas no Marco Referencial e suas divisões, nos projetos institucionais e nas matrizes curriculares dos cursos técnicos ofertados pela instituição. Os professores que participaram do processo não mediram esforços para que o trabalho fosse concluído dentro do prazo, como também primaram para que a nova proposta fosse elaborada de acordo com a realidade vivida pelos alunos.

A pesquisa evidenciou que tanto a direção da escola como a equipe gestora (coordenação pedagógica) deram total liberdade aos professores para que os mesmos buscassem soluções aos problemas detectados na prática da docência, gerando um sentimento de autonomia e responsabilidade, pautando-se no planejamento coletivo e no diálogo, permitindo o desenvolvimento de ações concretas para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído de forma positiva para os esclarecimentos da importância da gestão escolar participativa para o processo de construção de uma proposta pedagógica, mais especificamente, voltada ao ensino profissionalizante-técnico. Este assunto não se esgota com este estudo, tendo em vista que a educação não é um processo estático e por isso que sempre está em constante mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abranches, M. (2013). *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo: Cortez.

Bezerra, Z. et al. (2015). *Comunidade e escola: reflexões sobre uma integração necessária*. Curitiba, n. 37, p. 282.

Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A.; Silva, R. D. (2007). *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chizzotti, A. (2013). *Pesquisa Qualitativa em ciências humanas e sociais*. 5ª ed. Rio de Janeiro. Editora Vozes.

Dias, J. A. (2013). Gestão da escola. In: Menezes, João Gualberto de Carvalho. *Estrutura e funcionamento da educação básica*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Gandin, D. (2007). *Planejamento como prática educativa*. 16ª ed. São Paulo. Edições Loyola.

Ferreira, E. M. B. (2016). Novos tempos e aprendizagens. *Jornal Mundo Jovem*, Porto Alegre, v. 14, p. 17.

Freitas, K. S. de; Pilla, S. B. Gestão Democrática da Educação. In. Brasil (2014). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação*. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 5ª ed. São Paulo. Editora Atlas.

Grosso, L. A. (2006). *Autogestão, universidade e movimento estudantil*. Campinas (SP): Autores Associados.

Lima, L. C. A. (2014) A gestão democrática das escolas. *Revista Educ. Soc.*, Campinas, v. 35, n°. 129, p. 1067-1083, out.- dez. [Em linha]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01067.pdf>. Consultado em: 28 jun., 2018.

Libâneo, J. C. (2014). *Organização e gestão na escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.

Lück, H. (2007). *Gestão Educacional. Uma questão paradigmática*. 3ª ed. Rio de Janeiro.

_____. (2013). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*. Artigo. Brasília, 2013. [Em linha]. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em.../emaberto72.pdf>. Consultado em: 15 jul., 2018.

Oliveira, B. R.; Tonini, A. M. (Organizadores) (2014). *Gestão Escolar e Formação Continuada de Professores. O programa Nacional Escola de Gestores na Universidade Federal de Ouro Preto*. 1 ed. Editar Editora Associada. Minas Gerais.

Paro V. H. (2015). *Administração escolar: Introdução crítica*. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2015.

Rodrigues, N. (2014). *Da mistificação da escola a escola necessária*. 11 ed. São Paulo: Cortez.

Santos, E. (2007). *Gestão da Qualidade Educacional. Cadernos Ceteb*. Brasília.

Sartori, G. (2010). *A teoria da democracia revisitada: o debate contemporâneo*, v. 1, [S.l]: Ática.

Saviani, D. (2012). *Escola e Democracia*. 42ª ed. São Paulo. Autores Associados.

Veiga, I. P. A. Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: Veiga, I.P.A. (2013). *Projeto político pedagógico da escola- uma construção possível*. 29 ed. Campinas (SP): Papyrus Editora. 2ª Reimpressão 2014.

A gestão participativa na reconstrução da proposta pedagógica de uma escola privada de educação profissional técnica de nível médio em São Luís, Maranhão, Brasil: um estudo de caso

ANEXOS

ANEXO I- CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade Fernando Pessoa

Carta de Apresentação

Assunto: Pesquisa para Dissertação de Mestrado na área de Educação

Apresento a Sr.^a **GECYLENE PAVÃO ALMEIDA DE CASTRO**, aluna do curso de Mestrado em Gestão e Docência da Educação, com o nº 34760, 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 em Gestão e Docência da Educação com o Título: "A Gestão Participativa na Reconstrução da Proposta Pedagógica de uma Escola Privada de Educação Profissional Técnica de Nível Médio em São Luís, Maranhão, Brasil: Um Estudo de Caso".

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, 01 de agosto de 2017.

Orientador Professor Doutor Pedro Reis

ANEXO II-TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar da investigação sobre “A Gestão Participativa na Reconstrução da Proposta Pedagógica de uma Escola Privada de Educação Profissional Técnica de Nível Médio em São Luís, Maranhão, Brasil: Um Estudo de Caso”, de responsabilidade da pesquisadora Gecylene Pavão Almeida de Castro.

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 a instituição pesquisada irá realizar a gestão escolar participativa no processo de reconstrução da sua proposta pedagógica.

Tem conhecimento de que responderá a uma entrevista com perguntas pré-estabelecidas que se referem ao processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição de ensino pesquisada.

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 Gecylene Pavão Almeida de Castro.

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, ____ de _____ de 2017.

Nome legível do participante

Assinatura do (a) participante

Nome legível do pesquisador (a)

Assinatura do (a) pesquisador

ANEXO III - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PÚBLICO: Professores participantes do processo de reconstrução da proposta pedagógica da instituição do estudo de caso.

PERGUNTAS:

1. Quanto tempo que atua como professor?
2. Quanto tempo que leciona na instituição?
3. Já havia participado da formulação ou reconstrução de algum projeto político pedagógico ou proposta pedagógica?
4. Você achou importante o professor participar do processo de reconstrução da proposta pedagógica?
5. Como você avaliou sua participação neste processo?