

Edna Maria Mendes Pinheiro Costa

Mestrado em Docência e Gestão da Educação

Gestão Escolar Democrática

- Uma Intervenção no Contexto Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca, Maranhão, Brasil



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Porto – 2018

Gestão Escolar Democrática
- uma Perspectiva de Intervenção no Contexto Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca

Gestão Escolar Democrática
- uma Perspectiva de Intervenção no Contexto Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca

Edna Maria Mendes Pinheiro Costa

Mestrado em Docência e Gestão da Educação

Gestão Escolar Democrática
- Uma Intervenção no Contexto Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca, Maranhão, Brasil



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Porto – 2018

Gestão Escolar Democrática
- uma Perspectiva de Intervenção no Contexto Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca

Edna Maria Mendes Pinheiro Costa

Gestão Escolar Democrática
- Uma Intervenção no Contexto Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca, Maranhão, Brasil

Assinatura: _____

Trabalho apresentado à Universidade
Fernando Pessoa, como parte dos
requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Docência e Gestão da
Educação.

Orientadora: Prof^a Doutora Tereza
Ventura.

Resumo

O estudo sobre Gestão Escolar Democrática, como elemento indispensável ao contexto do cotidiano das instituições de ensino, atualmente, vem ganhando espaço no campo educativo, contribuindo assim com a construção de uma educação de mais qualidade, pautada numa gestão mais voltada à autonomia, à descentralização de poder e principalmente na formação de cidadãos mais humanizados, críticos e reflexivos. Com base na literatura consultada sobre o tema em foco e no estudo empírico realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA, Campus Zé Doca, a presente dissertação objetiva entender o processo de Gestão, identificar aspectos de como se dá essa gestão e apresentar um projeto de intervenção para uma possível implementação na gestão do referido campus, e assim contribuir de forma significativa para uma gestão mais democrática, mais participativa. A metodologia de projeto foi suportada na realização de entrevistas direcionadas a quatro segmentos representantes da comunidade acadêmica: Direção (1 diretor geral, 1 diretor de desenvolvimento educacional e 1 diretor de administração e planejamento); Professor (5 professores), Técnico (5 técnicos administrativos) e Alunos (5 alunos). Sob a perspectiva desses agentes educativos, os dados coletados partiram de questões referentes à gestão no IFMA Campus Zé Doca, abordando as seguintes categorias: Representações sobre a gestão democrática, gestão democrática e a função social da escola; Representações sobre comunicação e relações interpessoais na gestão democrática; Representações sobre qualidade na educação e gestão; Representações sobre a participação da comunidade externa na gestão democrática; Representações sobre tomadas de decisões; Representações sobre políticas de inclusão na gestão democrática e Representações sobre formação continuada aos profissionais da educação. Os resultados apontaram que, neste Campus, o trabalho para o alcance de uma gestão democrática é muito presente, existem muitos aspectos no ensino, pesquisa e extensão que já contemplam uma gestão de qualidade na produção de conhecimentos, no entanto, ainda se faz necessário projetos de implementação que venham dar maior consistência nas ações compartilhadas e pertinentes ao ensino aprendizagem como um todo. Dessa forma, este trabalho sinaliza o fortalecimento do processo democrático, construindo e reconstruindo o trabalho coletivo para as tomadas de decisões positivas face às questões relacionadas à organização escolar neste campus.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação. Trabalho Coletivo. Educação Qualitativa.

Abstract

The study about Democratic Educational Management, as an indispensable element in the daily context of educational institutions, is now gaining space in the educational field, thus contributing to the construction of a higher quality education, based on a management more oriented to autonomy, decentralization of power and mainly in the formation of more humanized, critical and reflective citizens. Based on the literature consulted about the theme in focus and the empirical study conducted at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Maranhão - IFMA, Campus Zé Doca, this dissertation aims to understand the Management process, identify aspects of how it works and present an intervention project for a possible implementation in the management of said Campus, and thus contribute significantly to a more democratic, more participatory management. The project methodology was supported in the conduction of interviews directed to four segments representing the academic community: Direction (1 general director, 1 director of educational development and 1 director of administration and planning); Professor (5 professors), Technical (5 administrative technicians) and Students (5 students). From the perspective of these educational agents, the data collected were based on questions related to management at the IFMA Campus Zé Doca, addressing the following categories: Representations about democratic management, democratic management and the social function of the school; Representations about communication and interpersonal relations in democratic management; Representations about quality in education and management; Representations about the participation of the external community in democratic management; Representations on decision-making; Representations on inclusion policies in democratic management and Representations about continuing education for education professionals. The results denoted that, in this Campus, the work to obtain a democratic management is very perceptible, there are many aspects in teaching, research and extension that already contemplate a quality management in the production of knowledge, however, it is still necessary implementation projects that will give greater consistency in the shared actions and relevant to teaching-learning as a whole. Thus, this work shows the strengthening of the democratic process, building and rebuilding the collective work for positive decision-making on issues related to academic organization on this Campus.

Keywords: Democratic Management. Participation. Collective work. Qualitative Education.

Dedicatória

*Ao meu esposo João, as minhas filhas
Joedna e Isabela, ao meu neto José
Arthur, aos meus pais (In memoriam). E
aos demais familiares que sempre
acreditaram na minha luta. Com vocês a
caminhada se tornou bem mais suave.*

Agradecimentos

A Deus, pelo dom da vida.

A minha orientadora, Professora Doutora Tereza Ventura, pela confiança e carinho que acolheu a orientação desta produção científica, que durante o percurso orientou com sabedoria e paciência.

Ao professor Dr. Jackson Roni, grande parceiro ao longo dessa produção científica.

À comunidade acadêmica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, Campus Zé Doca pela colaboração para a realização da pesquisa.

Aos servidores da Fundação Sôsândrade e do Instituto Universal Atlântico, e aos colegas do curso de mestrado, pelo compartilhamento de tantas ideias e experiências que me enriqueceram enquanto profissional, mas principalmente como pessoa.

Índice

Índice de Tabelas	xi
Abreviaturas e Siglas	xiii
PARTE I – INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. Abordagem Conceitual de Gestão Democrática	3
i. Fundamentos Legais da Gestão Democrática	7
2. Qualidade em Organizações Educativas	10
i. A Inclusão sob o olhar da Gestão	10
i.i. Inclusão Social.....	10
i.ii. Inclusão das pessoas com deficiência.....	14
i.iii. Gestão ao serviço da inclusão	17
i.iv. Propostas Curriculares para a Educação Inclusiva	18
ii. Formação Docente e a Gestão Escolar	19
ii.i. A Formação Continuada – um trabalho dentro da docência.....	19
ii.ii. A formação permanente de professores enquanto responsabilidade da gestão	22
ii.iii. A formação técnica e pedagógica da equipe diretiva.....	24
<i>i.iii.i. A formação de gestores e coordenação pedagógica</i>	24
<i>i.iii.ii. A formação dos profissionais da educação – pessoal ligado ao ensino</i> ...	25
iii. Qualidade do ensino aprendizagem e gestão democrática	27
3. Gestão Democrática na Organização Escolar	29
i. Planejamento estratégico em uma perspectiva de gestão democrática	30
ii. Dimensão interna e externa da organização da escola	30
4. Autonomia Escolar: a relação Teoria – Prática	32
5. Desafios e Oportunidades numa Gestão Democrática na Escola	34
PARTE III - ESTUDO EMPÍRICO	37
1. O Caso Em Estudo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca	37

i.	Contexto histórico da educação profissional e a implantação do IFMA – Campus Zé Doca	37
ii.	Histórico do IFMA Campus Zé Doca segundo o seu PPP.....	37
ii.i.	Visão de Futuro	39
ii.ii.	Missão Institucional	39
iii.	O IFMA Campus Zé Doca no Contexto Atual.....	39
2.	Metodologia Aplicada	41
i.	Revisão da Literatura	41
ii.	Procedimentos de Diagnóstico	41
iii.	Realização de Entrevistas.....	42
iv.	Tratamento de Informações.....	42
v.	Análise de Conteúdos.....	43
vi.	Proposta de Intervenção	44
3.	Análise descritiva e discussão de resultados	44
i.	Caracterização extraída dos textos das entrevistas dos pesquisados ..	44
4.	Diagnóstico Situacional e Propostas de Intervenção.....	72
5.	Considerações finais.....	73
6.	Bibliografia	75
	Anexos	
	Anexo 1. Guião de entrevistas	
	Anexo 2. Proposta de Intervenção	
	Anexo 3. Transcrição integral das entrevistas por segmento	
	Anexo 4. Termo de concordância	
	Anexo 5. Declaração de Consentimento Informado.....	
	Anexo 6. Metas referentes ao PNE 2014-2024.....	

Índice de Tabelas

Tabela 1.	Categoria I - Representações sobre a gestão – Citação dos entrevistados	44
Tabela 2.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria I – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	46
Tabela 3.	Categoria II – Gestão Democrática e a função social da escola – Citação dos entrevistados.....	48
Tabela 4.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria II – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	49
Tabela 5.	Categoria III – Representações sobre comunicação e relações interpessoais na gestão democrática - Citação dos entrevistados.....	50
Tabela 6.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria III – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	52
Tabela 7.	Categoria IV – Representações sobre qualidade na educação e Gestão Democrática no IFMA Campus Zé Doca - Citação dos entrevistados	53
Tabela 8.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria IV – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	54
Tabela 9.	Categoria V – Representações sobre a participação da comunidade externa na Gestão Democrática - Citação dos entrevistados.....	55
Tabela 10.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria V – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	56
Tabela 11.	Categoria VI – Representações sobre tomadas de decisões no IFMA Campus Zé Doca - Citação dos entrevistados.....	57
Tabela 12.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria VI – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	58

Tabela 13.	Categoria VII – Representações sobre políticas de inclusão na gestão democrática - Citação dos entrevistados.....	59
Tabela 14.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria VII – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	59
Tabela 15.	Categoria VIII – Representações sobre formação continuada aos profissionais da Educação - Citação dos entrevistados	62
Tabela 16.	Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria VII – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos	63

Abreviaturas e Siglas

AEE	–	Atendimento Educacional Especializado
CEFET/MA	–	Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão
CFB	–	Constituição da República Federativa do Brasil
DCNs	–	Diretrizes Curriculares Nacionais
IFMA	–	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
IFs	–	Institutos Federais
IUA	–	Instituto Universal Atlântico
LDBEN	–	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PARFOR	–	Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PDI	–	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	–	Plano Nacional de Educação
PPP	–	Projeto Político Pedagógico
PROEJA	–	Programa de Educação de Jovens e Adultos
PRONATEC	–	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
TSE	–	Tribunal Superior Eleitoral
UFP	–	Universidade Fernando Pessoa

PARTE I - INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição social importante para a transformação da realidade dos sujeitos e através da educação se constitui como um lugar de aprendizagens, onde todo o trabalho deve ser gerido de forma competente, buscando cumprir com a sua função social que é a de atuar na formação de sujeitos sociais ao ofertar conhecimentos sistematizados tanto em currículos expressos como em currículos culturais construídos a partir de saberes científico e empírico.

Nesse contexto, torna-se pertinente a criação de um clima favorável a esse trabalho, que o gestor enquanto líder articule a criação de espaços onde todos participem, de forma espontânea, das tomadas de decisões das ações propostas no projeto político pedagógico, o que refletirá de forma positiva na qualidade do ensino, embora tenha que se deparar com situações de conflitos, contestações quando houver a necessidade de tomadas de decisões que não agradarão a todos, mas que precisam ser assumidas com firmeza.

Esta reflexão nos permite reconhecer que a posição de liderança de um gestor pode ser um fator de extrema importância para uma gestão democrática, o que motiva para a seguinte problematização: Como a gestão do IFMA - Campus Zé Doca, na cidade de Zé Doca, Maranhão, Brasil, desenvolve as suas práticas para uma gestão democrática?

Nessa perspectiva, o presente projeto de intervenção objetiva uma discussão que traz no seu bojo a avaliação e análise sobre o processo de Gestão Democrática na Educação, abordando questões referentes às práticas de gestão democrática no IFMA – Campus Zé Doca, Estado do Maranhão, Brasil, com o propósito de viabilizar uma intervenção junto à comunidade escolar no sentido de minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes e as oportunidades.

Esse estudo tem como linha de pesquisa a Gestão Democrática na Educação no Mestrado de Gestão em Educação e Docência da Faculdade Fernando Pessoa -

Portugal em parceria com o Instituto Universal Atlântico (IUA), não tendo a pretensão de esgotar a questão da Gestão Democrática no IFMA, Campus Zé Doca. O presente texto busca o entendimento e enriquecimento mútuo sobre o assunto, com base em informações que nortearão a possibilidade de uma intervenção que contribua de forma significativa no referido campus ao desenvolver uma pesquisa baseada na realidade da comunidade escolar.

A decisão em trabalhar com a temática decorre de uma visão, enquanto servidora técnica administrativa dessa instituição de ensino, que busque um acompanhamento mais consistente acerca dos trabalhos pedagógicos e administrativos e assim buscar estratégias, junto aos pares, rumo a uma gestão que tenha como objetivo fim um ensino de qualidade.

Acompanhando a trajetória da gestão escolar do IFMA - Campus Zé Doca nos seus 10 anos de fundação e, observando a necessidade de uma gestão mais voltada para toda a comunidade escolar, justifica-se o presente projeto que através da abordagem sobre o tema em foco, visa contribuir no processo de construção dessa gestão democrática.

As atividades desenvolvidas ao longo desse trabalho seguiram o método qualitativo por se tratar de uma pesquisa em que se procura a compreensão de uma gestão que exerça ações democráticas, visando uma melhor qualidade de ensino no IFMA Campus Zé Doca.

Os questionamentos foram apresentados aos segmentos da comunidade escolar em forma de entrevistas semiestruturadas e gravados com termo de consentimento assinado pelos entrevistados, sendo transcritas fidedignamente aos textos dos áudios.

PARTE II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Abordagem Conceitual de Gestão Democrática

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Lück, 2005 *cit. in* Campos & Silva, 2009, p.1863).

Dentro dessa esfera de conhecimento, é importante que todos os sujeitos envolvidos se sintam parte do processo, se envolvam de forma responsável, tanto nas questões administrativas como nas pedagógicas, de forma a buscar resultados para uma gestão democrática que aponte caminhos para uma boa qualidade do ensino ofertado na escola.

Isto significa dizer, que as tomadas de decisões em conjunto ajudam a reconhecer o compromisso assumido com a liberdade da efetividade do processo decisório, para que se possa regularizar e minimizar os diversos problemas no âmbito escolar.

Segundo Dourado et al., (2006 *cit. in* Santos & Simião, s/a, p.5), gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática.

Ao analisar enfaticamente as disposições no ambiente educacional e as culturas comuns entre a globalização e o capitalismo se pode observar que os contextos particulares como gerir o recurso, ou seja, os provimentos estão relacionados com as finalidades e o alcance das proposições das ações participativas. Segundo Dale (2004 *cit. in* Alves, 2016, p. 3), a globalização – processo econômico, político e cultural – arrasta com ela características como “hiperliberalismo, governação sem governo e

mercadorização e consumismo”.

Em conformidade com o que diz Alves (2016, p.07), para os que advogam pelo novo *management* na educação, os resultados aos quais chega Mons não são alentadores, nada parece endossar a certeza colegial que os neogestores nutrem pelo assunto e cita o seguinte:

i) Em primeiro lugar, parece ser frágil a sustentação teórica que vincula os sistemas de avaliação padronizada à evolução das aquisições escolares dos alunos;

ii) Em segundo lugar, se as reformas sustentaram uma forte retórica em torno da questão, o conjunto das pesquisas mostra evidências empíricas bastante contraditórias quanto aos seus resultados;

iii) Em terceiro lugar, o modelo de responsabilização que integra o *testing* parece ter implicações sobre esses resultados variáveis encontradas pelas pesquisas. Gostaria de destacar esse último ponto, a questão dos modelos de *accountability* e suas possíveis implicações. Veremos a seguir que por meio desse aspecto encontraremos alguns dos efeitos deletérios que tais políticas e práticas podem ter sobre o trabalho dos professores.

Vale salientar, que gerir uma instituição nas políticas educacionais contemporâneas, mostra o quão estão presentes os modelos de *accountability douce* (próximo ao padrão continental europeu), e de *accountability dure* (em conexão ao exemplo do anglo-saxão), pois estes arquétipos destacam importantes implicações, principalmente para os docentes que estão diretamente envolvidos com a formação curricular, assumindo o papel de autoridade para incentivar, instigar o senso crítico e social, além do ambiental cujos preceitos de uma educação de boa qualidade, ensinam inclusive o discente a reconhecer o que está certo ou errado, inclusive com repreensões.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (LDBEN) nº 9.394/96, no seu art. 1º enfatiza que

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (Brasil, 2005, p.7).

Nesse processo, a escola precisa estar aberta à promoção de uma gestão democrática, necessitando de um trabalho contínuo de gestores capazes de reconhecer e participar das novas relações sociais em formação na escola e com visão holística voltada para o que acontece na escola, delegando responsabilidades, envolvendo a comunidade escolar para o cumprimento de deveres, assim como trabalhar as relações humanas.

Segundo Gadotti (1994, p.3), o trabalho realizado dentro de uma gestão democrática perpassa pela competência política e organizacional de sua equipe, e será avaliada de acordo com essa competência, porém reconhecendo que em seu processo condensam limites que estão presentes:

- i) Nas próprias pessoas, com pequena experiência de democracia;
- ii) Na mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar e considera o povo é incapaz de exercer o governo de qualquer coisa;
- iii) Na própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;
- iv) No autoritarismo que impregnou nosso *ethos* educacional;
- v) No tipo de liderança que tradicionalmente domina a atividade política.

Sobre essa questão, vale ressaltar que as pessoas conscientes da sua responsabilidade enquanto partes integrantes da identidade de sua escola se apropriam de mais conhecimento da sua realidade e passam a somar esforços, procurando se apoiar em bases legais e institucionais para uma efetiva participação política ao desenvolver ações direcionadas à formação de cidadãos mais críticos.

Ainda nesse contexto, o autor aponta três fatores importantes, que são: autonomia dos movimentos sociais e de suas organizações em relação à administração pública a abertura de canais de participação pela administração e a transparência administrativa, isto é, democratização das informações.

Dentro dessa esfera de conhecimento, o texto nos arremete ao mundo globalizado em que estamos, onde a descentralização se faz necessária em todos os

setores, e embora alguns já tenham avançado nesse sentido, a escola enquanto organização que lida com a formação cidadã, precisa obter resultados mais consistentes que a conduzam a um gerenciamento efetivo de suas ações em busca de uma boa qualidade dos seus serviços.

Partindo da realidade de que o modelo de gestão ideal para a escola não se sustenta em um poder centrado na pessoa do diretor, que por mais que se esforce não consegue atender a todas as necessidades exigidas pela gestão, torna-se de fundamental importância o estabelecimento de estratégias que possibilitem a relação entre a organização na gestão escolar e o processo de ensino aprendizagem.

Acompanhando a trajetória da gestão escolar do IFMA Campus Zé Doca nos seus 10 anos de fundação e, observando as fragilidades da gestão, justifica-se o presente projeto que através da abordagem sobre o tema em foco, visa contribuir na fomentação de viabilizar e melhorar os passos para aprimorar mais ainda uma gestão democrática.

Confirmando os *modus operandis* das instituições ao que se concebe a gestão pública, Mons (2009 *cit. in* Alves, 2012, pp.3-4), apresenta um resumo com alguns dos princípios desses novos modos de conceber a gestão pública:

Estes partiriam dos seguintes pressupostos: a) a produção de serviços públicos é mensurável; b) sua mensurabilidade constitui-se graças a ferramentas específicas cuja validade deve ser cientificamente testada; c) os servidores públicos devem prestar contas de suas ações aos gestores e/ou aos cidadãos; d) a organização pública deve ser regulada por resultados, e não mais por meios procedimentais orientados com base na disponibilização de recursos.

Contudo, para a obtenção dos procedimentos organizacionais e o funcionamento da instituição de ensino, com uma visão mensurada na qualidade do que se está propondo e ofertando, os resultados fruto deste contexto educacional são a aquisição e transmissão de informações, possibilitando a comunidade como um todo sonhar em futuros mais dignos através das conquistas adquiridas no dia a dia, bem como as transformações ocorridas durante a construção do conhecimento.

Conforme Brasil (2004, p. 25), a democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.

Ao contrário do que se observa em uma gestão não democrática, às atuações pedagógica-administrativas se tornam centralizadora e controladora, dificultando o modo *operandis* da instituição, e com isso, dificultando às ações institucionais, principalmente às voltadas para as finalidades primordiais que são o ensino, a pesquisa, a extensão e inovação tecnológica, conforme a missão institucional.

Ao avaliar as demandas relevantes e importantes citadas para o desenvolvimento de um ambiente organizacional, tranquilo e confiante, o gestor precisa em suas atitudes ter disciplina, visando o compromisso com a qualidade educacional agindo com razão e liderança. Para isso, os fatores primordiais que visam o desempenho das funções pedagógica e administrativa, estão estritamente envolvidos com os princípios da administração pública que são: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, disciplina, responsabilidade social, ambiental e econômica para o discernimento das diversas situações evidenciadas no contexto escolar.

Logo, a gestão democrática permite o fortalecimento dos meios e mecanismos para a participação das decisões da instituição, de maneira a permitir o envolvimento do gestor com as diversas questões vividas e vivenciadas no ambiente escolar, bem como as autonomias que precisam ser gerenciadas tornando às ações alcançadas para o progresso e sucesso da instituição.

i. Fundamentos Legais da Gestão Democrática

A gestão democrática traduz um momento histórico da sociedade brasileira em que a participação popular no processo decisório é fundamental, pois reflete a conquista do povo brasileiro no processo de redemocratização do país e a derrubada da

ditadura militar.

A ideia de Gestão Democrática fundamenta-se de forma legal na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, que trata a “(...) gestão democrática do ensino público, na forma lei” (Brasil, 2006), e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação - PNE. (Brasil, 2005; Brasil, 2014).

A Constituição Federal reconhece o Brasil como uma República Federativa constituída pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal de forma autônoma e o Art. 206 apresenta os princípios que regulamentam o ensino no país, onde no inciso VI formaliza o princípio de gestão democrática para as escolas oficiais.

A gestão democrática é apresentada nos seguintes artigos da LDBEN

Art. 3. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- i) igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - ii) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
 - iii) pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
 - iv) respeito à liberdade e apreço à tolerância;
 - v) coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - vi) gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - vii) valorização do profissional da educação escolar;
 - viii) gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
 - ix) garantia de padrão de qualidade;
 - x) valorização da experiência extraescolar;
 - xi) vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais
- (Brasil, 2005).

O gestor educacional é um dos articuladores na construção de um cenário próspero para intermediar juntamente com a comunidade as decisões que venham a contribuir com o ambiente acadêmico, que se responsabiliza em envolver toda a comunidade, cujo objetivo mais adequado, diante de um panorama democrático, é uma equipe participativa e perspicaz disposta a buscar meios para a construção de um bem comum, que é a participação de todos numa instituição de sucesso durante o processo ensino-aprendizagem.

Se as reformas educacionais ao fim do século XX trouxeram os professores para o centro do debate educacional com base em uma retórica que alardeava seu papel crucial no êxito da educação escolar, tal redirecionamento do olhar não restou sem consequências para os professores e seu trabalho (Alves, 2016, p.191).

De acordo com Hannoun (1996, *cit. in* Silva, 2009), o gestor educacional deste século deverá estar ciente dos pressupostos fundamentais e instrumentais, que são:

1. Pressupostos fundamentais:

- i) A humanidade seja capaz de operar a felicidade;
- ii) Seja ela positiva a imagem do homem que vai ser formado;
- iii) A pessoa humana seja perfectível;
- iv) A pessoa humana esteja capacitada para a responsabilidade.

2. Pressupostos instrumentais:

- i) A educação seja um processo dialógico;
- ii) A finalidade da educação seja fundamentada;
- iii) As estruturas escolares sejam adequadas;
- iv) Os conteúdos escolares estejam de acordo com a verdade;
- v) A avaliação escolar não seja tendenciosa;
- vi) Quem ensina seja capaz de ensinar;
- vii) A mensagem coletiva possa ser criticamente processada e individualizada por cada educando;
- viii) A motivação educacional seja real;
- ix) A competência adquirida seja na prática;
- x) A educação não seja manipulação;
- xi) A virtude possa ser ensinada pela vivência.

A importância do entendimento de como se deve estimar e reconhecer a fundamentação e distinguir a transmissão dos pressupostos citados por Hannoun, isso faz com que não só o gestor, mas toda a academia e a comunidade externa passem a cultivar a valorização humana e corroborar com os diversos valores culturais para uma comunidade educativa, além de estar preparado para viver em sintonia de forma agradável buscando equilíbrio entre o contexto organizacional, ou seja, nos aspectos pedagógicos que tem como embasamento a dinâmica fim que é a pedagógica e a dinâmica meio que é administrativa.

2. Qualidade em Organizações Educativas

i. A Inclusão sob o olhar da Gestão

i.i. Inclusão Social

A escola enquanto instituição centrada no conhecimento e que tem como premissa a possibilidade de melhorar a qualidade de vida das pessoas, precisa de um trabalho contínuo que vise o atendimento a todos, dando condições de igualdade e oportunidades às mais diversas formas de necessidades individuais, não apenas restringindo algumas especificidades bem visíveis, mas também àquelas onde existem dificuldades bem camufladas e que por muitas vezes passam despercebidas no ambiente escolar.

A qualidade da educação é o que direciona e garante o desenvolvimento de um povo, propiciando, destarte, as condições necessárias para a melhoria nos processos organizacionais.

De acordo com Babbar (1995 *in* Airat & Al-Kassen, 2014 *cit. in* Ventura, 2017, s.p):

Alcançar a qualidade na educação, como para alcançar a qualidade em algum sistema organizacional é um grande desafio par aos gestores. “É a qualidade da educação que dá forma à incessante riqueza e segurança de ambas as sociedades e seu povo” e “TQM tem sido adquirido como um

epítome de gestão por muitas organizações em todo o mundo”.

As instituições, geralmente, acompanham o processo de globalização que está intrinsicamente impactando nos setores como um todo, principalmente na rede de ensino. Para tanto, os gestores devem se planejar diante da implementação e disseminação das informações através de mensuração para que se possa averiguar o quanto importante estará sendo eficiente a metodologia implicada, sobretudo na inserção das diversas situações especiais encontradas na comunidade, no que tange a Educação Especial.

O contexto abrange a importância de avaliar através de indicadores o objetivo maior do trabalho que será o impacto da prática especial para as Ciências Educacionais o que concerne com as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014 – 2024 para se mensurar, se as iniciativas planejadas apontam para indicadores favoráveis para o desenvolvimento educacional e o alcance da qualidade na educação. (Brasil, 2014).

A questão da gestão de um modo geral perpassa pelos princípios constitucionais, como cita Silva e Leme (2017), a Constituição Cidadã é, indiscutivelmente, o mecanismo que consolida a consciência da aplicação e da magnitude que perpassam por todo o processo de educação, desempenhando, destarte, papel precípua no que se refere à tutela jurídica desse bem.

O PNE é um documento que idealiza uma visão macro na esfera político/educacional e que resguarda a educação pública para que se possam atingir os direitos sociais protegidos pela Constituição Federal (CF) de 1988 e pela LDBEN de 1996, com uma educação de qualidade para todo o povo brasileiro. Entretanto, o que se tem visto na atualidade é que a população não tem sido franqueada plenamente com seus direitos, pois é dever do Estado corroborar conjuntamente com a sociedade os recursos instrucionais para o atendimento necessário e eficaz para todo indivíduo, principalmente os que apresentam necessidades especiais, por meio de inserção das tecnologias e dos diversos conhecimentos, a fim de transformar uma sociedade mais justa para a construção de uma cidadania baseada nos direitos fundamentais regidos por

legislação.

Pensando nos pressupostos para uma qualidade total na educação, deve-se levar em conta os diversos tipos de sistemas inseridos na educação, como cita Pfeiffer (2017), os sistemas educacionais até hoje são mais do que outros subsistemas sociais (economia, ciência) caracterizados pelas tradições culturais de cada nação inclusive as suas contradições que resultam do seu desenvolvimento histórico. Porém, apesar de todas as diferenças e particularidades existentes, o processo da globalização exerce impacto também sobre a realidade educacional.

Ainda ao se pensar na qualidade da educação, inclusive quando se trata da inserção de necessidades especiais ao se comparar o sistema de ensino do Brasil com os sistemas de ensino europeu, segundo Rodrigues e Nogueira (2017, p. 98), como em quase todos os países europeus, a área da Educação Especial e Inclusiva tem sofrido em Portugal modificações rápidas e profundas que tem alterado a natureza de uma área que, durante muitos anos esteve conotada com uma perspectiva assistencial e caritativa.

O Brasil ainda apresenta dificuldades na mudança educacional, uma vez que há muitas opiniões divergentes, acerca do que está escrito no documento do PNE, bem como o cumprimento das metas, sendo que essa modificação vem acompanhada da natureza do capitalismo, como citado anteriormente, como conotação assistencialista e/ou caridade, contrariando as premissas da Constituição Federal.

De acordo com Antunesi e Peroni (2017), entendemos que as fronteiras entre o público e o privado têm-se modificado no contexto atual de crise do capitalismo e as suas estratégias de superação – neoliberalismo, globalização, reestruturação produtiva e terceira via – redefinem o papel do Estado, principalmente para com as políticas sociais.

Essas particularidades em consonância com o que abrange o PNE, as diferentes definições de planejamento, em geral, coincidem no reconhecimento de seu objetivo: direcionar a ação do Estado de forma a torná-la racional (Brasil, 2014).

Deste modo, a gestão poderá trabalhar melhor as questões da inclusão ao se concatenar com os diversos segmentos para que se possa suprir o déficit na inserção da comunidade como um todo, bem como integrar a funcionalidade da educação para a sociedade.

Diante dos pressupostos alusivos aos preceitos da Educação Inclusiva, pode-se observar que para minimizar a deficiência em sala de aula, por exemplo, deve-se levar em conta a compreensão de ações macro para a minimização dos problemas enfrentados pela gestão, conforme Santos, Braga e Coelho (2017), para compreensão o processo de produção dos textos das políticas de educação de surdos tanto no Brasil, como em Portugal, começasse por focar a nossa atenção nas articulações/negociações entre perspectivas linguístico-culturais e da educação especial, nomeadamente entre as lutas da comunidade surda pelo reconhecimento linguístico e pelo direito à educação bilíngue, e ainda reforça o seguinte:

Essas lutas são reforçadas pela comunidade acadêmica, que reconheceu linguisticamente as línguas gestuais/de sinais enquanto línguas, e pela emergência da educação inclusiva, vinculada ao discurso da educação especial. Em seguida, centraremos nossa análise nas propostas de educação bilíngue, propriamente ditas, analisando os discursos que são postos em circulação. Por último, analisaremos o que as políticas educativas deixam transparecer acerca da formação que os professores devem possuir para atuarem com alunos surdos. (Santos, Braga & Coelho, 2017, p.217).

Este contexto sobre as dificuldades para minimizar os problemas advindos da falta de cumprimento das ações advindas das políticas públicas, tem mostrado o quão despreparado para o atendimento ao público que possui necessidades especiais, dentre elas a surdez, as instituições estão enfrentando em sala de aula, pois o que se deve propor em parceria com os gestores educacionais propostas educativas, com especificidades norteadas em ações que apresentaram respostas positivas e de uma educação bilíngue para a academia como um todo, pois segundo Souza (2017, p. 87), considerando o fenômeno da mundialização da educação no contexto de internacionalização do capital, compreende-se que as reformas educacionais implementadas nos países dependentes, em que pesem as especificidades locais, seguiram as mesmas orientações traçadas pelos organismos internacionais.

A gestão deve ter um olhar de acolhimento para todas as possibilidades que venham a contribuir para a qualidade da educação ofertada pela escola que se encontra sob a sua direção. O Gestor precisa buscar nas políticas públicas propostas que fortaleçam a educação inclusiva de qualidade e junto aos docentes proporcionar a discussão, a análise e estratégias em busca de romper com as barreiras existentes.

Para os gestores o que se tem dificultado junto às ações de fortalecimentos da educação inclusiva nas instituições é a falta do cumprimento das metas do PNE 2014 - 2024, pois conforme cita Silva e Leme (2017, p.105):

As diretrizes estabelecidas em 2001 não foram levadas em consideração durante os dez anos em que vigorou. Assim, grande parte das metas não foi alcançada. Essa iniciativa buscou reunir atores expressivos do setor educacional, como a Campanha Nacional pelo Direito à Educação e o Todos pela Educação. Cabe ressaltar que nem todas as metas foram concordantes, contudo foram resultado de discussões intensas e de convenção entre os distintos setores, possibilitando produzir um texto hábil para mobilizar o maior número possível de integrantes do segmento educacional.

Em concordância com o que dizem os especialistas sobre o planejamento e a execução das metas 2014 – 2024 do PNE (Brasil, 2014 *cit. in* Silva & Leme, 2017), o texto demorou muito tempo a ser aprovado no Congresso Nacional. Ele é hoje, portanto, o mais próximo que temos de uma política de Estado, com capacidade (tomara) de resistir à troca de poder político nos níveis municipal, estadual e federal. Como qualquer plano de metas, o PNE não nasce pronto. Para virar realidade e não repetir o destino do plano da década passada, é preciso que a sociedade acompanhe e cobre, diariamente, sua execução. É necessário, em outras palavras, que pais, alunos, professores e cidadãos se apropriem dele.

Ao analisar o que cita os especialistas sobre o PNE, a sociedade como um todo deveria acompanhar com mais atenção o cumprimento das metas citadas, conforme Silva e Leme (2017, pp. 106-107). (Em Anexo).

i.ii. Inclusão das pessoas com deficiência

Desde a década de 1980, o ensino é dividido em regular e especial. E a

partir de 1990, a educação inclusiva surge com o entendimento de que a escola é um lugar para todos. Daí a escola inclusiva ser tão almeja em leis, declarações, documentos oficiais etc., (Luz, Gomes & Lira, 2017, p. 127), além de definida nas metas propostas para uma almejada educação de qualidade.

A educação inclusiva exige propostas de uma sociedade mais justa e democrática, que liberte às pessoas com necessidades educativas de serem fadadas ao fracasso e ao isolamento por muitas vezes proporcionado pela própria família, que por razões diversas esconde o problema, e dentre essas razões o medo do preconceito social.

Para quebrar mais este tabu, o contexto do PNE 2014-2024, tem demonstrado uma inquietação à educação brasileira e seus avanços na sociedade como um todo, através de discussões e proposições em documentos políticos/públicos e suas concepções ao se planejar ações que alcance as diversas áreas e suas peculiaridades, previstas na CF de 1988, na qual é bem definido o direito a educação e referenciada para uma ampliação de atendimento social e de qualidade para a sociedade, estabelecida como premissa e dever do Estado, inclusive para a qualificação do trabalho.

Ao pensar em educação globalizada, os movimentos concernentes ao direito de educação para todos, destaca-se a Declaração de Salamanca (Espanha), documento publicado em 1994 e que foi resultante da Conferência Mundial sobre Educação de Necessidades Especiais. Esse documento trata dos princípios, Políticas e Práticas na área das Necessidades Educativas Especiais. Dentre os fatores relativos à escola, no seu artigo 24, destaca o esforço eficaz de informação pública para combater o preconceito e criar atitudes informadas e positivas – um programa extensivo de orientação e treinamento profissional – e provisão de serviços de apoio necessário.

Atualmente o que se tem visto é uma grande dificuldade da gestão na inserção de estrutura física e humana nas instituições públicas para resolver os problemas voltados à comunidade que apresenta necessidades especiais devido à falta de cumprimento das políticas públicas, pois como citada por Borowsky (2013; Peroni 2011 *cit. in* Antunesi & Peroni, 2017, p. 190).

A Educação Especial foi historicamente vinculada a instituições filantrópicas e vista como caridade. Quando lutamos por educação para todos, pensamos em todos com as suas especificidades. Foi definido um processo denominado de inclusão em que as crianças com necessidades especiais foram acolhidas nas escolas regulares. No entanto, tal ocorreu, com algumas exceções, sem recursos humanos e materiais para que a inclusão fosse feita com qualidade. Assim que, atualmente, ocorre o retorno de parcerias com as instituições filantrópicas (Borowsky, 2013; Peroni, 2011 *cit. in* Antunesi & Peroni, 2017, p. 190).

Partindo dessa afirmação sobre as dificuldades encontradas nos sistemas educacionais em relação à inserção dessa categoria de pessoas no mundo do conhecimento, é preciso que haja um esforço coletivo e o apoio governamental para a criação de políticas públicas que atendam às demandas existentes ou que atendam as metas do PNE 2014 - 2024, dando assim respostas educativas consistentes para uma educação de qualidade. Pois, quem vivencia a realidade nas instituições brasileiras, sabe o quão difícil é não saber aplicar metodologias específicas de acordo com a deficiência acadêmica, dificultando mais ainda o trabalho docente dentro de uma extensão comportamental, cujas experiências de vida vão além da sala de aula. Desta maneira, a visão de Furley, Pinel e Sousa (2017, p.2), é a seguinte:

Em um contexto fenomenológico eu me vejo através do outro. Esse mútuo reconhecimento só é possível porque o corpo nos ensina que a experiência humana perpassa limites biológicos, físicos, materiais. Não está reduzido a objeto de fisiologia ou anatomia e sim de corpo como um ser de fenômeno. O outro não se opõe a mim como um objeto e sim como a extensão comportamental de mim mesmo, dentro de uma coexistência onde não sou o único constituinte e a escola com suas múltiplas relações de saberes e culturas tem em seu seio essas extensões impregnadas e deve ser direcionada não reforçar essa dualidade excludente que a própria sociedade a estigmatiza. Esse aprendizado está sendo reproduzido em escalas estereotipadas onde o (ser) aluno está cada vez mais condenado a cumprir papéis sociais.

No trabalho de construção da educação inclusiva, não basta que a escola tenha projetos fechados, distante da sua comunidade, distante das parcerias. É importante que as pessoas lá fora tenham conhecimento, sintam vontade de colaborar, e para que isso aconteça a escola precisa ir ao encontro, buscar melhorias para que a educação inclusiva aconteça de fato. No entanto, para a busca destas melhorias, o acesso com a comunidade para o desenvolvimento de projetos e parcerias não é tão fácil, pois

demanda acordos políticos que a instituição é proibida, no que tange o cumprimento da legislação, para se ter ideia do pensamento exposto, Luz, Gomes e Lira (2017, p.125), cita:

Passados os 20 anos de sua publicação, a Declaração de Salamanca ainda não se concretizou num direito exercido por todas as crianças. Garantir o direito à educação às crianças com necessidades especiais não requer apenas a integração destas junto às demais no ensino regular, conforme prevê a Declaração de Salamanca, que prevê que a escola inclusiva deve reconhecer e responder às diversas necessidades de seus alunos, acomodando tanto estilos como ritmos diferentes de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade a todos através de currículo apropriado, modificações organizacionais, estratégias de ensino e uso de recursos. Porém, essa proposta não é possível ser executada sem uma formação docente adequada para lidar com a criança que necessita de apoio diferenciado não apenas na rede pública de ensino, mas também na instituição privada.

Uma gestão que se preocupa com a qualidade total na educação, visualiza possibilidades na construção de uma escola inclusiva. Um dos primeiros passos é a formação de professores, coordenação pedagógica e de todos os profissionais ligados ao ensino em cursos específicos da área.

i.iii. Gestão ao serviço da inclusão

O gestor, enquanto responsável por uma educação inclusiva, precisa se projetar para um trabalho que direcione ao atendimento que realmente contemple as diversidades das necessidades educacionais dos alunos. Em termos de projetos, estes podem variar entre os que versam sobre a aprendizagem até aos que visem recursos materiais que facilitem todo o processo de inclusão de forma real.

No entanto, diante das dificuldades apresentados no contexto capitalista, Antunesi e Peroni (2017, p. 184), aborda o seguinte questionamento:

Assim sendo, tanto o neoliberalismo quanto a Terceira Via trazem implicações para o projeto democrático, por quererem esvaziar as instituições públicas das decisões. O neoliberalismo porque se acredita que a democracia é responsável pelas demandas sociais que provocam a distribuição de renda através das políticas públicas, ocasionando o déficit fiscal.

Uma gestão pública comprometida com a qualidade do ensino e a inserção da comunidade, precisa do apoio dos órgãos governamentais para a execução de projetos, e assim, apresentar os serviços para a adequação da realidade escolar e refletir sobre a sua relação com os professores na construção da escola inclusiva.

Nesse sentido Sage (1999 *cit. in* Tezani, 2004, p.2) assim se posiciona:

O diretor deve ser o principal revigorador do comportamento do professor que demonstra pensamentos e ações cooperativas a serviço da inclusão. É comum que os professores temam inovação e assumam riscos que sejam encarados de forma negativa e com desconfiança pelos pares que estão aferrados aos modelos tradicionais. O diretor é de fundamental importância na superação dessas barreiras previsíveis e pode fazê-lo através de palavras e ações adequadas que reforçam o apoio aos professores.

À luz desse pensamento, vale dizer que no caso da inclusão, o gestor escolar tem como aliados os professores e demais profissionais da educação se a sua relação com estes fluir de forma a criar um comprometimento em prol do benefício de uma proposta bem-sucedida, se o seu reforço for positivo em relação às ideias e ações apresentadas pela comunidade educativa e o apoio das políticas públicas.

i.iv. Propostas Curriculares para a Educação Inclusiva

A discussão sobre educação inclusiva envolve a relação exclusão e inclusão que ganha tonalidades diferentes e altera as políticas sociais, impondo uma nova ética e uma moral que justificam o controle das tecnologias, o monopólio das riquezas, o domínio das informações, a circulação de conhecimento, a seleção dos benefícios, a delimitação dos territórios e as possibilidades de melhorias de vida.

De acordo com o Conselho de Educação do Distrito Federal Resolução nº 1/2012 – CEDF no seu Art. 45, para atender as especificidades dos estudantes com necessidades educacionais especiais, na estruturação do currículo e da proposta pedagógica é imprescindível uma constante revisão e adequação à prática pedagógica nos seguintes aspectos:

- i) introdução ou eliminação de conteúdos, considerando a condição individual do estudante;
- ii) modificação metodológica dos procedimentos, da organização didática e da introdução de métodos;
- iii) flexibilização da carga horária e da temporalidade, para desenvolvimento dos conteúdos e realização das atividades;
- iv) avaliação e promoção com critérios diferenciados, em consonância com a proposta pedagógica da instituição educacional, respeitada a frequência obrigatória (Brasil, 2012).

Nesse sentido, evidencia-se que no currículo proposto para a Educação Especial, as adequações são pertinentes, no entanto sem a supressão dos componentes necessários à formação do aluno, o quê pode comprometer a sua formação integral, a sua inclusão de fato no mundo do conhecimento. A atuação do professor no ambiente educacional inclusivo prevista pela legislação e sua capacitação para assim atuar ainda requerem discussão e estudos, sobretudo em relação às ações no Ensino Médio, porta de acesso aos estudos de educação superior (Oliveira & Navas, 2017, p. 2).

ii. Formação Docente e a Gestão Escolar

ii.i. A Formação Continuada – um trabalho dentro da docência

A formação continuada tem sido alvo de grandes discussões para o pleno desenvolvimento profissional de um modo geral, principalmente na formação do docente que tem seus primeiros entraves no início da carreira, quando o Projeto Político Pedagógico (PPP) não foi planejado pensando na temática, a situação surge no seu dia a dia, ocorrendo o travamento da metodologia diante da situação existente e que está fora da sua realidade prática educativa. Com base em algumas leituras (Vallant et al., 2009, *cit. in* Nunes & Oliveira, 2017, p. 67) que têm apontado para mudanças em relação à formação e à carreira e apresentam o desenvolvimento profissional docente como um novo conceito que tem sido incorporado às políticas docentes, este texto procura desenvolver uma reflexão sobre os possíveis efeitos desses processos na prática

educativa na escola básica.

Nunes e Oliveira (2017) ressaltam ainda: entretanto, que, ao focar a educação básica como referência de análise, não significa que as dimensões do trabalho docente aqui referidas sejam exclusivas desse nível de escolaridade. É sabido que não somente o ensino superior apresenta suas especificidades, como, também, dentro da própria educação básica há diferenças na organização e nas condições de trabalho, quando analisada cada etapa em suas próprias especificidades. Neste texto, as discussões se referem especialmente aos docentes envolvidos na educação básica escolar.

Em consonância com o pensamento de Nunes e Oliveira (2017, p.18), enfoca que:

A formação inicial de professores constitui o assunto principal de uma boa resposta educativa, mais especificamente, a formação de professores para uma escola inclusiva é absolutamente necessária e imprescindível para a melhoria da qualidade da educação e o logro da inclusão, e muitos estudos reiteram a necessidade de se realizar mudanças importantes nesta área.

A experiência docente tanto na Educação Básica, como na Educação Superior tem demonstrado a deficiência dos docentes em sala de aula, diante da inclusão de pessoas com necessidades especiais, causando uma demanda dobrada para a gestão, pois muitos dos alunos que adentram as instituições não são alfabetizados no uso das línguas de sinais, por exemplo, e o professor que não foi devidamente preparado durante a formação acadêmica sente-se inseguro metodologicamente aliado com a deficiência de recursos instrucionais, além de confrontar com o monstro das mudanças, causando desconforto para a comunidade como um todo, levando em conta a formação da exclusão dentro da própria instituição com grupos heterogêneos.

Nóvoa (1992 *cit. in* Barros & Nóbrega, 2016, p.3), destaca a relação entre a formação de professores e a profissão docente citando:

A formação deve estimular uma perspectiva crítico-reflexiva, que forneça aos professores os meios de um pensamento autônomo e que facilite as dinâmicas de autoformação [*sic*] participada. Estar em formação implica um investimento pessoal, um trabalho livre e criativo sobre os percursos e os

projetos próprios, com vista à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional.

Segundo Aguiar (2017, p.51),

As DCNs apresentam a formação dos profissionais do magistério (tanto dos formadores como dos estudantes) comprometida com “projeto social, político e ético que contribua para a consolidação de uma nação soberana, democrática, justa, inclusiva e que promova a emancipação dos indivíduos e grupos sociais, atento ao reconhecimento e à valorização da diversidade e, portanto, contrária a toda forma de discriminação (§ 5º, II).

A comunidade acadêmica deve lembrar que apenas os cursos de formação, o acúmulo de títulos, a gama de conhecimentos adquiridos não são suficientes para alcançar resultados no seu projeto de ensino. É preciso ir mais além, fazer da sua sala de aula uma oficina não só de ensino, mas também de aprendizagem por parte do professor ao trabalhar com uma dinâmica que conduza a uma autonomia e empoderamento no seu trabalho.

Nóvoa (2009), coloca que numa profissionalidade docente os elementos a se construir no interior de uma personalidade do professor perpassam pelos seguintes pontos: o conhecimento, a cultura profissional, o tacto pedagógico, o trabalho em equipa e o compromisso social.

Em face ao exposto, pode-se concluir que os professores que buscam aliar todos esses atributos a sua capacidade de reflexão crítica em relação ao objetivo proposto, conseguem imprimir nos seus alunos valores além dos conhecimentos contextualizados com a sua realidade, sem que os seus ensinamentos sejam de forma fragmentada, mais sim de forma integralizadora.

Nóvoa (2009, p.4) também aponta que:

(...) na actual configuração das políticas europeias, se define o Mestrado como grau académico para a entrada na profissão docente. Os candidatos ao professorado terão, assim, de percorrer três momentos de formação:

- i) Licenciatura numa determinada disciplina científica;
- ii) O mestrado em ensino, como forte referencial didáctico, pedagógico e profissional;
- iii) Um período probatório, de indução profissional.

Considerando essa afirmação, cabe ressaltar que essa forma de preparar o docente evidencia aspectos positivos no processo ensino-aprendizagem, haja vista, a formação se dá em condições de tempo que não seja com o intuito de soluções imediatas para resultados que não atendam de fato aos anseios da comunidade educativa, desqualificando assim o trabalho educacional.

Além da importância das reflexões acerca das formações continuadas, de acordo com Vasconcelos e Vilella (2017, p. 159),

A partir dessas reflexões, colocamo-nos ao lado de Selles e Andrade (no prelo, p. 8) ao compreender a autonomia docente como “[...] um jogo jogado entre regulação, resistência e modulação”. Os referidos autores defendem que a autonomia é exercida nas tensões entre as “estratégias de regulação e as táticas de modulação”. (Selles; Andrade, 2017 p. 5).

ii.ii. A formação permanente de professores enquanto responsabilidade da gestão

A formação continuada para os gestores continua sendo um desafio diante do desenvolvimento dos setores, pois, tendo em vista que a instituição (IFMA Campus Zé Doca) preconizada neste trabalho envolve os pilares Ensino, Pesquisa Extensão e Inovação Tecnológica, a formação inicial e continuada dos diversos servidores envolvidos com a educação, perpassa exigências cotidianas das atividades escolares, pois as atividades administrativas, consideradas atividade meio na escola, também deve ser uma preocupação para a gestão, de modo a corroborar com a implementação de capacitação para todos os envolvidos. O ambiente escolar se generaliza como um todo, onde todos os servidores precisam está envolvidos com os ambientes educacionais e preparados para a recepção da comunidade, inclusive de pessoas com deficiência.

Ao se evidenciar a preocupação com as capacitações, Nunes e Oliveira (2017), abordam que as constantes mudanças que o mundo viveu nas últimas décadas, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento científico e tecnológico, com significativa transformação da base econômica, não têm sido assimiladas significativamente pelas instituições formadoras de professores, no sentido de propor e oferecer uma formação inicial mais articulada com as transformações da sociedade.

Entendendo que toda a organização da sociedade só tem razão de ser se centrada nas pessoas, tanto no indivíduo quanto na coletividade, os processos de ensino, pesquisa e extensão, as relações de trabalho, a produção de riquezas, o mundo do trabalho, o meio ambiente, destacando-se o ambiente do trabalho, a economia, a saúde, a segurança, a cultura, entre tantos outros aspectos da sociedade humana têm sentido quando buscam a melhoria da qualidade de vida e a realização pessoal.

Ao analisar a citação que direciona as macro ações no que tange a coletividade da instituição, o gestor é um dos aliados no plano de qualificação de todos, uma vez que assume a posição de investidor institucional, inclusive de pessoas, embasando a concepção e a proposição de que todos os servidores precisam buscar novos conhecimentos a cada dia, inserindo num plano mais sistemático, cursos que envolvam a facilidade de relacionar-se com toda a comunidade escolar.

Na política de qualificação, deve-se levar em conta a busca do aprimoramento das condições profissionais, segundo Brasil (2006), o Governo Federal, através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, enfatiza os objetos e âmbito de Aplicação:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 1990).

Para Vasconcellos e Vilela (2017), a valorização dos saberes da experiência expõe, assim, os limites da formação inicial, no que se refere ao enfrentamento dos fatores imponderáveis da profissão como: as relações e interações que os professores desenvolvem com os demais atores no campo da sua prática; as normas e obrigações a que o trabalho cotidiano é submetido, e aspectos diversos da organização escolar.

Ao analisar a citação de Vasconcellos e Vilela, a direção deve permitir a ampliação de suas competências e conhecimentos, melhorando a execução e contribuindo para o desenvolvimento institucional de todos os servidores, pois, desta

forma, haverá um cumprimento das normas e legislação, inclusive para a promoção do desempenho por mérito e para capacitação.

A Formação, na visão de Meignant (2003, *cit. in* Prata, 2014 p. 45), “(...) não é uma atividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos”.

ii.iii. A formação técnica e pedagógica da equipe diretiva

ii.iii.i. A formação de gestores e coordenação pedagógica

A escolha da gestão na instituição é um processo via escolha pela comunidade, através de eleição direta, com vistas na legislação proposta pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Com premissas em qualificar a gestão, os gestores seguem um plano de capacitação individual ou coletivo, norteado pelas ações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMA, que vai se desenhando a medida das especificidades de cada setor, para nortear a práxis educacional.

Em acordo com o pensamento de Ramos e Macedo (2016), a recente forma de gestão do trabalho e do conhecimento docente é possibilitada pelo modelo gerencialista que afeta diretamente seu fazer pedagógico. Este tipo de gerencialismo, na sociedade brasileira, se consolidou a partir da contrarreforma do Estado, de 1995, para pôr fim ao modelo burocrático de gestão e dar início a um novo modelo pautado na lógica do Estado de caráter público não estatal.

Para avaliar o gerenciamento do gestor, deve-se levar em conta a responsabilização de todos os servidores envolvidos, para se chegar a uma excelência educacional, pois esta responsabilização deve ser mostrada nas ações envolvidas pela gestão, através dos resultados e a divulgação através das diversas formas de fiscalização, seja social e/ou através dos controles internos e externos.

Assim sendo, Bresser-Pereira (2008, p. 31, *cit. in* Ramos & Macedo, 2016, p. 154), cita que:

O modelo gerencial baseia-se na “[...] responsabilização por resultados, na competição administrativa por excelência, na responsabilização social e na auditoria de resultados”.

Ao analisar a citação, a responsabilização das ações na instituição não é exclusiva do gestor, mas representa um conjunto de ações que devem abranger todos os atores envolvidos, inclusive, discentes e a comunidade externa, pois uma instituição deverá atender as peculiaridades da sociedade e da região em que ela está inserida.

Pensando com um pouco mais de abrangência legal nas atividades de gerência da instituição, Carvalho (2017, p. 83), cita que a legislatura de Pires de Lima é marcada pela produção do Decreto-Lei nº 36.508, de 17 de setembro de 1947, que concretiza uma mudança no modelo de gestão destes estabelecimentos [...].

A importância da participação na gerência como um todo, está em consonância com Moraes e Ruiz (2017, p. 215), é neste propósito que a participação popular na escola assume uma caracterização política e salutar e pode contribuir para melhorar a sua qualidade. Com isto a escola torna-se um espaço de luta política que visa garantir a aproximação dos estudantes com o conhecimento científico elaborado pela sociedade. Dessa forma, não se trata de negar a importância da participação da comunidade nos colegiados escolares, como no caso do conselho escolar, mas sim de esclarecer que essa participação não pode ser ingênua e manipulada pelos interesses da classe hegemônica.

ii.iii.ii. A formação dos profissionais da educação – pessoal ligado ao ensino

Os profissionais da educação que trabalham diretamente com o educando observam uma diversidade de transformação, que os instiga à capacitação, a fim de compatibilizar os conhecimentos com os diversos segmentos, além do atendimento assistencial.

Segundo Vinente e Oliveira, (2017, p. 508) o Atendimento Educacional Especializado (AEE) é assegurado em inúmeros dispositivos legais, os quais destacam-se:

- i) a Constituição Federal (Brasil, 1988);
- ii) o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (Brasil, 1990);
- iii) a Lei de Diretrizes e Bases (Brasil, 1996);
- iv) a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008);
- v) o Decreto nº 7.611 (Brasil, 2011); e
- vi) o Plano Nacional de Educação – PNE (Brasil, 2014). No campo das políticas educacionais, destaca-se a implementação de inúmeros acordos firmados entre o Brasil e diversos organismos multilaterais, principalmente na década de 1990.

Em conformidade com a citação de Vinente e Oliveira (2017, p. 508), nesse contexto mencionamos a publicação da Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990), resultante de uma conferência internacional realizada na Tailândia e a Declaração de Salamanca – sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais (1994), resultante de outra conferência realizada na Espanha em 1994.

No tocante às políticas de educação especial no Brasil, Garcia e Michels (2011), contextualizam que a Política Nacional de Educação Especial (1994) orientou ações com base em princípios específicos tais como normalização, integração, individualização, interdependência, construção do real, efetividade dos modelos de atendimento educacional e legitimidade. Nesse contexto percebe-se que em diferentes momentos históricos foram construídas diferentes alternativas, ou seja, enquanto anteriormente se discutia a integração hoje o debate é sobre a inclusão escolar.

Numa reflexão crítica dos acontecimentos diversificados na sociedade, a assistência à comunidade educacional é um parâmetro para averiguar o deslumbre do acompanhamento no campo da saúde, uma vez que, toda a comunidade é amparada pela

legislação no acompanhamento e no curso das ações da instituição.

Sendo assim, Costa et al., (2017, p. 10), cita que

A presente reflexão crítica tem como objetivo relacionar a obra de Theodor W. Adorno – O poder educativo do pensamento crítico – com a educação permanente no campo da saúde mental de forma a refletir sobre os subsídios que sustentam o exercício profissional no campo da saúde mental. Assim vislumbra-se a necessidade de se discutir a prática dentro de um espaço privilegiado como o da Educação Permanente em Saúde (EPS) devido à complexidade do trabalho nesta área [...].

Parafraseando a citação de Costa, é muito complexo as atividades executadas dentro de uma instituição, pois trabalha-se com dados administrativos e pessoais de servidores e discente, para que se possa atingir uma excelência no contexto educacional, pois os problemas com a comunidade são diversos, como por exemplo, depressão, desmaios, físicos e outros.

De acordo com Silva et. al., (2008, *cit. in* Costa et al., 2017, p. 10), a proposta pedagógica utilizada na educação permanente necessita considerar os trabalhadores como sujeitos de um processo de construção social de saberes e práticas, preparando-os para serem sujeitos dos seus próprios processos de formação ao longo de toda a sua vida. A capacitação precisará incidir sobre o processo de trabalho, sendo realizada de preferência no próprio trabalho, avaliada e monitorada pelos participantes.

iii. Qualidade do ensino aprendizagem e gestão democrática

Pensar em uma escola de qualidade significa atentar para vários pontos que vão além do que está posto na Constituição Federal Brasileira (CFB), na Lei LDBEN e no PNE em relação ao direito a um ensino e a uma aprendizagem mais qualitativa.

Dentre as dificuldades que interferem nesse processo educacional, se encontram alguns fatores que precisam ser trabalhados de forma mais aberta na relação aluno-escola, assim como: o contexto sócio econômico inserido na comunidade, a diversidade cultural, a autoestima para se considerar capaz de acreditar no seu potencial, o grau cognitivo, a aprendizagem mais efetiva e significativa no cotidiano, avaliação

institucional como um todo, inclusive da organização do trabalho escolar de acordo com a proposta do seu projeto político pedagógico.

Frente a esses fatores, entende-se que para um melhor desempenho do aluno e do trabalho do professor, faz-se necessário uma maior discussão sobre as práticas curriculares, uma análise mais afinada da avaliação de resultados, valorização do trabalho para uma aprendizagem duradoura, nível de satisfação e envolvimento da comunidade escolar, atenção para as falhas cometidas e as possíveis soluções quanto à observância ao acesso e permanência na instituição.

A visão dos agentes escolares precisa está voltada também para outras questões administrativas pedagógicas que favoreçam uma melhor atuação no contexto escolar

Segundo Lück (2014, p. 36):

A educação é uma realidade de ação, de comunicação, de relacionamento interpessoal, de movimento, de processos praticados por pessoas, e é sobretudo sobre esses aspectos que se deve ater a gestão da aprendizagem, visando a integrá-los, orientá-los, promove-los na intensidade e com as características educacionais adequadas, mediante a sua articulação integradora. O foco de todo trabalho educacional é a aprendizagem e formação dos alunos, cuja natureza demanda considerações especiais, a fim de que sua gestão seja promovida de modo a qualificar; nortear e impulsionar os seus resultados, para o que é necessário compreender a natureza desse processo no contexto da escola e da sala de aula, os elementos envolvidos e o papel dos professores em sua realização.

Em face ao exposto, a gestão de uma escola não pode concentrar o trabalho nas questões burocráticas, haja vista que a escola não é uma empresa onde se trabalha com mercadorias, objetos, mas sim uma organização onde se trabalha com seres humanos, portanto deve estar pautada nas questões político-pedagógicas e administrativas que devem ser norteadas por um projeto pedagógico que além das dimensões específicas relacionadas ao ensino, também aponte ações voltadas para a convivência democrática, onde o trabalho envolva toda a comunidade escolar e também a comunidade onde a escola está inserida.

3. Gestão Democrática na Organização Escolar

Quanto à visão da direção como princípio e atributo da gestão democrática, Libâneo (2015, p. 117), assim se posiciona:

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo *direção* tratando-se de escola, difere de outros processos de direção, especialmente os empresariais. Ele vai além daquele sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta. A escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significadamente na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

Nessa perspectiva, toda a comunidade escolar precisa se envolver, contribuir, gerir, participar de projetos que venham a contribuir de forma eficiente e participativa para o alcance dos objetivos propostos.

Para que um gestor escolar realize um trabalho de sucesso junto às pessoas que fazem da escola um lugar de efetiva aprendizagem Lück (2005 *cit. in* Campos & Silva, 2009), aponta as duas áreas de habilidades indispensáveis a um gestor:

Área pedagógica

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização de equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (Luck, 2005, *cit. in* Campos & Silva, 2009, p.1866).

Área administrativa

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões de grande variedade de técnicas. (Luck, 2005, *cit. in* Campos & Silva, 2009, p.1866).

Embora com todas essas habilidades elencadas pela autora, cabe uma reflexão sobre como desenvolver um trabalho numa escola pública que apresenta problemas diversos, tais como: falta de pessoal, falta de recursos financeiros para sanar até mesmo algumas demandas emergenciais que envolvam o ensino, a saúde, a segurança da comunidade escolar, dentre outros.

i. Planejamento estratégico em uma perspectiva de gestão democrática

O planejamento estratégico, em um contexto de gestão democrática, exige da gestão uma nova postura diante do ato de planejar, pois vai além de um planejamento isolado da realidade e que visa apenas desenvolver as ações pedagógicas. O planejamento estratégico envolve ações em longo prazo, acompanhamento contínuo através da avaliação, do compromisso e da participação de todos na elaboração de ações, garantindo assim a superação de dificuldades e o alcance de resultados favoráveis.

Acerca disso, Libâneo (2015, p. 111), teorias e práticas aponta que

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso.

Falar de uma gestão democrática é pensar em um processo evolutivo por qual passou a sociedade e que influenciou diretamente no ambiente educacional, exigindo mudanças de paradigmas no ato de administrar pessoas e recursos, exigindo dos gestores uma nova postura onde aconteça descentralização, autonomia, impessoalidade, participação coletiva e a democratização de acesso à escola, aspectos esses que fundamentam de forma legal a lógica de uma gestão democrática.

A importância da organização escolar segundo Libâneo (2015, pp.88-89):

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. Por exemplo, numa concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação

dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrática participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente. A direção pode, assim, estar centrada no indivíduo ou no coletivo, sendo possível uma direção individualizada ou uma direção coletiva ou participativa.

Partindo dessas diferentes concepções, percebe-se que embora já se manifeste no Brasil um novo conceito de gestão democrática, a figura do diretor como sujeito que acumula todas as funções administrativas da escola ainda se faz muito presente no sistema educacional do país.

ii. Dimensão interna e externa da organização da escola

Para Paulo Freire (1997, *cit. in* Silva, 2001, p.56):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomada pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada que se despreza.

Dessa forma, convém ressaltar que se os sujeitos que formam a comunidade escolar não se sentirem confortáveis para opinar, aceitar outras opiniões, debates, disponibilidade para o trabalho, a escola certamente cairá na acomodação e não avança no seu propósito de crescimento.

Segundo Libâneo (2015, p.89),

O processo de organização escolar dispõe de funções que são as propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, a partir das quais se definem ações e operações necessárias ao seu fundamento.

A escola é caracterizada pelo seu poder de atuação e transformação da realidade dos seus sujeitos, proporcionando, a partir deste trabalho, uma reflexão acerca da importância do planejamento participativo para o alcance da melhoria do clima e cultura organizacional.

Nesse sentido, é necessário que os componentes do corpo escolar sintam-se satisfeitos no ambiente em que atuam. Por ser uma instituição corresponsável pela formação de cidadãos, a escola deve garantir a participação de todos os atores envolvidos em seu planejamento, uma vez que é preciso considerar qual a real necessidade dos alunos para definir as metodologias adequadas para cada situação.

A LDBEN aponta possibilidades de organização do ensino, mas também sugere a adoção de outras possibilidades “(...) sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar” (Brasil, 2005). Nessa assertiva, a flexibilidade deve ser observada sempre que se concluir o que é mais viável aos objetivos do processo ensino-aprendizagem.

Segundo Murici e Chaves (2013), uma das dimensões de resultados da escola é o nível de satisfação das necessidades dos envolvidos (moral). As pessoas que fazem parte do contexto escolar quando satisfeitas no ambiente de trabalho produzem e mantêm melhores resultados. Para isso, os fatores motivacionais devem ser medidos e gerenciados sistematicamente e adota como referência o grupamento de necessidades humanas definidas por Abraham Maslow: fisiológicas, segurança, sociais (pertencimento), estima (reconhecimento) e autorrealização (gostar do que faz).

Griffith (1999, *cit. in* Pereira, Oliveira & Teixeira, 2013, p.5), elucida bem o pensamento acima quando afirma que:

O Clima da escola facilita as interações sociais e individuais, satisfazendo a identidade dos membros do grupo e necessidades interpessoais, chamada expressiva ou emocional ela está dividida em duas formas: Ordem social que refere-se a estrutura social nas escolas, como objetivos da escola, normas e valores, papéis definidos de funcionários e alunos, clima social e a Ação Social relacionada às interações do dia-a-dia entre os alunos, funcionários da escola e os pais.

Dessa forma, a escola deve ser um ambiente capaz de proporcionar uma interação social, a qual possibilita o desenvolvimento do indivíduo enquanto cidadão.

4. Autonomia Escolar: a relação Teoria – Prática

Para o entendimento do conceito de autonomia, de acordo com a Constituição Federal de 1988, autonomia se constitui em uma série de quesitos que permitem o reconhecimento da organização social, costumes, línguas, crenças e outros, de modo a potencializar os desafios e o desenvolvimento fundamentado para o cumprimento das ações.

Assegurar essa autonomia implica a necessidade de se levar em conta os princípios administrativos da gestão pública que são: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e eficiência, considerando que por maior que seja a autonomia, os princípios da gestão pública citados acima devem ser seguidos e respeitados, o que por muitas vezes algumas escolas no intuito de se sentirem autônomas de forma “relâmpago” acabam atropelando o processo e não se atentam para as responsabilidades a serem cumpridas, haja vista, que ser autônomo não significa ser livre para realizar todas as vontades das pessoas que formam a comunidade escolar.

O vertiginoso desenvolvimento tecnológico alcançado pela humanidade, sobretudo na área da comunicação, tem imposto à experiência humana um processo educacional que não apenas torna os indivíduos aptos à vivência em sociedade, mas que os ajudam a serem capazes de um exercício crítico diante da vida de tal modo que se tornem simultaneamente protagonistas de suas próprias histórias individuais e da história partilhada com os demais (Nascimento & Hetkowski, 2009, p. 8).

A autonomia da gestão escolar perpassa pela capacidade ou mobilidade de resolução de problemas, apresentação de propostas, tomada de decisões de cunho pedagógico/administrativo no interior da instituição, dentre outros onde a equipe gestora possa mapear experiências diante das dificuldades ideológicas, pedagógicas, administrativas, financeira e legal.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (Veiga, 1997, *cit. in* Souza, 2008, p. 3780).

Com base nas considerações de Veiga (1997, *cit. in* Souza, 2008), cabe mencionar que, se a gestão da escola tem apenas uma visão superficial das práticas pedagógicas, do que realmente acontece no ensino-aprendizagem, sem se atentar para essa relação teoria e prática articuladas de forma a satisfazer a necessidade da comunidade escolar, os resultados não poderão ser proveitosos. Quando não se percebe que o trabalho na escola deve ser avaliado de forma processual e contínua, perde-se a oportunidade de revitalizar as práticas para que estas se convirjam às teorias, fazendo assim com que a escola se renove em seu trabalho de produção de conhecimento.

A relação teoria – prática na autonomia de gestão é um ponto importantíssimo, pois amplia o contexto regionalizado, em seus diferentes espaços de funcionamento, a convivência entre os pares, os membros da comunidade acadêmica, o fluxo de informações, bem como a dinâmica da existência da própria instituição nas dimensões educacional e administrativa.

5. Desafios e Oportunidades numa Gestão Democrática na Escola

De acordo com a CF de 1988, o ensino público deve ser ministrado com base na gestão democrática, um princípio que foi ratificado pela LDBEN. Ao instituir a gestão democrática do ensino público, esse documento legal inseriu a sociedade civil no cenário, dessa vez, não mais como coadjuvante do processo de formação histórico-política do país, mas sim como protagonista o que importa, necessariamente, a participação de todos os envolvidos na escola pública. Essa é uma questão que merece reflexão e novas pesquisas: até que ponto as famílias e os responsáveis pelos estudantes estão dispostos a participar do dia a dia da escola? Como criar estratégias para aproximar as famílias, os responsáveis e a comunidade do cotidiano e da gestão escolar? (Brasil, 1996, *cit. in* Amaral, 2015, p.9).

É de grande importância o envolvimento da comunidade de um modo geral, ter a participação dos familiares e das empresas parceiras para constituir a plenitude de ações da gestão, e esta importância ressalta-se os processos, inclusive de lutas sociais, pois os gestores de um modo geral tem, em sua articulação, a liderança com as políticas

educacionais, especificando os projetos, bem como as especificidades em diálogo com a comunidade para viabilizar e contribuir com a consolidação da gestão democrática.

Os desafios do cotidiano para superar as rotinas diárias devem ser pensados a promover a estabilização para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico diante de muitas variáveis, como a escassez de recursos, a falta de capacitação do apoio administrativo, bem como a qualificação dos servidores. Logo, os desafios para a construção de ambientes organizacionais estruturados envolvem o interesse de toda a comunidade primando compromisso e qualidade.

A qualidade que se deseja, permite a comunidade construir reflexões baseadas em ações democráticas e participativas, promovendo mudanças nas práticas escolares e na identidade da organização respeitando a missão e os valores investidos no Projeto de Desenvolvimento Institucional.

Um dos desafios que permite verificar o andamento das atividades do ambiente escolar está relacionado com a avaliação institucional, pois se trata do processo que permeia os traços para o embasamento educativo colocado em prática. As informações contidas no Projeto Político Pedagógico integram os diversos níveis de dinâmica para o ambiente organizacional, articulando e integrando subsídios, objetivando alçar o cumprimento de metas pautadas nas decisões tomadas pela comunidade como um todo.

Contudo, se deve observar que no atual cenário político-educacional, um dos desafios da gestão participativa, no que diz respeito avaliar a execução é demonstrada no sistema contemporâneo, conforme Dujarier (2010, pp.135-136), que diz:

Sistemas contemporâneos que anunciam fazer a avaliação *do* trabalho e *no* trabalho. Eles foram desenvolvidos progressivamente, desde um quarto de século, na maior parte das organizações privadas, em seguida nas públicas. Professores, agentes do serviço público de emprego, policiais, puericultoras, jardineiros, trabalhadores sanitários e sociais, juízes, pesquisadores e mesmo ministros são agora “avaliados” com os mesmos métodos que os vendedores, empregados, gerentes, técnicos e operários da indústria ou do serviço privado.

Apesar de estarmos numa instituição pública, o paralelismo de algumas ações desenvolvidas e a maneira de avaliar as ações cumpridas, ainda é uma prática do setor privado, pois ainda existe uma relação tensa na relação interpessoal entre a gestão e o trabalho propriamente dito. Porém, numa gestão democrática e participativa a racionalidade gestacionária busca dimensionar a problematização inseridas no contexto contemporâneo, que associa o modo *operandis* de um sistema privado ao sistema público, endossando o pensamento e a lógica de avaliação trabalhista, envolvido nos resultados, nas metas, nos índices e no desempenho técnico-pedagógico.

Para o gestor democrático alcançar o sucesso desejado deverá ter em mente que quando se escuta a comunidade, o papel da instituição torna-se mais humanizado, permitindo a interação com a comunidade, praticando os diversos pressupostos fundamentais, como a relação interpessoal, a imagem positiva, a educação dialogada, o senso de responsabilidade, a motivação e outros.

PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

1. O Caso Em Estudo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca

i. Contexto histórico da educação profissional e a implantação do IFMA – Campus Zé Doca

A criação dos IFs é resultado de uma série de transformações pelas quais vêm passando a sociedade contemporânea, em especial o mundo do trabalho, a concepção de trabalho e, por conseguinte a noção de educação profissional.

Além disto, entende-se que as instituições de Educação Profissional, em especial aquelas mantidas pelo poder público devem tornar-se instrumentos de promoção social através do oferecimento de educação de qualidade. Democratizar o acesso a essas instituições é condição indispensável para que este fim seja alcançado. Daí a necessidade de ampliar a oferta de instituições com este perfil, além da ampliação de ofertas de vagas e sua implantação em diferentes localidades do país.

Com vistas a orientar os educadores que atuam nestas instituições a Concepção e Diretrizes de implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia enfatiza que

Na concepção do seu trabalho coletivo, os Institutos Federais reúnem da diversidade sociocultural, princípios e valores que convergem para fazer valer uma concepção de educação profissional e tecnológica em sintonia com os valores universais do homem, daí a importância de assegurar, nos Institutos Federais, um lugar da arte e da cultura (Brasil, 2008, p. 23).

ii. Histórico do IFMA Campus Zé Doca segundo o seu PPP

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica foi concebida há 100 anos, 23 de setembro de 1909, e implantada em diversos Estados brasileiros, dentre eles o Maranhão, com a terminologia Escola de Aprendizes Artífices, sendo desde o

início um instrumento de educação e cidadania para as classes desprovidas de oportunidades sociais, sem, contudo desprezar a classe média emergente. Posteriormente, tornou-se Liceu Industrial de São Luís (1937), Escola Técnica de São Luís (1942), Escola Técnica Federal do Maranhão (1965), Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão – CEFET/MA (1989) e em 2008 nasce o IFMA.

Em 2006 começa a expansão do CEFET/MA nos municípios, de acordo com as demandas de cada região, tendo como base os arranjos produtivos locais. Zé Doca foi um dos municípios contemplados e recebeu a nomenclatura de Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) de Zé Doca.

A UNED Zé Doca começou suas atividades em março de 2007, ofertando os Cursos de Análises Químicas, Biocombustíveis e Secretariado Escolar (Ensino Médio e Técnico - Integrado). O curso de Secretariado Escolar atendia à modalidade do Programa de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA.

Em 03 de março do ano seguinte, em instalações próprias, Rua da Tecnologia, 215, Vila Amorim, aumenta a oferta de Cursos: Gerenciamento em Unidades de Alimentação na modalidade PROEJA e Técnico em Química – Habilitação em Saneamento Ambiental e Técnico em Alimentos na modalidade Subsequente ao Ensino Médio.

No final de 2008, 29 de dezembro, é criado pela Lei 11.892, 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no país, dentre eles o IFMA mediante a junção do CEFET/MA, sede e UNEDs a ele vinculadas (Açailândia, Alcântara, Buriticupu, Centro Histórico, Imperatriz, Santa Inês e Zé Doca), bem como as Escolas Agrotécnicas de São Luís, Codó e São Raimundo das Mangabeiras. Com a nova estrutura o IFMA funciona através de Reitorias e campi, atualmente possui trinta e um campi.

Em 2009, cita a portaria de criação dos IF'S, tendo como missão, de acordo com o Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMA, capacitar pessoas e

organizações assim como seu compromisso com a qualidade da educação, ofertando cursos sempre sintonizados com a realidade regional.

ii.i. Visão de Futuro

Desenvolver uma Unidade Regional de Zé Doca um ensino que proporcione a construção do conhecimento científico e tecnológico fundamentado no ensino, pesquisa e extensão, elevando assim o nível sócio econômico e cultural dos munícipes da região.

ii.ii. Missão Institucional

A implantação do IFMA está pautada no conjunto de políticas públicas voltadas para a Educação Profissional e Tecnológica, tendo como princípio a formação humanística e holística do educando.

Essas premissas perpassam pelo compromisso com a inclusão social, a recuperação de indivíduos afastados da educação formal, pela formação para o mundo do trabalho.

iii. O IFMA Campus Zé Doca no Contexto Atual

O município de Zé Doca foi escolhido como Pólo de desenvolvimento pelo Governo Estadual por apresentar uma abrangência em 18 municípios numa área de 25.654 km². Só o município de Zé Doca tem, segundo o IBGE/2010, a população de 50.160 pessoas, das quais 62% residem na zona urbana.

Os Arranjos Produtivos Locais têm foco transversal nos setores de Serviços, Agricultura, Pecuária e Indústria, com grande produção de babaçu, propiciando o estudo da produção de combustíveis sólidos, líquidos e gasosos, inclusive biodiesel, cuja agenda de desenvolvimento inclui a Educação Profissional e Tecnológica como índice para a inclusão social de sua população.

Atualmente, no campus são ofertados os cursos Integrados de Ensino Médio Técnico em Biocombustíveis, Técnico em Análises Químicas, Técnico em Alimentação Escolar na modalidade PROEJA, Cursos na modalidade subsequente de Ensino Técnico em Alimentos, cursos técnicos na modalidade subsequente na forma de Educação a Distância Técnico em Secretariado, Técnico em Informática para a Internet, agregando ainda cursos – Médio Tec - do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC).

No Ensino Superior são ofertados como forma de acesso via ENEM e pelo Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR) os cursos de Licenciatura em Química, Licenciatura em Matemática e Tecnologia em Alimentos.

A estrutura física do campus é formada por um bloco central com 10 salas de aulas, 1 auditório, salão de eventos, biblioteca, laboratórios de Química, laboratório de Biocombustíveis, laboratório de Alimentos, laboratório de panificação, laboratório de carnes, laboratório de Microbiologia, laboratório de Física/Matemática, laboratórios de Informática, cantina, 11 salas administrativas/pedagógicas, cozinha, banheiros, sendo um com acessibilidade, elevador, sala para o grêmio/rádio escola, recepção, pátios para eventos. Anexo ao bloco central tem-se 10 salas de aula e banheiros.

O Espaço desportivo é composto por piscina semiolímpica, ginásio poliesportivo. O campus disponibiliza de um bloco de assistência ao educando composto por salas de atendimento médico, psicológico, odontológico, enfermagem e assistência social. Para o atendimento ao auxílio alimentação o campus possui um refeitório com capacidade para 500 pessoas, entre alunos e servidores, aproximadamente (ainda em execução); possui também um segundo auditório (ainda em execução); possui um Centro de Treinamento (ainda em execução); almoxarifado, garagem para a frota de veículos do campus.

Situado a 5 km do campus Zé Doca, encontra-se o Núcleo Avançado do Josias, um anexo composto por 3 salas de aula, laboratório temático, laboratórios de Informática, laboratório de Química/Biologia, laboratório de Física/Matemática, salas

administrativas/pedagógica, auditório, cantina, almoxarifado, biblioteca e banheiros.

A estrutura de Gestão de Pessoas é composta por docentes (70), técnicos e assistentes em administração de nível superior e médio (45). Para o atendimento das atividades meio, o campus conta com a contratação de serviços terceirizados, dentre eles: vigilantes, motoristas, recepcionistas, assistentes em administração, piscineiro, jardineiro e assistentes de serviços gerais.

2. Metodologia Aplicada

i. Revisão da Literatura

A Revisão literária foi feita a partir de referências centradas no objeto de estudo em foco, detectando a visão de autores que contribuíssem no âmbito das questões voltadas para este estudo.

ii. Procedimentos de Diagnóstico

Como servidora da instituição, campo desse estudo, o primeiro passo aconteceu através da observação de como se davam as atividades referentes ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas no campus, com o cuidado de sempre optar pelo estranhamento nas questões identificadas ao longo da pesquisa para que não houvesse nenhuma interferência nos resultados.

Partindo das experiências vividas e da observação no período de 11 anos de sua fundação, o diagnóstico da situação foi norteado pelo seguinte questionamento: como a Gestão do IFMA Campus Zé Doca vem desenvolvendo as suas práticas para uma gestão democrática?

Para o alcance dos objetivos deste trabalho foi desenvolvida uma investigação utilizando o método qualitativo por considerar que o objeto de estudo esteja voltado para a área das Ciências Humanas e Sociais, e considerando também que

a pesquisa perpassa pelo anseio de implementação de mais ações democráticas, para uma melhor qualidade de ensino no IFMA Campus Zé Doca.

iii. Realização de Entrevistas

Para nortear o conteúdo das questões, foi elaborado um guião de entrevista de forma a recolher o máximo de informações sobre o que pensam os segmentos da comunidade acadêmica, acerca da temática. Foi pensada a pesquisa em forma de entrevistas semiestruturadas para os seguintes segmentos amostrais: **gestores** - composto por 1 Diretor Geral, 1 Diretor de Administração e Planejamento e 1 Diretor de Desenvolvimento Educacional; **professores** – 5 representantes; **técnicos administrativos** – 5 representantes; **alunos** – 5 representantes, considerando que estes públicos estão cotidianamente envolvidos com a vida da escola (em anexo), e representarão segundo um paradigma interpretativo os seus respectivos segmentos.

Essas representações foram convidadas e, ao aceitarem o convite, assinaram a Declaração de Consentimento Informada, sendo que o Termo de Concordância, para que o trabalho fosse realizado no campus, teve o consentimento e a assinatura da Direção.

iv. Tratamento de Informações

A realização das entrevistas se deu sem nenhuma interferência por parte do pesquisador, sendo gravadas e transcritas fidedignamente aos textos dos áudios, sendo preservadas as identidades dos entrevistados no texto transcrito, sendo destruído os áudios após a discussão final desta pesquisa, respeitando assim os preceitos definidos pela comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa (UFP).

Embora havendo semelhança nos questionamentos, as entrevistas foram realizadas de forma cuidadosa para que não houvesse nenhum tipo de interferência ou indução por parte do pesquisador.

Nesse contexto, vale a contribuição de Goldenberg (2015, p. 63) quando afirma que:

Não é possível formular regras precisas sobre as técnicas de pesquisa qualitativa porque cada entrevista ou observação é única: depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados.

Com o material das entrevistas já transcrito na íntegra, deu-se início a uma leitura cuidadosa objetivando assim um entendimento que pudesse se chegar a deduções sobre o significado das falas dos respondentes e também se alcançar o objetivo proposto neste trabalho.

Naturalmente tais deduções foram contrastadas com a revisão da literatura realizada. Assim se desenvolve o processo de categorização a partir da unidade das falas dos entrevistados e da revisão da literatura, sendo que foram elaboradas 8 categorias que se desdobraram em temas indicadores para a seleção das ideias nas mensagens registradas, com a finalidade de facilitar a análise de conteúdo.

Bardin (1977, p.117), define as categorias como rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

v. Análise de Conteúdos

Na pesquisa qualitativa é de fundamental importância o reconhecimento de que não se pode ter a certeza na sua totalidade em relação à representatividade dos dados no seu objeto de estudo. O fato de se ter proximidade com as pessoas entrevistadas não deve interferir e nem comprometer os resultados da pesquisa.

Goldenberg (2015, p. 65), elucida bem o pensamento acima quando diz que:

O fato de ter uma convivência profunda com o grupo estudado pode contribuir para que o pesquisador “naturalize” determinadas práticas e comportamentos que deveria “estranhar” para compreender.

vi. Proposta de Intervenção

Com base na fundamentação teórica e em todo o trabalho empírico sobre gestão escolar democrática, apresentados nesta pesquisa, foi elaborada uma proposta de intervenção no sentido de aprofundar a gestão democrática no campus, levando em consideração a necessidade de minimizar os pontos ainda considerados fracos e potencializar os pontos fortes detectados, de forma que tal proposta é flexível, podendo se adequar a cada necessidade de ajustes.

Caso esta proposta seja inviável por motivos diversos relacionados ao campus deverá ser arquivada diante de outras possibilidades de melhorias para a gestão do IFMA, campus Zé Doca.

3. Análise descritiva e discussão de resultados

i. Caracterização extraída dos textos das entrevistas dos pesquisados

CATEGORIA I			
Representações sobre a gestão democrática	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
	Diálogo	Diretores	“... uma gestão democrática participativa é aquela que está aberta para diálogo ”. (D1).
		Professores	“...a gestão democrática significa (...) ela permite ouvir as pessoas com relação à atuação do gestor.” (P4).
		Alunos	“...a gestão democrática é aquela (...) Permitindo que haja diálogo, haja discussão (...) ” (A5).
	Participação de todos	Diretores	“...uma forma de gerenciar...é...de gerir...no qual <u>todos os entes, integrantes de uma instituição, eles participem</u> ”(D2). “ <u>É um envolvimento de toda a comunidade, do governo e pessoas ligadas ao ensino pra que construa conceitos e ações...</u> (D3).

		Professores	<p><u>“...é uma gestão participativa.” (P1).</u> “...é quando acontece de forma horizontal a gestão <u>em qualquer instituição onde participam os gestores diretos, aqueles que são de direito e de fato, mas com a contribuição generosa, participativa de professores, administrativos, de todo quadro,</u> desde o simples porteiro, desde o motorista que participa da instituição, porque estão gerindo, estão gerenciando todo um trabalho...não só a participação dos trabalhadores da instituição como também alunos, pais de alunos, enfim todos os segmentos.” (P3). “...a gestão democrática significa dizer que é <u>uma gestão que conta com a integração e a participação de todos os setores.</u> Ela permite ouvir as pessoas com relação à atuação do gestor.” (P4) “Gestão democrática é <u>a participação de toda a comunidade escolar,</u> sejam eles técnicos, professores, servidores em geral sobre a educação como um todo (...)” (P5).</p>
		Técnicos Administrativos	<p>“...é uma forma de gerir, de gerenciar e até mesmo de governar, se for o caso, pautada na democracia, pautada na consideração, no pensamento de <u>todos aqueles participantes daquele meio,</u> aquela instituição.” (TA2). “...ela parte do princípio, é...que tem como objetivo <u>a participação da maioria das pessoas envolvidas</u> dentro do sistema do qual é gerido.” (TA4).</p>
		Alunos	<p>“...é...quando a escola dá acesso à comunidade para <u>que ela participe</u>...é...da comunidade do campus.” (A1). “...aquela gestão que <u>procura envolver todos os segmentos</u> que são ligados a ela” (A2). “...a gestão democrática é aquela que é uma gestão participativa, e <u>aquela que permite que toda a comunidade...</u> é...ela esteja envolta, auxiliando e contribuindo nas ações do campus (A5).</p>
Opinar, gerar ideias, questionar		Diretores	<p>“...uma forma de gerenciar...é...de gerir...no qual eles possam dar as <u>opiniões, colocar suas ideias, colocar suas suscitações.</u>” (D2).</p>
		Técnicos Administrativos	<p>“Acredito ser a gestão participativa, onde todo mundo que faz parte da comunidade escolar <u>possa expor suas opiniões, fazer suas críticas construtivas.</u>” (TA3).</p>
Decisão participada, orientada às respostas ao bem percebido por todos		Alunos	<p>“...aquela gestão que procura envolver todos os segmentos que são ligados a ela, <u>de forma essa gestão não tome decisões sozinha.</u> Ela procura saber quais as necessidades e qual é a opinião de cada segmento pra resolver essas necessidades, e a partir daí tomar uma decisão.” (A2). “...a gestão democrática é aquela que (...) permite que toda a comunidade... auxiliando e contribuindo nas ações do campos, do instituto. Permitindo que haja diálogo, haja discussão e que <u>todos possam participar do processo de tomada de decisão e tudo que permeia o instituto</u> ou qualquer outra instituição.” (A5).</p>

Propósito comum de melhorias da educação e do país	Professores	<p>“ É um <u>envolvimento de toda a comunidade, do governo e pessoas ligadas ao ensino pra que (...) possam melhorar a educação do país e melhorar a educação</u> de nossos jovem, então é isso pra mim que é gestão democrática”. (D3).</p> <p>“Gestão democrática é a <u>participação de toda a comunidade escolar, (...) l sobre a educação como um todo</u>, tanto na formação didática como na formação de princípios e valores também.” (P5).</p> <p>“...a gente deve tá ouvindo a todos e entrando em um consenso, <u>vendo o quê que é melhor, principalmente em uma instituição pública, onde a gente tem que visar... é... essa gestão deve visar o bem do serviço público</u> e não o bem de um, de A ou de B.”</p>
Gestão de Conflitos	Professores	<p>“Uma gestão, líder, cabeça daquela situação, e ele vai <u>tentar resolver conflitos da melhor forma possível, né?</u> “ (P1).</p>
Modelo nem sempre aplicável	Professores	<p>“A gestão democrática ela é feita por pares, <u>nem todas as partes podem ser democratizadas...</u>” (P2).</p>
Caráter consultivo	Técnicos Administrativos	<p>“Então, gestão democrática tem esse <u>caráter consultivo, né?</u> De trazer a comunidade para as decisões. “Essa é a visão que eu tenho de uma gestão democrática.” (TA1).</p>

Tabela 1. Categoria I - Representações sobre a gestão – Citação dos entrevistados

Categoria I - Representações sobre a gestão democrática										
	Diálogo	Participação de todos	Opinar, gerar ideias, questionar	Decisão participada (...)	Propósito comum de melhorias (...)	Gestão de Conflitos	Modelo nem sempre aplicável	Caráter consultivo	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores	1	2	1		1				5	21%
Professores	1	4			1	1	1	1	9	38%
Técnicos		2	1		1				4	17%
Alunos	1	3		2					6	25%
Frequência absoluta de referências na categoria	3	11	2	2	3	1	1	1	24	100%
Frequência relativa de referências na categoria	13 %	46%	8%	8%	13%	4%	4%	4%		100%

Tabela 2. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria I – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Constata-se que na Categoria I - Representações sobre a gestão democrática os entrevistados identificam fortemente a “Participação de todos” (46% de referências),

como o indicador de que este modelo de gestão se pratica. Esta escolha é reforçada pelos 13% de referências à existência de “Diálogo” e igual percentagens de referências à “Decisão participada, orientada às respostas ao bem percebido por todos”.

De acordo com Santana et al., (2017, p.2188),

O gestor escolar mediante a comunidade deve desenvolver e manter um clima organizacional democrático e participativo na escola, criando mecanismo de participação para todos estarem presente.

Há que realçar, no que se refere à análise por segmentos do conjunto de participantes entrevistados, que atinge 38% a frequência das referências dos Professores na categoria. Segue-se o segmento dos Alunos com 25% das referências e o dos Diretores com 21%. Foram apenas Professores que identificaram a “Gestão de Conflitos” como um indicador relevante da Gestão Democrática bem como o “Caracter Consultivo” e a possível não aplicabilidade do modelo em certos casos. Foram apenas Alunos que referiram como indicador a “Decisão participada, orientada às respostas ao bem percebido por todos”.

Ao analisar os segmentos Miranda Junior et al., (2017, p.2), enfatiza o seguinte:

As organizações se compõem de grupos de pessoas, por vezes com culturas, pensamentos, interpretações e valores diferentes. Nesse sentido, os conflitos são inevitáveis em organizações, sendo, portanto de incumbência do gestor ter a capacidade de identificar a natureza do conflito, abordar junto às partes, saber escutar e compreender as posições e por fim, identificar a estratégia mais viável na resolução do conflito de forma que sejam favoráveis a ambas as partes e compreendido por estas.

CATEGORIA II			
	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
Gestão democrática e a função social da escola	Resultados para sociedade a	Diretores	“...quando se é participativo, todos colocam os seus pontos de vista, as críticas, os problemas para que inclusive, a própria gestão tome conhecimento pra que busque melhoria e tente alcançar os <u>melhores resultados possíveis para a sociedade.</u> ” (D1).
	Participação externa na escola na	Diretores	“... dos princípios do ensino e a função que o Estado tem de fornecer educação, o dever que ele tem com a educação só se completa com <u>a participação da sociedade, famílias, alunos...</u> ” (D3).
		Técnicos Administrativos	“A gestão democrática é um meio pra que <u>a escola faça com que efetivamente traga benefício social</u> ”. “Então é ouvindo essas pessoas, os gestores, as pessoas que estão no comando, eles tem essa referência pra que se implante <u>medidas que efetivamente possa trazer benefícios para a comunidade.</u> ” (TA1). “...e assim a escola consegue... vamos dizer assim... <u>ela consegue desenvolver a sua função social</u> , ela consegue se aproximar da comunidade e vir quais são as expectativas e também as necessidades dessa comunidade. “ (TA2). “...a função social da escola se dá <u>em prestar serviço também principalmente pra sociedade.</u> ” (TA5).
	Importância da gestão democrática	Diretores	“... é interessante a gente entender que gestão democrática <u>ela é essencial nas instituições atuais, né?</u> .” (D2).
		Técnicos Administrativos	“A gestão democrática, <u>ela é fundamental</u> para que a escola cumpra seu papel...” (TA4).
	Projetos abertos à participação	Professores	“... e, como também nós fazemos determinados <u>projetos que desenvolvemos e que chamamos a comunidade para participar.</u> ” (P2). “ <u>Através de projetos</u> , os professores fazem, eles realizam projetos de extensão, onde eles envolvem a comunidade...” (P5).
		Técnicos Administrativos	“Justamente ouvindo as ideias da comunidade escolar e contribuindo para que essas ideias se tornem reais, <u>se tornem projetos que saem dos muros escolares</u> , se tornem mais reais.” (TA3).
		Alunos	“Tem vários <u>projetos</u> lá na escola, onde <u>os alunos podem está se envolvendo</u> na área da pesquisa científica” (A1). “É eu acredito que <u>o envolvimento dos alunos</u> só depende de cada aluno mesmo, porque as propostas estão abertas[...] só depende de cada aluno assim se interessar por uma linha de pesquisa e escrever algum <u>projeto</u> com o professor...(A2).

Partilha entre a Comunidade e a Instituição	Alunos	“E o IFMA têm muitos projetos que a gente leva pra pessoas de fora, pra quem não tem conhecimento ”. (A4).
	Professores	A instituição é convidada para participar de determinados eventos na cidade , principalmente nos eventos da Secretaria Municipal de Educação e Secretaria Municipal de Saúde...”(P2). “(...) e traz essa comunidade para a instituição, e também levam os alunos até à comunidade para que haja uma troca de conhecimentos entre os alunos e comunidade.” (P5)
Troca de experiências com a coletividade	Técnicos Administrativos	“É...eu acredito que é ouvindo cada setor, ouvindo cada setor, ouvindo as experiências de cada setor, de pessoas, de indivíduos que nos trazem as suas necessidades, que muitas vezes é a necessidade da coletividade, né?...”(TA1). A partir do momento em que você ver a visão da comunidade da escola, você ver consegue também entender quais são as perspectivas dessa comunidade...”(TA2).

Tabela 3. Categoria II – Gestão Democrática e a função social da escola – Citação dos entrevistados

Categoria II - Gestão democrática e a função social da escola								
	Resultados para a sociedade	Participação externa na escola	Importância da gestão democrática	Projetos abertos à participação	Partilha entre Comunidade e a Instituição	Troca de experiências com a coletividade	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores	1	1	1				3	18%
Professores				2	2		4	24%
Técnicos		3	1	1		2	7	41%
Alunos				2	1		3	18%
Frequência absoluta de referências na categoria	1	4	2	5	3	2	17	100%
Frequência relativa de referências na categoria	6%	23%	12%	29%	18%	12%		100%

Tabela 4. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria II – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Conforme observado na Tabela 4, na categoria II – Gestão democrática e a

função social da escola - identifica-se que há um percentual significativo em relação aos seguintes indicadores: Projetos abertos à participação (29% de referências); Participação externa na escola (23% de referência); Partilha entre a comunidade e a instituição (18% de referência), sendo que nem todos os segmentos fizeram alusão a todos os indicadores.

Do universo de entrevistados o segmento com maior índice de participantes no tocante a análise desta categoria foi o de técnicos administrativos (41% de frequência) seguido pelo de professores (24% de frequência).

Apenas 1 dos entrevistados (6% de frequência) fez alusão para o indicador “Resultados para a sociedade”

Enfatizando a categoria II - Gestão democrática e a função social da escola, Ribeiro, Silva e Souza (2017), abordam que é fundamental que haja uma avaliação dos projetos realizados na escola para fazer uma reflexão sobre os resultados alcançados, buscando analisar o comprometimento da equipe escolar, como também a participação da comunidade escolar e pais, com a intenção de melhorar o desenvolvimento das atividades e projetos que visam ao crescimento integral do cidadão.

CATEGORIA III			
Representações sobre comunicação e relações interpessoais na gestão democrática	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
		Diretores	<p><i>“Essa relação interpessoal, <u>ela é um pouco diferenciada</u> entre os segmentos...” (D1).</i></p> <p><i>“...ainda <u>existe uma barreira entre a comunicação desses setores</u> [...] o que eu penso o que seria um bom trabalho de comunicação, <u>não chegou lá ainda...</u>” (D3).</i></p>
	Falhas na comunicação	Técnicos Administrativos	<p><i>“[...] o sistema às vezes <u>deixa a desejar</u>, o sistema que nós utilizamos, por exemplo, pra andamento de processos para as próprias comunicações entre os setores...” (TA2).</i></p> <p><i>“Em relação aos segmentos entre si, eu percebo um <u>distanciamento entre docentes e técnicos administrativos</u>”.(TA3).</i></p> <p><i>“... a gente percebe realmente que <u>há conflitos nesse ponto</u>, é...às vezes os professores não conseguem ter um bom relacionamento, os técnicos não conseguem, às vezes a gestão, a própria gestão não consegue</i></p>

			<i>também ter um bom diálogo com todos os outros segmentos...” (TA4).</i>
Contributo para o bem coletivo	Diretores		<u>“... procuramos sempre tentar trabalhar de forma a viabilizar uma comunicação saudável e eficiente entre os segmentos do instituto, para um maior desenvolvimento no campus.” (D2).</u>
	Professor		<u>“...é muito importante em uma instituição que todos se unam a favor da educação.” (P5).</u>
	Técnico Administrativo		<u>“... as relações interpessoais embora elas sejam muito boas entre os segmentos, eu diria até mesmo entre os três segmentos [...] mas a própria convivência consegue contornar esse problema.” (TA2).</u>
Administrar conflitos	Técnico Administrativo		<u>“... há os conflitos, não podemos negar, mas o que nós entendemos, o que nós percebemos é que a partir desses conflitos a gente aprende, e a cada dia a gente vai se afinando, a gente vai se lapidando, de forma que o relacionamento é perfeitamente saudável dentro do campus.” (TA1).</u>
Abertura à participação	Diretores		<u>“... a comunicação aqui do instituto ela acontece bem nas reuniões pedagógicas... Sempre há participação do administrativo que expõe suas...né?” (D3).</u>
	Alunos		<u>“As vezes lá na escola ocorrem reuniões entre o corpo docente e nós alunos, quando não é assim, a gente procura as informações direto nos setores especializados...” (A1).</u> <u>“Eu observo que a gestão do campus, ela é bastante democrática porque todas as pessoas podem vir conversar com os membros da direção e fazer propostas...” (A2).</u>
Percepção favorável sobre interação	Diretores		<u>“... essa interação ela é bem participativa, nós conseguimos notar esses três eixos interagindo bem, se relacionando bem...” (D2).</u>
	Técnicos Administrativos		<u>“... a minha avaliação do relacionamento da instituição aqui do campus Zé Doca é muito boa, né...” (TA1).</u> <u>“Em relação à gestão para com esses segmentos eu percebo uma aproximação com todos. A gestão não faz distinção entre administrativos e docentes.” (TA3).</u> <u>“... aqui no instituto eu considero essa relação muito boa porque nós precisamos ver as diferenças dos outros, precisamos compreender...” (TA5).</u>

Tabela 5. Categoria III – Representações sobre comunicação e relações interpessoais na gestão democrática - Citação dos entrevistados.

Categoria III- Representações sobre comunicação e relações interpessoais na gestão democrática							
	Falhas na comunicação	Contributo para o bem coletivo	Administrar conflitos	Abertura à participação	Percepção favorável sobre a interação	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores	2	1		1	1	5	31%
Professores		1				1	6%
Técnicos	3	1	1		3	8	50%
Alunos				2		2	13%
Frequência absoluta de referências na categoria	5	3	1	3	4	16	100%
Frequência relativa de referências na categoria	31%	19%	6%	19%	25%		100%

Tabela 6. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria III – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Observa-se que na Categoria III – Representações sobre comunicação e relações interpessoais na gestão democrática, os entrevistados deram maior destaque aos indicadores que reconhecem “Falhas na comunicação” (31% de frequência) e “Percepção favorável sobre a interação” (25% de frequência). A esse item houve um reforço com índices menos expressivos pelos indicadores “Contributo para o bem coletivo” (19% de frequência) e igual frequência à “Abertura à participação”.

Ao destacar as representações sobre comunicação e relações interpessoais na gestão democrática, Santos (2017, p.10-11), cita:

O gestor deverá trabalhar em favor de um clima organizacional que auxilie o relacionamento profissional e interpessoal, para que haja uma convivência responsável e solidária. Deverá desenvolver o movimento de gestão, valorizando e apoiando iniciativas que promovam o desenvolvimento.

Um realce para a análise dessa categoria foi o tema indicador “Administrar conflitos” onde apenas 1 entrevistado do segmento de técnicos (6% de frequência) se atentou para a pertinência dessa questão em relação à categoria.

Levy et al., (2016), aborda que as causas dos conflitos podem ser variadas desde pressões externas, equívocos de processos e fluxos de informações e mudanças de mercado. Mas, no final, são as pessoas que estão envolvidas nos conflitos e seus gestores que precisam resolvê-los.

Com 50% de frequência, o segmento de técnicos administrativos marcou maior percentual de participantes em relação aos outros segmentos entrevistados. Apenas o segmento dos professores teve representação (6% de frequência) no tema “Contributo para o bem coletivo”.

CATEGORIA IV			
	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
Representações sobre qualidade na educação e gestão democrática no IFMA Campus Zé Doca	Impacto da gestão democrática na Qualidade do ensino	Diretores	“A gestão democrática melhora a qualidade uma vez que nós tentamos resolver os anseios da comunidade...” (P1).
		Professores	“... gestão democrática é imprescindível pra se ter uma educação assim de qualidade que atenda os anseios da sociedade...” (D3). É, vamos dizer, aonde o campus pretende chegar em um determinado período e o cumprimento dessas metas faz com que a qualidade de ensino seja sempre voltada para melhorar e melhorar. ” (P2). Esse processo faz-se fundamental para alcançar uma educação pública e gratuita de qualidade. ” (P5).
	Responsabilidade com o ensino	Professores	“ O projeto político pedagógico [...] é uma política norteadora[...] o objetivo dele é atender a comunidade diante das condições, das necessidades que a comunidade escolar vem passando.” (P1). “ O projeto político pedagógico , ele traz as diretrizes que em um determinado período se vai trabalhar dentro
	Projeto Político Pedagógico como orientador da acção	Professores	“ O projeto político pedagógico [...] é uma política norteadora[...] o objetivo dele é atender a comunidade diante das condições, das necessidades que a comunidade escolar vem passando.” (P1). “ O projeto político pedagógico , ele traz as diretrizes que em um determinado período se vai trabalhar dentro da concepção de cada curso”. (P2)
	Qualidade no ensino exige participação	Alunos	“... a partir do momento em que a comunidade, ela participa, há um melhoramento na qualidade do ensino... ” (A1). “... a qualidade tá ligada a uma gestão democrática , mas que pra haver democracia é preciso que todos os segmentos ou todos os envolvidos, pelo menos boa parte, entenda o real significado de democracia...” (A2).

Tabela 7. Categoria IV – Representações sobre qualidade na educação e Gestão Democrática no IFMA Campus Zé Doca - Citação dos entrevistados.

Categoria IV- Representações sobre qualidade na educação e gestão democrática no IFMA - Campus Zé Doca						
	Impacto da gestão democrática na Qualidade do ensino	Responsabilidade com o ensino	Projeto Político Pedagógico como orientador de ação	Qualidade no ensino exige participação	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores	2				2	22%
Professores	2	1	2		5	56%
Técnicos						0%
Alunos				2	2	22%
Frequência absoluta de referências na categoria	4	1	2	2	9	100%
Frequência relativa de referências na categoria	45%	11%	22%	22%		100%

Tabela 8. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria IV – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Com uma expressiva frequência (45%) o tema “Impacto da gestão democrática na qualidade do ensino” na Categoria IV – Representações sobre qualidade na educação e gestão democrática no IFMA – Campus Zé Doca, foi destaque dos segmentos de diretores e professores, sendo reforçado pelos indicadores “Projeto Político Pedagógico como orientador de ação” (22% de frequência) e “Qualidade no ensino exige participação” (22% de frequência).

Para o tema indicador “Responsabilidade com o ensino”, no universo de entrevistados a manifestação se deu apenas pelo segmento de professores (11% de frequência). Nesta categoria não houve referências do segmento dos técnicos administrativos para os temas indicadores.

Na análise por segmento no universo dos entrevistados enfatiza-se 56% as referências dos professores na categoria, seguindo de 22% das referências dos diretores e igual percentual dos alunos.

Ao ressaltar sobre qualidade de ensino, Bisinoto e Almeida (2017) aborda o seguinte: A ES está positivamente associada à ampliação das possibilidades de emprego, de inclusão socioeconômica e de redução das assimetrias existentes na sociedade. Nesse sentido, o processo de democratização da ES se insere nas políticas públicas que almejam a consolidação de uma sociedade mais justa e igualitária assente numa ampla e qualificada formação acadêmica das pessoas.

CATEGORIA V			
	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
Representações sobre a participação da comunidade externa na Gestão Democrática do Campus Zé Doca	Incentivo/ oportunidades	Diretores	<i>“... trazemos a comunidade para dentro da instituição, levamos a instituição para a comunidade...” (D1) “Então... o campus, ele busca sempre está interagindo com a comunidade, sempre está ouvindo a comunidade, e os funcionários...” (D2). “O campus oferece muitas oportunidades [...] e também abre as portas para a comunidade participar desses eventos.” (D3).</i>
		Professores	<i>“Toda vez que a gente realiza um projeto de extensão, a comunidade tá como convidada a participar e está por dentro daquilo que o IFMA tá realmente desenvolvendo”. (P1)</i>
		Alunos	<i>“...a partir do momento em que a gente abre espaço para uma gestão democrática, né? A gente dá espaço e abre ao diálogo, à discussão...” (A5).</i>
	Descentralização de poder	Técnicos Administrativos	<i>“É exatamente descentralizando esse comando, esse poder na escola, ou seja, desenvolvendo uma gestão democrática...” (TA2).</i>
		Alunos	<i>“Eu acho que mesmo tendo essa hierarquia todos nós devemos está informados de determinadas coisas que se passam dentro na gestão, entendeu?” (A4).</i>
	Dificuldades na participação	Diretores	<i>“o nosso principal problema com relação à gestão democrática hoje, é trazer a comunidade, trazer os pais, trazer a comunidade externa numa forma geral pra participar ...” (D2).</i>
		Professores	<i>“Embora eu ache pouco a participação...” (P2).</i>
		Técnicos Administrativos	<i>“ Eu considero como maior desafio a conquista de sociedade civil, trazer os pais para dentro da escola, ainda é um desafio...” (TA3).</i>

Tabela 9. Categoria V – Representações sobre a participação da comunidade externa na Gestão Democrática - Citação dos entrevistados.

Representações sobre a participação da comunidade externa na Gestão Democrática do Campus Zé Doca					
	Incentivo/oportunidades	Descentralização de poder	Dificuldades na participação	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores	3		1	4	40%
Professores	1		1	2	20%
Técnicos		1	1	2	20%
Alunos	1	1		2	20%
Frequência absoluta de referências na categoria	5	2	3	10	100%
Frequência relativa de referências na categoria	50%	20%	30%		100%

Tabela 10. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria V – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Com relação à Categoria V – Representações sobre a participação da comunidade externa na Gestão Democrática do Campus Zé Doca, os participantes da entrevista enfatizaram o indicador “Incentivo/oportunidades” (50% de frequência); seguindo de 30% para “Dificuldades na participação” e 20% para “descentralização do poder”. Destaca-se nessa categoria a análise por segmento no conjunto de entrevistados o segmento de diretores que alcançou 40% de referências, acompanhando 20% do grupo de professores, 20% do grupo de técnicos administrativos e 20% do grupo de alunos.

Ao analisar o comentário da Categoria V e comparando com o pensamento de Silva (2014, p.12):

A democracia é o caminho para a valorização do ser humano e da formação do cidadão, assim a gestão escolar necessita ser participativa e politizada, de modo a transformar a escola em um espaço

político onde podemos educar crianças, jovens e comunidade para o exercício da cidadania, levá-los à análise da conduta política, do conhecimento dos sistemas políticos, da ética democrática, do convívio social, de seus direitos e deveres, de modo a oferecer-lhes estrutura para atuar no campo político, com vistas a uma política responsável, proporcionando meios de participação através de mecanismos representativos como Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Mestres, além da participação direta.

CATEGORIA VI			
Representações sobre tomadas de decisões no IFMA Campus Zé Doca – Conselhos	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
	Efeitos de desconhecer as decisões	Técnicos Administrativos	<i>O Núcleo estruturante <u>eu não tenho tanto conhecimento</u> das funções desse conselho...” (TA3).</i>
		Técnicos Administrativos	<i>“... nossos colegiados, nossos conselhos, eles <u>estão deixando muito a desejar</u>. A gente sabe, eu pelo menos, não tenho atuação. Dentro da área que eu <u>trabalho eu preciso às vezes de respostas dos conselhos de outros segmentos pra tá ajudando a tomar decisões e a gente sabe que não acontece.</u>” (TA4).</i>
	Decisões partilhadas em crescimento	Diretores	<i>“<u>A comunidade, o conselho se reúne pra ver a melhor maneira possível como tratar o assunto e onde direcionar.</u>” (D1). “...o campus <u>leva muito a sério</u> esse quesito de analisar o ponto de vista de todos os participantes dos conselhos.” (D2).</i>
		Professores	<i>“Toda decisão que precisa realmente ativar o conselho, o conselho é ativado, eles <u>agem de acordo pra viabilizar da melhor forma possível</u> as tomadas de problemas que possam surgir”. (P2). “No campus é...isso acontece de forma muito compartilhada, digamos assim... cada tomada de decisão, cada conselho que é criado, o público, os componentes, as pessoas que fazem parte da escola, eles são sempre chamados a discutir as decisões...” (P4)“.</i>
		Técnicos Administrativos	<i>“<u>Essa decisão é compartilhada através dessas reuniões periódicas para tratar de assuntos relevantes no nosso campus.</u>” ((TA)1)</i>
	Viabilidade de decisões partilhadas	Professores	<i>“... porque tem coisas que são inerentes de um processo em que <u>as decisões são tomadas pela gestão, sem a participação da comunidade. Outras decisões são tomadas de comum acordo com a comunidade...</u>” (P2).</i>
	Melhoria do ensino com decisões participadas ou partilhadas	Professores	<i>“... a conjuntura de todas as decisões tomadas com a comunidade faz com que as partes participem da gestão, e <u>isso ajuda a melhorar o conhecimento, o ensino,</u> o objetivo principal da instituição.” (P2).</i>
Alunos		<i>“... já participei de algumas comissões aqui no campus, que abre espaço para que os alunos estejam inseridos nas discussões que permeiam o instituto, tanto nos processos de avaliação, como nos processos de desenvolvimento e <u>ações que contribuem para o crescimento do campus.</u>” (A5).</i>	

Tabela 11. Categoria VI – Representações sobre tomadas de decisões no IFMA Campus Zé Doca - Citação dos entrevistados.

Categoria VI - Representações sobre tomadas de decisões no IFMA - Campus Zé Doca						
Segmentos	Efeitos de desconhecer as decisões	Decisões partilhadas em crescimento	Viabilidade de decisões partilhadas	Melhoria do ensino com decisões participadas ou partilhadas	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores		2			2	20%
Professores		2	1	1	4	40%
Técnicos	2	1			3	30%
Alunos				1	1	10%
Frequência absoluta de referências na categoria	2	5	1	2	10	100%
Frequência relativa de referências na categoria	20%	50%	10%	20%		100%

Tabela 12. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria VI – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Verifica-se que para a Categoria VI – Representações sobre tomadas de decisões no IFMA – Campus Zé Doca, o indicador “Decisões partilhadas em crescimento “foi identificado com intensidade pelos entrevistados (50% de frequência) e corroborado pelos indicadores” Melhoria do ensino com decisões participadas ou partilhadas” (20% de frequência) sendo de realçar que apenas o segmento de alunos fez alusão a esse indicador (10% de frequência) – e “Viabilidade de decisões partilhadas” (20%). É preciso destacar também com 20% de frequência o indicador “Efeitos (negativos) de desconhecer as decisões”.

Salienta-se que na análise de conteúdo dessa categoria, o segmento de professores abrangeu 40% de frequência do número de participações. Dos outros segmentos, as frequências foram: técnicos administrativos (30%); diretores (20%) e

alunos (10%).

Em consonância apresentado na Categoria VI, Arruda (2016), salienta que é importante salientar que as tomadas de decisões no âmbito escolar, precisam estar de acordo com as leis e diretrizes da educação nacional, mostrando compromisso, responsabilidade e transparência em seus atos.

CATEGORIA VII				
	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS	
Representações sobre políticas de inclusão na gestão democrática	Inclusão como política pública	Técnicos Administrativos	<p>“... poderá participar também, além do aluno, <u>os seus pais, que fornecerão informações que ajudariam num diagnóstico bem mais preciso.</u>”(T1).</p> <p>“...pois <u>a escola ainda não está preparada</u> para trabalhar com os alunos que devem ser incluídos, de acordo com a legislação. (TA3).</p> <p>“É importante dizer <u>que as instituições escolare precisam se organizar</u> quanto a atuação do professor, no tocante à educação inclusiva...(TA3).</p>	
		Professores	<p>“... <u>as estratégias de inclusão social estão sendo vergonhosamente desmontada,</u> quase sempre com a justificativa de falta de recursos.” (P1).</p> <p>“... além disso, <u>as políticas de cotas e as políticas de inclusão</u> em geral para alcançar o público que, historicamente, está desarraigado do processo de construção educacional...” (P5).</p>	
		Alunos	<p>“O trabalho desse tipo, ele busca destacar a concepção de gestão no seu contexto mais amplo, procurando compreender o direcionamento que as <u>políticas educacionais</u> impõem ao sistema de ensino, refletindo diretamente nas escolas...” (A3).</p>	
	Gestão com respeito pelo outro	Professores		<p>“... <u>a dívida</u> que a comunidade brasileira tem para com um grupo grande de excluídos e marginalizados, negros, índio, portadores de deficiência, dentre outros.” (P4).</p>
		Alunos		<p>“Acredito que se tratando de <u>uma gestão que respeita os pensamentos e posicionamentos de todo e qualquer membro,</u> as estratégias de inclusão, visando unificar a ideia de democracia, sejam de suma importância para positivamente <u>construir-se uma educação que agregue valor a diversos olhares.</u>” (A1).</p> <p>“Fundamenta-se na concepção de educação de qualidade para todos, <u>respeitando diversidade dos alunos,</u> realizando e atendendo as suas</p>

			<i>necessidades educativas...” (A3).</i>
Gestão na perspectiva da inclusão	na da	Diretores	<i>“A instituição, de um modo geral, tem buscado meios democráticos para discutir e planejar ações que viabilizem a inserção da comunidade no ambiente escolar, através de grupos de trabalhos com os Núcleos de Apoio ao Educando, Núcleos de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABIs), Núcleo de Atendimento às pessoas com Necessidades Educacionais Especiais. (NAPNES).” (D1).</i>
		Professores	<i>“...essas estratégias só conseguem atingir o real objetivo com o desenvolvimento de uma gestão voltada ao interesse de todos, principalmente preocupada no tocante aos alunos que apresentam necessidades específicas.” (P3).</i>
Formação para melhorar a inclusão	para a	Técnicos Administrativos	<i>“... a gestão democrática tem um alto potencial para fazer uma inclusão mais eficiente. (TA1). “O gestor escolar diante das estratégias de inclusão de uma gestão democrática, pode contribuir com o estabelecimento da colaboração, do ambiente escolar, com o aprimoramento do contato e da interação entre os professores e demais funcionários”. (TA3).</i>

Tabela 13. Categoria VII – Representações sobre políticas de inclusão na gestão democrática - Citação dos entrevistados.

Categoria VII - Representações sobre políticas de inclusão na gestão democrática						
Segmentos	Inclusão como política pública	Gestão com respeito pelo outro	Gestão na perspectiva da inclusão	Formação para melhorar a inclusão	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores			1		1	8%
Professores	2	1	1		4	31%
Técnicos	3			2	5	38%
Alunos	1	2			3	23%
Frequência absoluta de referências na categoria	6	3	2	2	13	100%
Frequência relativa de referências na categoria	46%	23%	15%	15%		100%

Tabela 14. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria VII – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Constata-se na Categoria VII – Representações sobre políticas de inclusão na gestão democrática – a “Inclusão como política pública” como indicador de que este modelo se aplica, foi referenciado com 46%, sendo reforçado pelo indicador “Gestão com respeito pelo outro” (23% de referências). Os indicadores “Gestão na perspectiva da inclusão” e “Formação para melhorar a inclusão” tiveram percentuais iguais (15% de referências). Apenas o segmento de Diretores apontou a gestão na perspectiva da inclusão.

Como índice mais elevado na análise por segmento do universo de participantes entrevistados, surge o dos técnicos administrativos (38% de frequência), seguido do dos professores (31% de frequência), dos alunos (23% de frequência) e dos diretores (8% de frequência).

Diante desse cenário, sobre o entendimento de importância da inclusão social também no âmbito educacional, atentamos para a seguinte citação:

A educação inclusiva constitui um paradigma educacional fundamentado na concepção de direitos humanos, que conjuga igualdade e diferença como valores indissociáveis, e que avança em relação à idéia de equidade formal ao contextualizar as circunstâncias históricas da produção da exclusão dentro e fora da escola. (Brasil, 2008, p. 1).

CATEGORIA VIII				
	TEMA INDICADOR	SEGMENTO	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS	
Representações sobre formação continuada aos profissionais da Educação	Necessidade da Formação continuada	Diretores	“A instituição em prol do atendimento a formação continuada e qualificação dos profissionais da <u>educação tem buscado soluções de forma a atender as demandas</u> com a oferta de DINTER e MINTER, em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação Tecnológica.”(D1).	
		Professores	Vejo que <u>a formação de professores e profissionais da educação</u> [...] tem uma extrema importância para o avanço dos índices e principalmente na melhoria da educação de um país (P3).	
		Técnicos Administrativos	“...faz-se necessário a inclusão dentro dos encontros pedagógicos e outros eventos que visem à <u>formação de professores e profissionais da educação...</u> ” (TA5).	
		Alunos	“...muitos professores e profissionais da educação em suas formações tendem a continuar para obtenção de títulos acadêmicos maiores, para o melhor desenvolvimento do ensino...” (A2).	
	Contributo da Formação continuada para a qualidade no ensino	Alunos	“... o professor formado contribui para a <u>área educacional</u> , desenvolvendo assim o seu lado profissional e também a sociedade.” (A3).	
		Professores	“Percebo que <u>os cursos de licenciatura em geral tem melhorado a construção curricular dos próprios cursos</u> , oferecendo disciplinas que desenvolvam esse olhar crítico para os docentes em formação. [...] ”O próprio IFMA tem desenvolvido esse olhar entre os professores que não são licenciados, a partir da <u>oferta de uma especialização em formação pedagógica aos docentes</u> que não tem licenciatura.” (P5).	
		Técnicos Administrativos	“...Sabe-se que é um desafio, pois necessita de professores com conhecimentos teórico- práticos, bem como planejamentos coletivos, estratégias e metodologias de ensino e de processos de avaliação que possibilitem ao educador <u>acompanhar o desenvolvimento de cada aluno</u> em sala de aula.”(TA 3).	
		Professores	“É importante ressaltar que no Brasil, <u>grande parte dos profissionais ligados à educação ainda tem uma grande deficiência em formação</u>	
	Contributo da Formação continuada na			

	Avaliação		<i>complementar, principalmente por conta da desvalorização da área...” (P3).</i>
		Técnicos Administrativos	<i>“...faz-se necessário que a equipe de gestão se organize para oportunizar de forma dinâmica espaço/tempo, para que se efetivem os estudos e a formação continuada de professores e profissionais da educação. Para que esse espaço seja disponibilizado é necessário que a gestão democrática atue como elemento articulador. (TA).</i>
		Alunos	<i>“Deve existir constantemente, a cargo de avaliar e reavaliar-se sempre sobre o perfil docente tido na instituição de ensino, debitando fornecer recursos, ferramentas, meios de auxiliar na formação de seus docentes.” (A1).</i>

Tabela 15. Categoria VIII – Representações sobre formação continuada aos profissionais da Educação - Citação dos entrevistados.

CATEGORIA VIII - Representações sobre formação continuada aos profissionais da Educação					
Segmentos	Necessidade da Formação continuada	Contributo da Formação continuada para qualidade no ensino	Contributo da Formação continuada na Avaliação	Frequência absoluta de referências no segmento	Frequência relativa de referências do segmento na categoria
Diretores	1			1	10%
Professores	1	1	1	3	30%
Técnicos	1	1	1	3	30%
Alunos	1	1	1	3	30%
Frequência absoluta de referências na categoria	4	3	3	10	100%
Frequência relativa de referências na categoria	40%	30%	30%		100%

Tabela 16. Resultados obtidos nos temas indicadores da Categoria VII – Entrevista semiestruturada com os segmentos: Diretores, professores, técnicos administrativos e alunos.

Comentário:

Nessa categoria, constata-se que 40% de referências apontaram para o indicador “Necessidade da Formação continuada”, havendo representações de todos os segmentos para esse aspecto. Os indicadores “Contributo da Formação continuada para a qualidade no ensino” e “Contributo da Formação continuada na Avaliação” ambos alcançaram 30% de referências.

Há que se considerar, que nessa categoria houve um percentual equiparado a 30% nas referências dos segmentos, excetuando-se o segmento de diretores com 10%.

Sendo a formação continuada um trabalho que vai se fazendo gradativamente, buscando sempre a observância da complexidade que é o ato de ensinar, os professores assim como toda a equipe de profissionais da educação, precisam estar preparados para enfrentar os desafios e juntos buscar alternativas de solução, o que só acontece se o profissional busca a qualificação de forma consistente.

A esse respeito, Perrenoud, 2000 (*cit. in* Libâneo, 2015, p.188)

Uma prática reflexiva limitada ao bom senso e à experiência pessoal de cada um não vai muito longe, pois o professor em exercício precisa de saberes que não podem ser inventados em cima do nada e que sua reflexão será mais poderosa quanto mais se ancorar numa ampla cultura em ciências humanas.

Os resultados obtidos, através das frequências absolutas e relativas nos registros de investigação deste estudo, possibilitaram à organização das falas dos respondentes em indicadores que contemplaram as categorias elaboradas as quais servirão como parâmetros para a discussão dos dados apresentados.

Para Bardin (1977, p.42) o termo Análise de Conteúdo na atualidade é designado como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Conforme o objetivo deste projeto de intervenção que é a discussão sobre o processo de gestão democrática no IFMA – Campus Zé Doca, foi elaborado um roteiro para entrevistas que contou com a participação de representantes de quatro segmentos da comunidade acadêmica num total de 18 pessoas. Dos questionamentos apresentados aos participantes foram formuladas as seguintes categorias: I - Representação sobre Gestão Democrática, II - Gestão Democrática e a Função Social da Escola, III - Representações sobre Comunicação e Relações Interpessoais na Gestão Democrática, IV - Representações sobre Qualidade na Gestão Democrática no IFMA – Campus Zé Doca, V - Representações sobre a Participação da Comunidade Externa na Gestão Democrática do Campus Zé Doca, VI - Representações sobre Tomadas de Decisões no IFMA Campus Zé Doca Conselhos, VII – Representações sobre Políticas de Inclusão na Gestão Democrática, VIII – Representações sobre Formação Continuada aos Profissionais da Educação.

Para pontuar a frequência absoluta e a frequência relativa das respostas dos entrevistados, dentro das categorias, se pensou na seleção de temas indicadores que surgiram a partir da leitura de cada transcrição e que foram levados em consideração de acordo com a pertinência de cada tema.

Deste modo, através de dados empíricos, aqui apresentados, faremos a nossa discussão procurando uma aproximação com o pensamento de alguns teóricos que ao longo deste trabalho contribuíram para o enquadramento teórico.

Esta discussão tem por base os dados apresentados nas tabelas de 1 a 16, os quais foram suficientes para uma análise crítica em relação ao trabalho desenvolvido no contexto educacional sobre a visão de gestão escolar democrática no IFMA – Campus Zé Doca.

Entendendo que todos os participantes das entrevistas demonstraram interesse em participar de uma Gestão Democrática no Campus, convém ressaltar que esse pensamento positivo conta como um fator relevante para uma possível aceitação e execução da proposta de intervenção apresentada à comunidade desta escola, no sentido

de uma implementação para uma gestão cada vez mais democrática.

De acordo com os dados coletados nas categorias citadas é perceptível, através dos temas indicadores, que há interesse da comunidade acadêmica do campus em colaborar com uma gestão democrática, porém ainda são frágeis alguns pontos considerados de fundamental importância para uma gestão democrática e que foram de baixa frequência na fala dos entrevistados.

Nos dados apresentados, o entendimento sobre gestão democrática foi suscitado por todos os representantes dos segmentos quando relataram a importância da participação, no entanto houve poucos relatos de exemplos de decisões de forma partilhada no campus em relação às ações realizadas pela gestão, o que denota a necessidade de um trabalho mais amplo em relação às tomadas de decisões em prol de melhorias no âmbito educativo desta escola.

Nesse contexto Lück (2011, p.29) aponta que:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme.

Com relação ao desempenho da função social da escola, percebe-se nas falas dos entrevistados que o campus busca continuamente, através de eventos e projetos de extensão, trazer resultados positivos para a comunidade na qual está inserido, mas observa-se que esses resultados, segundo apresentação (tabela 4) ainda acontecem de forma muito tímida.

Ao se pensar nessa função social, é importante a reflexão sobre as atribuições de responsabilidades atribuídas à escola, mas que poderiam contar de fato com a sociedade como um todo, haja vista, a complexidade da formação holística do trabalho educativo.

Lück (2011, p. 52) ressalta que:

Promover o desenvolvimento do ser humano como ser social (cidadão) e a transformação da escola como unidade social dinâmica e aberta à comunidade, de modo que a educação se transforme em um valor cultivado pela comunidade e não seja, como muitas vezes é hoje considerada, uma responsabilidade exclusiva do governo e da escola.

Sobre o aspecto comunicação, verificou-se que existem pontos de fragilidade entre os segmentos da comunidade acadêmica, fato bem determinante na frequência dos entrevistados quando apontam falhas da comunicação, tais como: barreiras na comunicação dos setores, distância entre segmentos e percepção de conflitos. Conforme algumas falas evidenciou-se que a comunicação não flui de forma ideal quando se trata das questões administrativas. Para alguns existem entraves que geram conflitos por falta de informações precisas entre os setores.

Contrapondo às falas sobre a falta de comunicação, as mesmas representações dos segmentos asseguram que se esforçam para uma comunicação eficiente e que as relações interpessoais, no campus, acontecem de forma satisfatória para uma boa convivência no trabalho, contribuindo assim para o bem coletivo.

Salienta-se que as boas relações no ambiente escolar, proporcionam melhores condições no processo de formação de uma comunidade acadêmica que caminha em direção de uma educação qualitativa.

Sobre relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns, Libâneo (2015, p. 122), afirma que:

A equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso. Nas relações mútuas entre direção e professores, entre professores e alunos, entre direção e funcionários técnicos e administrativos, há que combinar exigência e respeito, severidade e tato humano.

Constatou-se que as respostas ilustrativas que aparecem na tabela 7 sobre a qualidade na educação e gestão democrática no Campus, a comunidade acadêmica tem consciência de que a qualidade na organização educativa se faz a partir de uma gestão

democrática. Os respondentes também apresentaram a importância do trabalho com a metodologia de projetos para a melhoria no ensino.

Quando apenas um dos segmentos aborda sobre a responsabilidade com o ensino, verificou-se que os representantes dos outros segmentos não se atentaram para essa questão, o que não pode ser interpretado como descaso, apesar da pouca referência (11 %) neste ponto.

Murici e Chaves (2013, p.15) faz uma reflexão oportuna a esses respeito quando cita:

Para que o sistema de educação cumpra amplamente sua função de prover educação de qualidade para todos, é preciso que todos os elos estejam comprometidos em desempenhar a sua responsabilidade específica, sem perder de vista a conexão com o objetivo maior. Dessa forma, é indispensável que as responsabilidades sejam claramente definidas desde o primeiro nível e que haja gerenciamento dos processos e resultados.

Para avaliar a qualidade nas organizações educativas não basta que os seus alunos tenham os melhores índices de desempenho, mensurados pelos órgãos avaliativos, apenas pela pontuação obtida no quesito do conhecimento acadêmico, essa avaliação deve ir bem mais além, envolvendo uma escala de valores que são de fundamental importância para a formação do aluno.

Considerando os dados analisados referentes à participação da comunidade externa no campus, os entrevistados foram enfáticos ao afirmarem que o campus proporciona oportunidades à participação, no entanto observou-se, pelas falas apresentadas na tabela 9 que ainda existe resistência da comunidade quanto a uma participação efetiva, o campus ainda não conseguiu fazer com que a família, a comunidade local se sinta parte, se disponibilize a se inserir de fato para contribuir com o processo dessa gestão participativa.

Nesse contexto, Paro (2016, p. 67) contribui quando fala dos determinantes da participação presentes na comunidade no seguinte relato:

Com relação aos condicionantes imediatos da participação d comunidade externos à unidade escolar, podemos afirmar que, grosso modo, essa participação é geralmente determinada pelos seguintes elementos: 1) condicionamentos econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participa; 2) condicionantes culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar; 3) condicionantes institucionais, ou mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor para encaminhar sua ação participativa.

Conforme demonstrado na tabela 11 para as tomadas de decisões, atuação dos conselhos os entrevistados averiguou-se que embora alguns segmentos tenham relatado a participação dos conselhos de forma atuante, outros apontaram a ineficiência, quando não o desconhecimento da existência destes, o que é preocupante, haja vista, que os conselhos são regidos pela LDBEM e pelo sistema de ensino, possuindo função deliberativa e/ou consultiva para as tomadas de decisões nos processos que envolvem aspectos ligados às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, sendo que essa função só tem legalidade quando exercida no coletivo, nas reuniões realizadas.

Uma comunidade escolar ao não se atentar para o conhecimento, a participação, o acompanhamento das ações do cotidiano escolar e a todos os aspectos pertinentes aos conselhos, está sujeita a lidar com as dificuldades da escola. O conformismo com o que está posto precisa dá espaço à vontade de melhorias, para que as partes colegiadas possam também buscar interesse em cumprir o seu papel de forma efetiva, o que acaba por interferir na qualidade do ensino, trazendo assim resultados eficazes para toda a sociedade.

Os representantes dos colegiados, núcleo estruturante, conselhos de classe, entre outros, necessitam buscar estratégias que incentivem à comunidade a se sentir parte da escola, a ver no trabalho educativo a possibilidade de democratização, a força da transformação de realidades adversas ao ambiente da escola, sem esquecer que os membros de um conselho não podem atuar como opositores à gestão, mas sim como coparticipantes para o significado real de gestão democrática.

A esse respeito, Wittmann e Klippel (2010, p. 119) pontua que:

(...) para que realmente um conselho seja órgão agregador, é preciso que ele atente para a necessidade de combinar critérios do saber e da responsabilidade social na sua composição. Isso significa que entre seus componentes deve estar representada a **pluralidade de saberes: o acadêmico e o das experiências singulares de cada pessoa, bem como as vivências sociais.**

No tocante às políticas de inclusão na gestão democrática, de acordo com a fala dos entrevistados evidenciou-se a necessidade de preparação que a escola apresenta para que possa atender às questões da inclusão e também a falta de preparo do sistema educacional como um todo, o que tem feito muitos alunos que apresentam necessidades educacionais específicas optarem pela evasão, quando não pela opção da própria família a não procurarem a escola, ou a própria escola, em alguns casos, recusar a matrícula por não oferecer condições de atendimento, apesar da obrigatoriedade imposta em leis pelo sistema às instituições de ensino.

No que diz respeito ao atendimento a essas necessidades, existe um abismo entre a teoria e a prática. É notório que o Brasil, um país com uma diversidade de pessoas carentes de um atendimento especializado, não só na questão do ensino, mas em outras esferas como: saúde, lazer dentre outras, a escola sozinha não tem como abarcar essas demandas que são de caráter emergencial, mas precisam de um acompanhamento através de projetos que trabalhem de forma processual, contínua e humanizada.

Foi percebido também, na análise dos resultados tabela 13 que esta escola apresenta preocupação com a causa da inclusão quando aponta a presença de setores no campus, que estão direcionados a essa temática, tais como: o Núcleo de Apoio ao Educando (NAE), Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABIs) e o Núcleo de Atendimento às pessoas com Necessidades Educacionais Especiais (NAPNES).

Entende-se que com esse aparato que a escola dispõe e com parcerias firmadas entre as famílias, comunidade escolar e comunidade local, torna-se possível um trabalho coletivo em prol de não apenas uma integração, uma inserção parcial desse público na escola, mas sim da possibilidade de uma inclusão real.

Nessa perspectiva, cabe a contribuição de Mantoan (2003, p.14) quando cita:

Se o que pretendemos é que a escola seja inclusiva, é urgente que seus planos se redefinam para uma educação voltada para a cidadania global, plena, livre de preconceitos e que reconhece e valoriza as diferenças.

Os dados analisados na Tabela 15 demonstraram que na visão dos entrevistados sobre a formação continuada, tanto para os professores como para os outros profissionais ligados à educação, a gestão do campus apresenta interesse ao apoiar, junto a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação Tecnológica os cursos de DINTER E MINTER, além de outros na área de formação pedagógica. A maior parte dos entrevistados direcionou as suas falas para a formação docente, entendendo assim a necessidade de qualificação dos professores como um dos pontos fundamentais para que o ensino, objetivo fim da escola, seja alcançado e avaliado como de boa qualidade.

É importante enfatizar que além da oferta e do apoio para a formação continuada aos docentes, também é imprescindível que a gestão oportunize cursos de formação para todos os profissionais da escola que tenham relação direta ou indireta com o ensino, eles igualmente precisam está em constante formação, se atualizando porque fazem parte do contexto educacional.

A escola como instituição dinâmica que deve ser, precisa mais que nunca está em movimento, o trabalho educacional quando construído em bases sólidas, com profissionais competentes que desenvolvam as organizações educativas através de seus conhecimentos teóricos e da sua prática.

Considerando que o termo “formação continuada” é bem mais aplicado quando se trata de docentes, convém uma reflexão sobre o trabalho de outros profissionais que lida com as questões correlatas ao ensino.

Nessa perspectiva Libâneo (2015, p. 187) aponta que:

A formação continuada é outra das funções da organização escolar, envolvendo tanto o setor pedagógico como o técnico e administrativo. A formação continuada é condição para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de professores e especialistas.

4. Diagnóstico Situacional e Propostas de Intervenção

Considerando a análise de conteúdos e discussão dos resultados obtidos ficaram evidenciados, no tocante à gestão escolar, alguns pontos fracos apontados em fragmentos das entrevistas realizadas com a comunidade acadêmica do IFMA Campus Zé Doca, em relação às concepções de gestão democrática, práticas, participação nos conselhos, resolução de conflitos, resultados para a sociedade, falhas na comunicação, contributo para o bem coletivo, dificuldades de participação da comunidade externa, viabilidade de decisões partilhadas, desconhecimento das decisões tomadas no campus, perspectiva da inclusão/interação, dentre outras.

Além dessas observações também foi possível detectar, através das falas dos representantes dos segmentos da comunidade acadêmica, o interesse em uma implementação de maior democracia na gestão, em torna-la mais autônoma, crítica e propositiva diante às tomadas de decisões para uma educação de maior qualidade neste campus, o que nos leva a apresentação de uma proposta de projeto de intervenção (Anexo 2) à gestão para uma possível análise e deliberação de maior aprofundamento, através de oficinas, com vista à contribuição na qualidade do ensino aprendizagem desta instituição de ensino.

A proposta de intervenção se sustenta no objetivo de compreender, discutir e refletir coletivamente sobre os resultados encontrados e assim potencializar os pontos fortes e superar os fracos para uma gestão mais autônoma, crítica e propositiva da comunidade acadêmica voltada às tomadas de decisões no âmbito educacional do IFMA – Campus Zé Doca.

5. Considerações finais

O estudo oportunizou o entendimento de que a escola pesquisada caminha em direção a essa tão almejada gestão democrática, pois ficou evidente na fala dos entrevistados uma visão de interesse para que esta aconteça e assim proporcione mais qualidade na organização educativa do campus, no entanto foi possível perceber também a necessidade de uma implementação na gestão, haja vista, a complexidade de gerenciamento de todas as demandas referentes à comunidade escolar como um todo.

Durante a trajetória das entrevistas foi se delineando a compreensão de que em relação às colocações dos respondentes as opiniões sobre determinados indicadores das categorias divergiam entre si no tocante à gestão democrática no campus, o que sugere a projeção de uma proposta de intervenção que contribua nesse processo de democratização.

E diante do desafio de construir essa nova escola, com uma gestão democrática real, que será o canal de transformação da sociedade, não se pode desistir da busca de uma educação de melhor qualidade no mundo do conhecimento, atentando para os aspectos relacionados à cultura, ao entendimento da realidade, à estrutura familiar e ao cotidiano vivido no entorno em que a escola está inserida. Para que isso se concretize é preciso iniciativas transformadoras, persistência e principalmente frutuosas relações no ambiente de trabalho.

A escola enquanto organização que convive com situações diversas de conflitos entre os seus sujeitos e o sistema educacional, imposto às vezes de forma arbitrária, necessita ser um espaço mais humano, onde a prática do diálogo deve fazer parte de sua cultura. Dessa forma, será alcançado um clima onde todos se sintam satisfeitos com o seu trabalho.

Portanto, não se concebe a ideia de uma gestão centralizadora e autoritária onde prevalecem as tomadas de decisões de forma unilateral, haja vista, que para uma gestão democrática, a escola precisa desenvolver ações compartilhadas, de forma que

todos os agentes educacionais se articulem para um trabalho coletivo, descentralizado, autônomo e transparente.

É importante destacar que este trabalho, por se tratar de um tema muito abrangente que é a gestão democrática escolar, onde envolve aspectos diversos dos quais alguns foram tratados aqui, muito se tem ainda a explorar para um conhecimento mais amplo que não se esgota facilmente.

Considerando que o objetivo desta pesquisa não abarca todos os instrumentos para a mudança total da realidade da gestão IFMA – Campus Zé Doca, mas sim estudar formas de como encontrar subsídios que possam contribuir na implementação de um trabalho processual e contínuo em relação à gestão democrática, respeitando as limitações concernentes à ética da pesquisa, é que se apresenta uma proposta de intervenção que se apoiará nos seguintes pontos:

1. Resultados obtidos neste estudo;
2. Compreensão dos desafios para uma educação de melhor qualidade no campus;
3. Incentivo à participação da comunidade escolar no aprofundamento da gestão democrática, maximizando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos encontrados.

6. Bibliografia

Aguiar, M. A. (2017). Políticas de Currículo e Formação dos Profissionais da Educação Básica no Brasil: desafios para a gestão educacional. *Espaço do Currículo*, 10(1), p. 51, jan./abr. [Em linha]. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php> Doi: 10.15687/rec.v10i1.32578>. [Consultado em 7/6/2017].

Alves, W. F. (2016). Avaliar e gerir: força e miséria de um ideário presente nas políticas educacionais contemporâneas. *Rev. Bras. Educ.* 21(64), Jan./Mar. [Em linha]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782016000100189>. [Consultado em 30/3/2017].

Alves, W. F. (2012). Delírios da gestão: crítica à razão gestonária na educação – o ponto de vista do trabalho. In: Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 3. Zaragoza, Espanha. *Anais...* Zaragoza.

Amaral, D. P. do. (2015). *Gestão escolar pública: desafios contemporâneos / organização*. Rio de Janeiro: Fundação Vale; UNESCO. p.76.

Antunesi, F. F., Peroni, V. (2017). Reformas do Estado e políticas públicas: trajetórias de democratização e privatização em educação. Brasil e Portugal, um diálogo entre pesquisas. *Revista Portuguesa de Educação*, 30(1), pp. 181-216.

Arruda, V. A. B. de. (2016). Gestão Escolar Democrática e Participativa em escolas públicas de Ensino Fundamental e Médio da Cidade de Cambé. *Revista Educação no (Con)Texto do curso de Pedagogia*, 8(8), jan./dez., p.3.

Bardin, L. *Análise de Conteúdo* (1977). [Em linha]. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/ronanTocafundo/bardin-laurence-analise-de-conteudo>>. [Consultado em 27/10/2017].

Barros, W. D. C. de, Nóbrega, D. G. de A. (2016). Formação de Professor: a construção do Saber Docente. In: *VIII Fórum Internacional de Pedagogia – FIPED*. [Em linha]. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/TRABALHO_EV057_MD1_SA32_ID791_09092016192534.pdf>. [Consultado em 18/1/2018].

Bisinoto, C. A., Almeida, L. S. (2017). *Percepções docentes sobre avaliação da qualidade do ensino na Educação Superior*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.25, n. 96, p. 652, jul./set. 2017.

Brasil. (2006). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. São Paulo: Saraiva.

Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar*. Brasília: UnB, CEAD. p. 25.

Brasil. (2006). Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. [Consultado em 27/10/2017].

Brasil. (1990). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. [Consultado em 27/10/2017].

Brasil, (2005). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: Senado Federal. [Em linha]. Disponível em:
<<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf?sequence=3>>. [Consultado em 29/3/2017].

Brasil. (2008). *Concepção e Diretrizes do Instituto federal de Educação, Ciência e tecnologia*. Brasília: Senado Federal. p. 23.

Brasil. (2014). *Plano Nacional de Educação*. [Em linha]. Disponível em:
<<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>. [Consultado em 16/1/2018].

Campos, M., Silva, N. M. A. (2009). Gestão Escolar e suas Competências: um estudo da Construção Social do Conceito de Gestão. In: *IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. III Encontro sul Brasileiro de Psicopedagogia – PUCPR*. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf>. [Consultado em 26/9/2017].

Carvalho, M. J. (2017). O Perfil do Gestor da Escola Pública Portuguesa. *Espaço do Currículo*, 10(1), jan./abr., p. 83.

Costa, et al. (2017). Contribuindo para a Educação Permanente na Saúde Mental. *Perspectiva Online: biol. & saúde*, Campos dos Goytacazes. 23(7), p.10.

Brasil. (2012). *Conselho de Educação do Distrito Federal – Resolução nº 1/2012 – CEDF*. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/suplav/cosine/part_resolucao_1_2012_alterada.pdf>. [Consultado em 17/1/2018].

Dujarier, Marie-Anne. (2010). *L'automatisation du jugement sur le travail*. Mesurer n'est pas évaluer. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris: Presses Universitaires de France, n. 128-129, p. 135-160.

Furley, A. K. L., Pinel, H., Sousa, C. S. de. Artefactum. *Revista de estudos em Linguagem e Tecnologia*, Ano IX(1), p. 2.

Gadotti, M. (1994). Gestão Democrática e Qualidade de Ensino. In: *1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público*. Belo Horizonte, Jul. [Em linha]. Disponível em:
<www.moodle.ufba.br/file.php/174/material_para.../Gest_democ.pdf.p>. [Consultado em 25/9/2016].

Garcia, R. M. C., Michels, M. H. (2011). A política de educação especial no Brasil (1991-2011): uma análise da produção do GT15 - educação especial da ANPED. *Rev. bras. educ. espec.* 17(1), May./Aug. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-65382011000400009>. [Consultado em 24/1/2018].

Goldenberg, M. (2015). *A Arte de Pesquisar*. Rio de Janeiro, Record.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. (2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional: 2014 – 2018*. São Luís: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Censo demográfico 2010*. Zé Doca-MA. [Em linha]. Disponível em:
<<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=21&dados=21>>. [Consultado em 24/1/2018].

Levy, F., et al. (2016). O Papel do RH na Gestão de Conflitos Organizacionais. Associação Brasileira de Recursos Humanos - *ABRHSP*. p. 08.

- Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo: Heccus Editora.
- Lück, H. (2014). *Gestão do Processo de Aprendizagem pelo Professor*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2011). *A gestão participativa na escola*. Petrópolis: Vozes.
- Luz, M. H. S. da., Gomes, C. A., Lira, A. Narrativas sobre a inclusão de uma criança autista: desafios à prática docente. *Educación*, XXVI(50), mar., p.127.
- Mantoan, M.T.E. (2003). *Inclusão Escolar: o que é? por quê? Como fazer?* São Paulo: Moderna.
- Miranda Junior, J. J. S., et al. (2017). Papel do Líder na Gestão de Conflitos na Organização. In: *VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção*. Ponta Grossa. PR. Brasil.
- Moraes, A. C. A., Ruiz, M. J. F. A. (2017). A Participação e a Gestão Democrática no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. *Revista on line de política e Gestão Educacional*, 1, pp.212-226. [Em linha]. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/article/view/9384>>. [Consultado em 13/06/2017].
- Murici, I. L., Chaves, N. M. D. (2013). *Gestão para resultados na educação*. Nova Lima: Falconi.
- Nascimento, A. D., Hetkowski, T. M. (Org.) (2009). *Educação e contemporaneidade : pesquisas científicas e tecnológicas*. Salvador: EDUFBA.
- Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. [Em linha]. Disponível em: <<file:///C:/Users/ednam/Desktop/TEXTOS%20ORIENTATIVOS%20-%20TEREZA/Novoa%20Formação%20profs%202009.pdf>>. [Consultado em 7/6/2017].
- Nunes, C. P., Oliveira, D. A. (2017). Trabalho, carreira, desenvolvimento docente e mudança na prática educativa. *Educ.* São Paulo, 43(1), jan./mar. p. 65-80.
- Oliveira, J. T. de, Navas, A. L. G. P. (2017). Perspectivas de inclusão escolar dos transtornos de aprendizagem no ensino Médio. *Society and Development*, 5(2), p. 138-156.

- Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da educação pública*. São Paulo: Cortez.
- Pereira, F. A. M., Oliveira, E. De, Teixeira, J. C. M. (2013). A Influência do Clima e Cultura Organizacional na Gestão de uma Escola do Ensino Fundamental. *Revista Eletrônica*, 14, (1). [Em linha]. Disponível em:
<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1521/925>>. [Consultado em 30/3/2017].
- Pfeiffer, D. K. (2017). As medidas da educação. Medição e gestão mediante indicadores. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación (RASE)*, 10(2), pp.143-155.
- Prata, F. L. R. C. F. (2014). *A avaliação do impacte da formação: o caso da Clínica de S. Cristóvão*. Dissertação [Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional] - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa. Lisboa. [Em linha]. Disponível:
<http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1249/1/mgrhao_filomena_prata_dissertacao.pdf>. [Consultado em 04/12/2017].
- Ramos, M. S., Macedo, J. M. de. (2016). O Trabalho Docente no Programa Nacional de acesso ao Ensino Técnico e Emprego: desafios da política de educação profissional. *Perspectivas em Políticas Públicas*. Belo Horizonte, IX(18), jun./dez., p. 154.
- Ribeiro, R. A., Silva, E. F. da., Souza, G. M. de. (2016). Desafios De Uma Gestão Escolar Democrática Participativa. *De Magistro de Filosofia*, ano X(22), p. 163.
- Rodrigues, D., Nogueira, J. (2017). Educação Especial e Inclusiva em Portugal: fatos e opções. *Revista Educación Inclusiva*, 3(1), pp.97-109.
- Santana, J. C., et al. (2017). Gestão Democrática: a participação da comunidade na gestão escolar. *Seminário Gepráxis*, Vitória da Conquista – Bahia, 6(6), pp. 2181-2192.
- Santos, A. N. dos., Braga, O. M., Coelho, S. Educação de surdos no Brasil e Portugal: políticas de reconhecimento linguístico, bilinguismo e formação docente. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, 43(1), jan./mar., p. 217.
- Santos, C. C. S. dos. (2017). *A Interferência das Relações Interpessoais na Gestão Escolar*. Dissertação [Mestrado em Docência e Gestão da Educação] - Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Santos, G. B.L. Dos; Simião, R. A. V. *A gestão democrática na Escola Estadual Paulo Freire de Sinop-Mt.* [Em linha]. Disponível em:
<<http://www.seduc.mt.gov.br/SiteAssets/Paginas/Forms/ARRUMADAS/A-gestao-democratica-na-Escola-Estadual-Paulo-Freire-de-Sinop-MT.pdf>>. [Consultado em 31/3/2017].

Silva, B. G. da., Leme, R. (2017). Uma análise crítica do plano nacional de educação. *Unisanta Law And Social Science*, 6(1), p. 100.

Silva, E. P. (2009). A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revista Conteúdo*, Capivari, 1(2), jul./dez. [Em linha]. Disponível em:
<<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23>>. [Consultado em 28/3/2017].

Silva, J. J. C. Gestão escolar participada e clima organizacional. *Gestão em Ação*, Salvador, 4(2), jul./dez., pp.05-06. [Em linha]. Disponível em:
<<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF>>. [Consultado em 29/3/2017].

Silva, M. P. (2014). *A participação da comunidade escolar na gestão democrática: Os mecanismos de participação. Especialização em Gestão Escolar*. Universidade de Brasília. Brasília.

Souza, C. A. (2017). Responsabilidade Social na Educação: Brasil e Portugal no Século XXI. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, Salvador, 9(1), abr., p. 87.

Souza, D. Q. M.De. (2008). *Gestão Democrática da Escola Pública: Desafios e Perspectiva*. [Em linha]. Disponível em:
<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/328_174.pdf>. [Consultado em 27/3/2017].

Tezani, T. C. R. (2004). *A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais*. [Em linha]. Disponível em:
<<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9249/6131>>. [Consultado em 27/3/2017].

UNESCO. (1998). Declaração Mundial sobre Educação para Todos: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem Jomtien, 1990. Unesco. [Em linha]. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086291por.pdf>>. [Consultado em 2/5/2017].

UNESCO. (1994). Declaração de Salamanca sobre princípios, política e práticas na área das necessidades educativas especiais 1994. Unesco. [Em linha]. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139394por.pdf>>. [Consultado em 2/5/2017].

Vasconcellos, M., Vilela, M. L. (2017). Limites e possibilidades da formação inicial para o desenvolvimento de práticas docentes autônomas. *Educar em Revista*, Curitiba, 63, jan./mar., pp. 157-172.

Ventura, T. (2017). *Qualidade Total na Educação Inclusiva: um desafio contínuo*.

Vinente, S., Oliveira, S. S. B. de. (2017). Implementação do Atendimento Educacional Especializado e a Formação dos Gestores na Capital Amazonense. *RIAEE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 12(1), pp. 508-509.

Wittmann, L.C., Klippel, S.R. (2010). *A prática da gestão no ambiente escolar*. Curitiba: Ibpx.

ANEXOS

Anexo 1. Guião de entrevistas

As representações participantes desta pesquisa embasarão o entendimento sobre a visão que cada segmento da comunidade acadêmica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA – Campus Zé Doca tem sobre Gestão Democrática. O presente guião de entrevistas foi construído com questões abertas relacionadas à temática para os segmentos: Gestores (Diretor Geral, Diretor de Desenvolvimento Educacional e Diretor de Planejamento e Administração), Professores, técnicos Administrativos e Alunos, num total de 18 participantes. Os relatos serão registrados em áudios e transcritos fidedignamente de acordo com as considerações dos respondentes, que terão as suas identidades preservadas de acordo a declaração de consentimento informado.

Objetivo da recolha de informação	Segmento / nº de participantes	Nº da questão	Temas / Questões
Legalizar a entrevista. Incentivar o entrevistado		0	Cientificar o propósito da entrevista; Convidar os participantes, falando da importância da sua contribuição; Apresentar o tema da entrevista; Assegurar o sigilo de identidade dos participantes; Requerer permissão para gravação da entrevista e assinatura da declaração de consentimento informado.
Concepção de gestão democrática	Gestor (3)	01	Qual o seu entendimento sobre gestão democrática?
Atuação da escola frente às demandas da sociedade		02	Na sua concepção como a gestão democrática pode contribuir para que a escola cumpra a sua função social? Pode dar exemplos?
Práticas de relações humanas no ambiente acadêmico		03	Com relação ao IFMA, Campus Zé Doca - como você considera a comunicação, as relações interpessoais e a convivência profissional dos segmentos diretores, técnicos administrativos e docentes? Pode dar exemplos?
Atuação dos órgãos de decisão colegiada		04	Como se dão as práticas dos conselhos e colegiados, referentes às tomadas de decisões do campus? Pode dar exemplos?
Práticas de gestão democrática numa IS,		05	O que é necessário para que haja uma gestão democrática numa instituição

em específico no IFMA campus Zé Doca			de ensino superior? Isso pode ser efetivado aqui no campus Zé Doca? Existem dificuldades? Quais?
Envolvimento dos servidores e comunidade externa nas questões relacionadas à Gestão.		06	Como funcionários e comunidade participam da Gestão Democrática no campus Zé Doca? Pode dar exemplos?
Visão de inclusão no contexto educacional da gestão democrática		07	Como você vê as propostas de inclusão no âmbito educacional numa gestão democrática? Pode dar exemplos?
Qualificação dos servidores numa gestão democrática		08	Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática?
Concepção de gestão democrática	Professor (5)	01	Qual o seu entendimento sobre gestão democrática?
Percepção do entrevistado em relação às atribuições de competência do gestor		02	Como você define o papel do gestor na escola?
Interação e posicionamento da comunidade frente às necessidades da escola		03	O IFMA campus Zé Doca interage com a comunidade? A comunidade tem espaço para se posicionar diante as suas necessidades? Pode dar exemplos?
Visão do entrevistado em relação às melhorias que a gestão democrática pode proporcionar à qualidade na educação escolar		04	Como a gestão democrática, no seu ponto de vista, pode melhorar a qualidade da educação escolar? Pode dar exemplos?
Coletar informações de como o PPP pode contribuir para a gestão democrática		05	Na sua concepção, qual a importância do projeto político pedagógico na construção de uma gestão democrática?
Atuação dos órgãos de decisão colegiada		06	Como se dão as práticas dos conselhos e colegiados referentes às tomadas de decisões no campus? Pode dar exemplos?
Visão de inclusão no contexto educacional da gestão democrática		07	Como você vê as propostas de inclusão no âmbito educacional numa gestão democrática ?
Qualificação dos servidores numa gestão democrática		08	Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática? Pode dar

			exemplos?
Concepção de gestão democrática	Técnicos Administrativos (5)	01	Qual o seu entendimento sobre gestão democrática?
Atuação da escola frente às demandas da sociedade		02	Na sua concepção, como a gestão democrática pode contribuir para que a escola cumpra a sua função social? Pode dar exemplos?
Práticas de relações humanas no ambiente acadêmico		03	Com relação ao IFMA, campus Zé Doca, como você considera a comunicação, as relações interpessoais e a convivência profissional dos segmentos da gestão, técnicos administrativos e docentes?
Efetivação da participação do segmento técnico administrativo em projetos de pesquisa realizados no campus		04	Dentre os projetos de pesquisa realizados no campus, como se dá o envolvimento dos técnicos administrativos em relação às ações desenvolvidas? Pode dar exemplos?
Como o PPP pode contribuir para a gestão democrática		05	Na sua concepção, qual a importância do projeto político pedagógico na construção de uma gestão democrática? Pode dar exemplos?
Desafios e enfrentamentos para construção do PPP		06	Dentre os desafios para a elaboração do projeto político pedagógico, quais os de maior relevância?
Atuação dos órgãos de decisão colegiada		07	Como se dão as práticas dos conselhos e colegiados referentes às tomadas de decisões no campus? Pode dar exemplos?
Visão da inclusão na educação, na gestão democrática		08	Como você vê as propostas de inclusão no âmbito educacional numa gestão democrática?
Qualificação dos servidores numa gestão democrática		09	Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática? Pode dar exemplos?
Concepção de gestão democrática	Alunos (5)	01	Qual o seu entendimento sobre gestão democrática?
Efetivação da participação do segmento de alunos em projetos de pesquisa realizados no campus		02	Dentre os projetos de pesquisa realizado no campus, como se dá o envolvimento dos alunos em relação às ações desenvolvidas? Pode dar exemplos?
Percepção sobre gestão democrática e qualidade da educação		03	Qual a sua compreensão sobre a relação entre gestão democrática e qualidade da educação?

Gestão Escolar Democrática

- uma Perspectiva de Intervenção no Contexto Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca -

Percepção do aluno sobre a relação família-escola e sua contribuição para a gestão democrática		04	De que forma a relação escola-família pode contribuir com uma gestão democrática? Pode dar exemplos?
Percepção do aluno sobre as relações do campus com a comunidade externa		05	Como se dá a interação entre o campus e a comunidade local?
Envolvimento do aluno com os desafios do cotidiano escolar		06	De que forma você procura conhecer a realidade do campus para a participação efetiva na resolução dos problemas que afetam a qualidade da educação escolar? Pode dar exemplos?
Visão de inclusão no contexto educacional da gestão democrática		07	Como você vê as propostas de inclusão no âmbito educacional numa gestão democrática? Pode dar exemplos?
Qualificação dos servidores numa gestão democrática		08	Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática?
Total de entrevistados	18		

Anexo 2. Proposta de Intervenção – Oficina Pedagógica

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

- UMA INTERVENÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR DO IFMA/ CAMPUS ZÉ DOCA -

Não é preciso saber tudo para agir.

*Ninguém nunca sabe tudo e é a própria
ação que permite progredir no saber.*

Lembret

1. APRESENTAÇÃO

A presente proposta parte de um trabalho de pesquisa sobre gestão democrática no contexto do IFMA – Campus Zé Doca e tem como base a revisão da literatura e os resultados coletados através de entrevistas realizadas com representantes dos atores sociais da comunidade acadêmica: gestores, professores, técnicos administrativos e alunos. (18 pessoas)

Entende-se esta proposta como uma possibilidade de contribuição no processo de gestão democrática escolar deste campus, e poderá ser desenvolvida através de oficina pedagógica justificando-se pela necessidade de implementação de um trabalho onde se pretende abrir mais espaços para discussões referentes à teoria-prática da gestão democrática no âmbito escolar, haja vista, que a qualidade na educação é um tema que está a cada dia mais presente nas discussões sob os mais diversos aspectos, no Brasil e em muitos outros países. A troca de experiências entre os sujeitos educativos para a ação-reflexão-ação em busca de boa qualidade na construção coletiva de uma educação mais humanizada e competente no mundo do conhecimento faz-se necessária para uma gestão que almeja a participação de todos.

A escola enquanto organização formada por pessoas que acreditam num mundo melhor, perpassando por ela questões político-pedagógicas e administrativas norteadas por um projeto político pedagógico que aborda dimensões específicas relacionadas ao ensino, mas que também aponta ações voltadas para a convivência democrática, envolvendo tanto a comunidade interna quanto a comunidade externa.

2. INTRODUÇÃO

A oficina pedagógica como atividade complementar do trabalho realizado no IFMA/ Campus Zé Doca poderá contribuir na implementação de melhorias no trabalho que ao longo dos anos vem se realizando nesta unidade de ensino e se realizará mediante a aceitação de todas as partes envolvidas no processo educacional, respeitando as limitações temporais, financeiras e/ou de outra natureza.

Os temas a serem abordados deverão ser debatidos de forma salutar onde o respeito mútuo, as opiniões, questionamentos e conflitos transitem e sejam lidados, dentro da ética, sendo mediados com bastante maturidade por todos os envolvidos neste processo.

3. TEMAS A SEREM TRABALHADOS NA OFICINA

- 3.1 Abordagem Conceitual de Gestão Democrática
- 3.2 Qualidade em Organizações Educativas
- 3.3 Gestão Democrática na Organização Escolar
- 3.4 Autonomia Escolar: a relação Teoria-Prática
- 3.5 Desafios e Possibilidades da Gestão Democrática na Escola

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

- Contribuir, à luz de uma reflexão teórico-prática, com a implementação no processo de gestão democrática no IFMA/Campus Zé Doca.

4.2 Objetivos Específicos

- Implementar o conhecimento coletivo sobre Gestão Democrática Escolar;
- Compartilhar as experiências sobre gestão democrática vivenciadas no cotidiano escolar do campus;
- Refletir e discutir sobre os pontos fortes e pontos fracos que permeiam no contexto da gestão do campus;
- Alicerçar as práticas sobre gestão democrática numa construção coletiva;
- Apresentar - e eventualmente adaptar - instrumentos que possibilitem uma implementação na gestão democrática escolar para melhor qualidade nos processos de ensino aprendizagem;
- Apresentar sugestão de uma nova Oficina para discutir a articulação e condições de implementação das medidas propostas, num processo de melhoria contínua da instituição.

5. ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

Para otimizar o tempo de duração da oficina, as atividades serão desenvolvidas em 4 horas, distribuídas conforme o quadro a seguir:

Ordem	Atividade	Tempo
01	Apresentação do mediador e dos participantes. Apresentação do Tema e dos objetivos da oficina. Apresentação da metodologia da oficina.	40 minutos
02	Apresentação (em linhas gerais) dos resultados encontrados nas entrevistas realizadas no trabalho de pesquisa no campus.	30 minutos
03	Distribuição dos participantes em 06 subgrupos de trabalhos e distribuição de subtemas.	10 minutos
04	Distribuição de textos para os subgrupos Leitura e discussão dos textos nos subgrupos Elaboração de síntese dos subtemas.	1 hora
05	Socialização das sínteses dos subgrupos	1 hora (10 minutos para cada subgrupo)
06	Avaliação da oficina	30 minutos
07	Encerramento	10 minutos
TOTAL		4 horas

6. OPERACIONALIZAÇÃO DA OFICINA

6.1 Os subgrupos elegerão um coordenador e um relator para representá-los.

Atribuições do coordenador – organizar os trabalhos de forma a dinamizar as discussões; delegar algumas atividades dentro do subgrupo, manter o foco para não se desviar do tema a ser trabalhado, mediar os conflitos, dentre outras correlatas.

Atribuições do relator: organizar as ideias, registrando pontos relevantes, de forma sucinta, e apresentando na plenária.

Atribuição dos demais membros: contribuir com ideias, discussões e com as orientações do coordenador.

A avaliação da oficina acontecerá logo após a apresentação das sínteses dos trabalhos de cada subgrupo.

6.2 Cada subgrupo trabalhará com textos a ser distribuídos e que se referem aos respectivos subtemas de cada subgrupo.

- Subgrupo 1 - Abordagem Conceitual de Gestão Democrática

Texto para leitura: Os conceitos de organização, gestão, participação e cultura organizacional (Cap. 5, p. 83 a 98)

Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo, Heccus.

- Subgrupo 2 - Qualidade em Organizações Educativas – 1ª parte

Texto para leitura: Uma escola para novos tempos (Cap. 2, p. 41 a 47)

Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo, Heccus.

- Subgrupo 3 – Qualidade em Organizações Educativas – 2ª parte

Texto para leitura: Buscando a qualidade social do ensino (Cap. 3, p. 83 a 98)

Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo, Heccus.

- Subgrupo 4 - Gestão Democrática na Organização Escolar

Texto para leitura: Áreas de atuação do sistema de organização e gestão (cap.pp.233 a 241).

Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo, Heccus.

Subgrupo 5 - Autonomia Escolar: a relação Teoria-Prática

Texto para leitura: Ação conjunta e participativa se associa a autonomia competente.

Lück, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, Vozes.

- Subgrupo 6 - Desafios e Oportunidades numa Gestão Democrática.

Texto para leitura: Desafios e caráter da gestão da educação (p.165 a 175).

Wittmann, L. C., Klippel, S. R. (2010). *A gestão democrática no ambiente escolar*. Curitiba, Ibpex.

6.3 Avaliação da Oficina:

Serão distribuídas duas Fichas de Trabalho a cada participante, uma intitulada “ O que vou mudar na minha atuação individual”, outra intitulada “ O que vou ajudar a mudar no meu cotidiano profissional”.

Anexo 3. Transcrição total das Entrevistas por segmento

D= Diretor

P = Professor

TA = Técnico Administrativo

A = Aluno

Transcrição de Entrevistas com os Diretores

Qual o seu entendimento sobre Gestão Democrática?

D 1 Primeiramente Boa Tarde Edna! É uma satisfação imensa tá participando de um trabalho desses, que o sentido todo desse trabalho visa o conhecimento pra a comunidade e a partir do momento que se desenvolve um trabalho com essa vultuosidade toda, significa dizer que nós somos participativos, e uma gestão democrática participativa é aquela em que está aberta pra diálogo, tá certo? uma vez aberta pra diálogo, tanto para a comunidade interna, como para a comunidade externa, significa dizer que o plano de propostas para uma gestão, ela nunca fecha, ela sempre é abrangente para que a comunidade traga, inclusive novas informações pra que o próprio segmento não fique estagnado. Então, este é o meu ponto de vista sobre gestão democrática.

D 2 Bom, a gestão democrática a gente pode entender como uma forma de gerenciar... é... de gerir... no qual todos os entes, integrantes de uma instituição, eles participem, eles possam colocar suas opiniões, colocar suas ideias, colocar suas suscitações.

D 3 Então, professora Edna . Primeiramente eu quero agradecer o convite e dizer que pra mim é uma honra até, né? Tá concedendo esta entrevista, como diretor, mesmo que substituto, de planejamento e gestão e sobre a gestão democrática, no meu entendimento que é um entendimento que é a LDB traz nos seus artigos lá, fala sobre gestão democrática. É um envolvimento de toda a comunidade, do governo e pessoas ligadas ao ensino pra que construa conceitos e ações que possam melhorar a educação do país e melhorar a educação dos nossos jovens então isso pra mim que é gestão democrática, envolve família, envolve governo que é estado, sociedade, professores, alunos, e gestores, é... tudo em busca desse objetivo que é melhorar a educação, então família traz pra dentro da escola suas opiniões sobre determinados assuntos, professores colocam o lado deles, alunos, os administrativos e o estado né? como a própria LDB traz, dizendo que tem o dever fornecer educação, mas que deve buscar é...moldar os seus alunos para a convivência social. Então é isso, gestão democrática é isso.

2 Na sua concepção como a Gestão democrática pode contribuir pra que a escola cumpra a sua função social?

D 1 Com certeza absoluta. Sem essa participação não tem sentido a função social, uma vez que, quando se é participativo, todos colocam os seus pontos de vistas, as críticas, os

problemas para que inclusive, a própria gestão tome conhecimento pra que busque melhoria e tente alcançar os melhores resultados possíveis para a sociedade.

D 2 Bom, é...primeiramente é interessante a gente entender que gestão democrática ela é essencial nas instituições atuais, né? Por quê? Porque ela vai fazer com que nós tenhamos não só uma visão, uma única visão, a visão de uma única pessoa, mas diversas visões que possam ajudar de diversas formas, é... o próprio desenvolvimento da instituição, da escola. Dessa forma, ela vai ajudar principalmente, fazendo com que diversos problemas, eles possam ser vistos de diversas formas e assim a gente possa ter também diversas ideias pra solucionar os problemas. Que nós sabemos que os problemas das instituições eles são variados, eles podem ter origem diversas, podem ter problemáticas diversas, e a partir daí a gente pode ter a ideia de que não só uma visão, a visão de uma única pessoa é suficiente pra resolver esses problemas, mas a visão de muitos, talvez seja a forma mais viável pra solucionar esses problemas.

D 3 Bom , como eu havia falado a lei 9.394 ela enfatiza muito essa questão da gestão democrática, né? Dos princípios do ensino e a função que o estado tem de fornecer educação, o dever que ele tem com a educação só se completa com a participação da sociedade, famílias, alunos, isso tudo é a gestão democrática. Então q gestão democrática é imprescindível pra se ter uma educação assim de qualidade que atenda os anseios da sociedade, a sociedade precisa falar pra o estado o quê que ela tá precisando, né? . O estado tem que ouvir a sociedade, a família. Então é muito importante para que o estado busque realmente o objetivo que a sociedade quer, né? Ou seja que ele consiga formar cidadãos que a sociedade precisa tanto para o trabalho como pra cultura e em todos os âmbitos da sociedade.

Com relação ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, campus Zé Doca – como você considera a comunicação, as relações interpessoais e a convivência profissional dos segmentos da Gestão, Técnicos Administrativos e Docentes?

D 1 Essa relação interpessoal, ela é um pouco diferenciada entre os segmentos, onde o que eu observo sempre, docente e discente tem sempre uma relação maior, por ter uma proximidade muito maior do que com os demais técnicos administrativos, onde inclusive numa das minhas falas eu sempre cobro para os técnicos administrativos que eles se mostrem pra comunidade, participe do evento e eu cobro dos discentes que procurem todos os setores para ter conhecimento de toda a comunidade.

D 2 Bom, esses aspectos a gente pode analisar que essa interação ela é bem participativa, nós conseguimos notar todos esses três eixos interagindo bem, se relacionando bem , tanto é que entre nós gestores (Geral, administrativo e no meu caso de ensino), procuramos sempre tentar trabalhar de forma a viabilizar uma comunicação saudável e eficiente entre os segmentos do instituto, para um maior desenvolvimento do campus.

D 3 *Olha professora, eu já tive a oportunidade de passar por algumas escolas, não só uma passei um período numa escola militar, escola do estado, escola do município e também já tive oportunidade de conversar com outros professores, outros colegas de trabalho em instituições inclusive privadas e esse é um ponto onde todos passam por uma dificuldade muito grande essa questão de comunicação entre aparelhagem administrativa do instituto ou outros órgãos de ensino e os seus docentes, família. Ainda existe, apesar de a lei trazer, de haver um incentivo muito grande à gestão democrática, mas ainda existe uma barreira entre a comunicação desses setores. Aqui no Instituto foi onde eu vi a maior facilidade pra isso, não é tudo o que a gente imagina né? Pelo menos o que eu penso o que seria um bom trabalho de comunicação, não chegou lá ainda, mas em relação a outras escolas que já passei a comunicação aqui do instituto ela acontece bem nas reuniões pedagógicas sempre há participação do administrativo que expõe as suas... né? O seu trabalho, expõe as suas dificuldades, os professores colocam às vezes lá ... de vez em quando a gente é...tem um diálogo com a direção de ensino é...em reuniões. Então há uma comunicação bem maior né? Que em outras escolas em que passei. É claro que com o tempo a gente vai trabalhando pra melhorar essa comunicação, deixar ela mais intensa pra que a gente consiga é...dá conta dos nossos trabalhos e também das demandas que chegam da parte do ensino de forma ágil né? eficiente.*

Como se dão as práticas dos conselhos e colegiados, referentes às tomadas de decisões do campus?

D 1 *Bom, os conselhos quando temos primeiro de tudo vamos generalizar um pouco com as reuniões pedagógicas que também em minha opinião é um conselho, onde a gente leva os problemas, vai atrás de soluções, isso primeiramente com a comunidade. Quando existe um problema referente a um discente, ou referente ao que tá acontecendo no campus, por exemplo: imagine um fato como um aluno se envolvendo com drogas? A comunidade, o conselho se reúne pra ver a melhor maneira possível como tratar o assunto e onde direcionar. Se for puramente acadêmico, é resolvido no campus, se vier a um olhar maior do que o quê está dentro da instituição, nós buscamos parcerias, como por exemplo, a Polícia Militar, o Conselho Tutelar pra nos orientar com relação a algumas demandas, como, por exemplo: o abuso sexual, drogas tá? Então assim, o que eu vejo do conselho, eu vejo que primeiramente começa inclusive na reunião pedagógica.*

D 2 *Sim, o campus leva muito à risca esse quesito de analisar o ponto de vista de todos os participantes dos conselhos, nós consideramos que é de suma importância que todos possam participar, porque não adianta se ter uma instituição que se fala em gestão democrática se você não tem uma gestão que tenta ou no mínimo tenta implementar essa gestão. Os nossos conselhos eles são sim ouvidos é... e nós procuramos sempre ouvir todos os participantes pra que de certo modo a gente consiga ter ali uma certa representatividade das pessoas constituintes dessa nossa comunidade escolar*

D 3 *Olha existe sim...é...eu me lembro que a pouco tempo o campus passou por alguns problemas internos envolvendo alunos com alguns problemas e que esses problemas não ficou*

restritos ali entre os alunos. Os alunos mesmo tomaram partido em trazer o problema pra direção de ensino e a direção de ensino também se sensibilizou em chamar todo o corpo administrativo pra conversar sobre aquilo, tentar chegar a um consenso pra chegar a uma ideia de como lidar com aquele problema e tudo, chamou a família né? Dos alunos, tanto dos envolvidos, acho, acredito que as outras famílias também, colocou as questões. Chamou, inclusive, outros órgãos que o estado dispõe que foram os órgãos de segurança, a polícia civil, na pessoa da delegada né? Que prestou informações, prestou ajuda, auxílio e se pôs a disposição ali pra que a gente pudesse solucionar o nosso problema. Então há uma, como eu falei na pergunta anterior, é... nesse campus, neste instituto há sim uma comunicação bem intensa entre docentes, corpo administrativo, alunos, família sempre que há necessidade né? Todos são chamados a conversar, pra expor uma ideia, uma forma de resolver o problema. Então isso é um ponto muito positivo aqui no instituto. Houve uma participação do colegiado também na avaliação que o MEC fez que também é um outro exemplo de como esses conselhos são importantes, né? Nas tomadas de decisão, então sempre que há um problema, sempre que há demanda né? o conselho se reúne . Existe as reuniões de colegiado onde se juntam os administrativos, os professores, ou seja, todas as pessoas que podem colaborar com aquela demanda pra que se tome uma decisão, a decisão mais democrática possível, assim como a lei pede.

O que é necessário para que haja uma Gestão Democrática numa instituição de ensino superior? Isso pode ser efetivado aqui no campus de Zé Doca? Existem dificuldades?

D 1 Assim, a nossa carreira é ensino básico, técnico e tecnológico. Todos os professores estão inseridos em todos os segmentos, então quando se trata de uma demanda se trata de todos os níveis. Não tem essa história de está exatamente separado, mas quando surge uma demanda do ensino superior, tem o colegiado do superior, porque querendo ou não, está numa das exigências da CAPS ter colegiado, ter o núcleo estruturante pra tomada de decisões, tá?. Então esses que estão dentro do núcleo estruturante tem portaria, se reúnem, ver a melhor maneira de como resolver o problema pra que seja levado à coordenação pedagógica, uma vez a coordenação pedagógica não resolvendo, ela vai pra direção geral. Então assim, a direção geral dá autonomia pra que a comunidade tente resolver da melhor maneira possível, não conseguindo a direção geral tem que buscar outros meios.

D 2 Bom , é ... para que haja uma gestão democrática o ponto crucial é o entendimento do gestor principal da instituição de que a gestão democrática é importante, tá? Tem que surgir, tem que nascer desse gestor o interesse de conceber o entendimento de todos e trazer todos pra participarem, é...da gestão da instituição.

Com relação ao campus Zé Doca, nós temos que sim. E essa gestão democrática a gente procura implementar, a gente tá tentando buscar, trazer a comunidade, trazer os alunos, trazer docentes pra que eles possam expor suas ideias expor suas dificuldades, é...pra que a gente possa sim tentar desenvolver uma gestão cada vez mais democrática, tá? As principais dificuldades, elas estão relacionadas ao fato é...de tentarmos conscientizar os eixos, como por exemplo, alunos, comunidade externa na participação dessa gestão democrática , porque muitas vezes é...a própria comunidade externa ela não se sente interessada em participar das

gestões e a gente tem que tentar sensibilizar pra depois chegar a um patamar mais longo que é a conscientização , o nosso principal problema com relação a gestão democrática hoje é trazer a comunidade, trazer os pais , trazer a comunidade externa numa forma geral pra participação da nossa gestão .

D 3 Olha, existe sim. As dificuldades, principalmente por conta da própria participação, as vezes você percebe que o corpo discente não ...parece que não quer se colocar ali à disposição. Alguns sim, mas a grande maioria quer apenas fazer o curso né? Mas participar efetivamente dos colegiados pra ajudar na tomada de decisão isso é uma dificuldade que a gente tem não só aqui como em qualquer instituição né eu acredito que seja possível sim se houver tanto por parte do campus a maior mas intensidade pra mobilizar tanto discentes como docentes, como outras entidades que pudessem colaborar com a gestão democrática para que a instituição possa tomar uma decisão com uma amplitude maior né? Pra que possa chegar mais longe possível, abarcar quantidade de situações possíveis. Então, não sei se é falta de uma mobilização ou se é mais por conta dos alunos mesmos não quererem se envolver com essas questões administrativas, docentes, mas eu acredito que isso é um problema que dá pra resolver né?

Como funcionários e comunidade participam da Gestão Democrática aqui no campus de Zé Doca?

D 1 A comunidade interna, uma coisa que desde 2012, quando assumi a gestão, eu sempre deixei bem claro que sou muito aberta ao diálogo, uma vez aberta a diálogo, fica muito fácil à participação. Então eu recebo a comunidade interna, eu recebo a externa para a participação de eventos, de ceder espaços para priorizar alguns momentos que são levados para a comunidade, trazemos a comunidade para dentro da instituição, levamos a instituição para a comunidade, para mostrar o quê que de bom a instituição tá fazendo e geralmente, dentro desse contexto nós chamamos as nossas parcerias, as secretarias do município, as secretarias de estado, convidamos as secretarias de outras cidades como do município de São Luís.

D 2 Bom, nós procuramos sensibilizar também os funcionários, os administrativos, os técnicos administrativos, os terceirizados, todos os funcionários, inclusive a comunidade interna, a partir das reuniões, é importante a participação deles nesses conselhos. Os próprios conselhos e até mesmo é... no próprio desenvolvimento de ideias da nossa gestão, tá? Porque nós sabemos que nós estamos aqui para ouvir a comunidade, pra ouvir as necessidades da comunidade. Não adiante, por exemplo, implementar um curso que não seja interessante para a comunidade Não seja do gosto comunidade, tá? Não seja da necessidade. Então o campus, ele busca sempre tá interagindo com a comunidade sempre está ouvindo a comunidade, e os funcionários da implementação de curso, da implementação de projetos , da implementação de diversas atividades pra que a gente possa tentar desenvolver uma gestão cada vez mais democrática, porque a gente sabe que só assim nós temos uma gestão participativa , onde todos interajam, possam expor suas ideias.

D 3 A então essa pergunta é até bem fácil de responder. O campus oferece muitas oportunidades onde funcionários e comunidades podem se entreter, podem conversar entre si,

como por exemplo semana pedagógica, SNCT, é ... de vez em quando há alguma data especial como o dia da mulher, o dia do trabalho ...é...sempre há algum evento onde o campus traz seus funcionários né? E também abre as portas para a comunidade participar desses eventos, então são momentos assim bem importantes, onde funcionários, comunidade e até a própria gestão do campus pode se reunir né? Trocar experiência, trocar ideias a respeito do tema que está sendo debatido. Então é isso.

Como você vê as estratégias de inclusão na educação na gestão democrática?

D 1 A inclusão é uma temática de cunho que deveria ser obrigatório dentro do ambiente escolar, pois permite estender e externar valores que ampliam a educação em todos os contextos, por exemplo, contextos educacional, social, econômico, ambiental e outros. As estratégias que a instituição adota e visa a integração da comunidade interna e externa do IFMA.

A instituição de um modo geral, tem buscado meios democráticos para discutir e planejar ações que viabilizem a inserção da comunidade no ambiente escolar, através de grupos de trabalhos com os Núcleos de Apoio ao Educando, Núcleos de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABIs), Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNES), de modo a prover recursos que instrua e beneficie a comunidade como um todo a se envolver na construção do Projeto de Desenvolvimento Institucional, bem como melhorar no desenvolvimento do índice de Desenvolvimento Humano da região.

Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática?

D 1 A Instituição em prol do atendimento a formação continuada e qualificação dos profissionais da educação têm buscado soluções de forma a atender as demandas com a oferta de DINTER e MINTER, em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação Tecnológica. Além desta demanda institucional, o servidor tem feito suas capacitações na modalidade de educação à distância, ou com os próprios recursos, e em contrapartida, em conformidade com a legislação, o servidor tem sua carga horária modificada para compensação posterior. Vale salientar, que os cursos de capacitação solicitado pelo servidor tem sido atendido, a medida da disponibilização orçamentária do Campus, além da disponibilização de participação dos servidores ligados a educação para a participação em congressos e apresentação de trabalhos científicos e palestras.

Transcrição de Entrevistas com Professores

Qual o seu entendimento sobre Gestão Democrática?

P 1 Gestão Democrática é uma gestão participativa. Uma gestão onde o gestor, líder, cabeça daquela situação, e ele vai tentar resolver conflitos da melhor forma possível, né? E pra que todos esses conflitos sejam resolvidos e pra o bem da população, da comunidade onde ele está gerindo, a gestão democrática né? Atendendo, é lógico, a todos.

P 2 *A Gestão Democrática ela é feita por partes, nem todas as partes podem ser democratizadas, porque tem coisas que são inerentes de um processo em que as decisões são tomadas pela gestão sem a participação da comunidade. Outras decisões são tomadas de comum acordo com a comunidade, e a conjuntura de todas as decisões tomadas com a comunidade faz com que as partes participem da gestão, e isso ajuda a melhorar o conhecimento, o ensino, o objetivo principal da instituição.*

P 3 *Gestão Democrática ao meu ver, é quando acontece de forma horizontal a gestão em qualquer instituição onde participam os gestores diretos, aqueles que são de direito e de fato mas com a contribuição generosa, participativa de professores, de administrativos, de todo quadro, desde o simples porteiro, desde o motorista que participa da instituição, porque estão gerindo, estão gerenciando todo um trabalho. Então para que a instituição ande e ande bem, é preciso desse grande grupo e não só a participação dos trabalhadores da instituição como também alunos, pais de alunos, enfim todos os segmentos gerindo para que a instituição possa trabalhar e trabalhar de forma é... ampla, tendo uma amplitude de participações. Ai eu entendo que seja uma gestão bem democrática.*

P 4 *Bom, partindo do princípio, do conceito de democracia e do que permeia uma gestão democrática, a gente entende que a democracia é o ato de gerar uma atitude ou um comportamento e que possibilite a intervenção de várias pessoas e não somente vinda do líder, então pensando nisso e fundamentando nisso, a gestão democrática significa dizer que é uma gestão que conta com a integração e a participação de todos os setores. Ela permite ouvir as pessoas com relação à atuação do gestor.*

P 5 *Gestão Democrática é a participação de toda a comunidade escolar, sejam eles técnicos, professores, servidores em geral sobre a educação como um todo, tanto na formação do aluno, formação didática como na formação de princípios e valores também.*

Como você define o papel do gestor na escola?

P 1 *Importante, muito importante. O gestor é o cabeça, né? É o que dá o norte, dá direção realmente pra aquilo que é preciso dentro de uma instituição, é onde ela lança normas, diretrizes, regras, né? Ouve também a comunidade e tá no ponto de também responder a comunidade.*

P 2 *O gestor tem como papel principal coordenar todos os segmentos e demandas oriundos do processo de gestão, né? Juntar, concatenar a participação docente, discente, comunidade e*

administração, de forma que tudo isso tenha a sua importância e as decisões sejam tomadas mediante o posicionamento desses segmentos.

P 3 Olha, o gestor é aquele que tem a ideia primeira, mas ele ouve as outras ideias. Ele capta a ideia que está acontecendo no estadual, no federal, ele convida para que essa ideia seja transmitida. Olha, a ideia que estão trabalhando hoje no mundo inteiro é esta, mas nós podemos trabalhá-la e nós também podemos otimizá-la, e essa é o que cabe ao gestor.

P 4 O gestor, como em qualquer instituição, ele é de fundamental importância, quer seja na escola ou em instituições privadas também, em particular na escola, ele ocupa o papel fundamental, porque a partir dele que vai ser direcionado todos os atos dos demais participantes da escola, então o gestor, ele vai direcionar, ele tem que atuar com uma liderança muito presente, porque é ele quem vai conduzir as demais atitudes dentro da escola, e já que estamos tratando de uma gestão democrática, esse gestor ele vai ser peça fundamental, a liderança dele é que vai direcionar todas as atitudes da escola.

P 5 Então, como toda instituição, como em toda empresa necessita de alguém tanto pra coordenar como pra organizar, tanto a questão do aluno como a questão dos professores também, todas as atividades, então tem que ter o papel de um líder que vá direcionar todas as atividades e favorecer o trabalho de todos, tanto dos professores como o a aprendizagem dos alunos.

O IFMA campus Zé Doca interage com a comunidade? A comunidade tem espaço para se posicionar diante das suas necessidades?

P 1 Sim, o nosso campus lá, é um campus que envolve aquele tripé: ensino, pesquisa e extensão. Toda vez que a gente realiza um projeto de extensão, a comunidade tá como convidada a participar e está por dentro daquilo que o IFMA tá realmente desenvolvendo.

P 2 Tem. Embora eu ache pouco a participação, a comunidade participa, uma vez que nós temos regularmente as reuniões pedagógicas e as reuniões de pais e mestres, e quando a comunidade se manifesta, de certa forma, nós levamos em consideração aquela manifestação e tentamos minimizar ou resolver de acordo com as nossas possibilidades. Outra parte é a disponibilização das visitas técnicas para aumentar o conhecimento naquele pilar que é aprender vendo, não é? Você aprende vendo. Então, quando você chega na visita técnica que depara com determinadas situações, começamos a interligar as situações com os conhecimentos que nos foram passados dentro da sala de aula.

A instituição é convidada para participar de determinados eventos na cidade, principalmente nos eventos da Secretaria Municipal de Educação e Secretaria Municipal de Saúde e, como também nós fazemos determinados projetos e atividades que desenvolvemos e que chamamos a comunidade para participar.

P 3 Não somente a comunidade local onde ele está enclavado, inserido aqui em Zé Doca, mas nessa microrregião do Alto Turi, por quê? Porque os alunos, nosso objetivo maior é alcançá-los. Quando você pergunta a um menino, a um pai de família: Por que ele está aqui, por que

seu filho está aqui, por que você aluno está aqui? E ele diz: porque eu vejo que todo mundo que veio para o IFMA para o campus Zé Doca se deu bem. Está se dando bem na vida, está crescendo na vida. Então a família, ela é muito importante, é um indicador muito importante pra gente dizer que ele está bem, tendo não somente aceitação, mas tendo uma interação com a comunidade e também com as outras instituições, quando nós trabalhamos encontros, mulheres mil, quando nós trabalhamos esse próprio CVT que está acontecendo no Josias, tudo isso são indicadores de que o instituto campus Zé Doca tem essa interação com as comunidades.

P 4 Sim. Eu percebo que sim, como membro efetivo desde o início da fundação do campus Zé Doca é...sempre foi um dos fatores primordiais e muito forte dentro da instituição, vinda de todos os gestores que por aqui passaram essa gestão é democrática. A gente tem uma facilidade, uma acessibilidade muito grande aos membros da direção, como a gente tem a possibilidade de contribuir é... aí, cabe a cada um ver a sua contribuição, o que fazer, mas que nessa gestão, todas as gestões das quais eu já participei aqui dentro do campus, existe a possibilidade de você interagir e, falando popularmente, as portas estão sempre abertas.

P 5 Sim, tem. Através de projetos, os professores fazem, eles realizam projetos de extensão, onde eles envolvem a comunidade e traz essa comunidade para a instituição e também levam os alunos até à comunidade para que haja uma troca de conhecimentos entre os alunos e a comunidade.

Como a Gestão Democrática, no seu ponto de vista, pode melhorar a qualidade da educação escolar?

P 1 A partir do momento em que os resultados são mostrados pra a escola. O resultado de um trabalho, o resultado de uma pesquisa, o resultado realmente da gestão é mostrado pra a comunidade escolar, aí sim pode melhorar realmente, e a comunidade escolar interferindo naquilo, naquele resultado, então pra todo resultado tem uma discussão.

P 2 Veja bem, a gestão democrática melhora a qualidade uma vez que nós tentamos resolver os anseios da comunidade, uma vez que nós tentamos minimizar a problemática dos segmentos que fazem o campus funcionar e isso traz elementos para que a gestão se oriente em termos de melhorar essa qualidade em que os conteúdos sejam todos repassados, as cargas horárias sejam todas cumpridas, os projetos complementares fazem com que esta qualidade melhore. Então é notório quando os nossos alunos chegam, a grande dificuldade é entrar no ritmo com que trabalhamos na escola. Esse ritmo é alucinante. No primeiro dia de aula já tem aula, já...já... esse ritmo vai sendo forçado ao aluno e ele tem que criar o hábito de estudar todo dia.

P 3 É, quando você vê uma família, aluno, um acadêmico tomando decisões junto com gestores, junto com os professores, junto com o administrativo. O aluno em si, o acadêmico em si dizendo o quê que é melhor pra ele. Um aluno, um acadêmico que toma um ônibus da instituição e se dirige a uma cidade longínqua daqui do maranhão, do nosso Zé Doca, quando ele vai, ele decide que quer participar do encontro em Gramado ou em Santa Catarina ou no Paraná, ele decide com o seu professor, a instituição está demonstrando esse lado democrático e isso nós temos visto aqui, isto é importante pra nós professores, é importante pra nós como

instituição, mostrar e provar esta instituição democrática, esses gerenciamento democrático dentro do campus Zé Doca.

P 4 Pois é...a Gestão Democrática, partindo lá, lembrando a primeira pergunta que você me fez sobre a questão do conceito da gestão democrática, essa gestão democrática, ela permite que essa democracia, o que é democracia? É essa liberdade de você está atuando, então em todos os setores da instituição, aqui no caso, escola, existe essa democracia, existe essa interligação, existe essa possibilidade de você contribuir. Isso só tende a facilitar, porque os alunos também tem a parcela de contribuição neste momento.

P 5 É... em relação à gestão democrática é muito importante em uma instituição que todos se unam a favor da educação. Todos os servidores devem participar de reuniões onde vão ser discutidas a questão da educação, a questão da didática do aproveitamento do aluno em relação às disciplinas, tem que ter a interdisciplinaridade, onde os professores, eles vão é através de cada área, da sua área eles vão juntar esse conhecimento pra passar pra o aluno, formando um cidadão crítico e participativo e incentivando também o aluno a levar o seu conhecimento, os seus valores pra comunidade.

Na sua concepção, qual a importância do Projeto Político Pedagógico na construção de uma Gestão Democrática?

P 1 O Projeto Político Pedagógico, o próprio nome fala do projeto, é político, envolve política realmente e a gente sabe que essa política é uma política norteadora, é uma política realmente que tem um rumo a ser tomado e o PPP sujeito a alterações, sujeito às modificações ao longo do tempo e ele procura no máximo possível atender a comunidade, o objetivo dele é atender a comunidade diante das condições, das necessidades que a comunidade escolar vem passando.

P 2 O Projeto Político Pedagógico, ele traz as diretrizes que em um determinado período se vai trabalhar dentro da concepção de cada curso. É, vamos dizer, aonde o campus pretende chegar em um determinado período e o cumprimento dessas metas faz com que a qualidade de ensino seja sempre voltada para melhorar, melhorar e melhorar. Bom, o setor pedagógico, ele junto com a comunidade, ele elabora o projeto e no dia a dia da execução desse projeto e o acompanhamento do setor pedagógico que faz com que sejam feitos os ajustes a esse projeto. Veja bem, os professores ao cumprir as suas cargas horárias e ao cumprir o seu rol de conteúdos da disciplina estão construindo o curso para o qual aquela disciplina se destina. Junto à coordenação de atividades pedagógicas acontece o feedback desse cumprimento e desse embasamento para a construção do Projeto Político Pedagógico é...faz o feedback do cumprimento das diretrizes que estão no Projeto político Pedagógico, há o consagrado e há o realinhamento dessas posições para a melhoria do Projeto Político Pedagógico, uma vez que ele é projeto, ele não é estático, ele é dinâmico.

P 3 É muito relacional, porque o projeto ele é no tempo, ele é daqui por diante, daqui pra diante, tem um período de vigência de quatro anos aquele projeto político. Então, quando todos juntos, professores, administrativos, a comunidade toda educacional participa então se vê de agora por diante, daqui pra frente como é que será toda a iniciativa, então tem tudo a ver, é o

projeto quem se organiza que é organizado para demonstrar pra comunidade toda que esta é uma instituição democrática.

P 4 Entendendo que a gestão democrática dentro da escola, essa gestão que nós estamos falando, ela é constituída pela contribuição de todos, pela a intercalação, o intercâmbio que existe entre todos os setores e cada um pode contribuir o projeto político pedagógico significa a construção deste planejamento. O Projeto Político pedagógico ele é esse plano detalhadamente de cada parte dessa contribuição dos membros dessa gestão democrática. Então o projeto político pedagógico nada mais é do que o planejamento das ações da escola. E se a gestão é democrática, significa dizer que o projeto político pedagógico foi constituído, ele foi ouvido, ele teve a contribuição de todos que ajudaram a construir.

Eu não vejo entraves na construção desse projeto, eu vejo que há em alguns momentos a falta de interesse porque uma coisa é você falar. Quando a gente se trata de construir um documento, o projeto político pedagógico ele é um documento, o entrave maior que eu vejo é no comprometimento das pessoas. Porque quando a gente descreve, quando a gente faz um projeto que vira um documento, como é o caso do PPP, a sua contribuição é importante porque a partir daquele momento você está se comprometendo. Então, entrave é: se eu não participo, eu não tô me comprometendo e se eu não estou me comprometendo eu não me sinto responsável por ele. Então, eu percebo que em alguns momentos há a falta de interesse no envolvimento de todos os setores, para que não haja esse comprometimento na construção desse documento.

P5 A contribuição do projeto político pedagógico... sim, é importante a participação dos professores de cada área, não só dos professores mas também dos pedagogos, do diretor de ensino, de toda comunidade escolar, pois tem uma finalidade da gestão escolar, da gestão democrática. Então, pra ter essa gestão democrática o PPP deve envolver, deve ser construído com todos os segmentos da comunidade escolar, tanto professores como pedagogos como diretores, então tem que ter a participação de todos na construção deste projeto.

Como se dão as práticas dos conselhos e colegiados referentes às tomadas de decisões do campus?

P 1 Toda decisão que precisa realmente ativar o conselho, o conselho é ativado, eles agem em acordo, pra viabilizar da melhor forma possível as tomadas de problemas que possam surgir, acho que é nesse sentido mais que o conselho interfere, atendendo aquilo que ele tá...estão impondo como problema e tentando resolver aquele problema. Acho que se o conselho não conseguir resolver aquele problema, aquele conflito eu acho que cabe ao gestor o máximo né? Dá o ponto de vista dele.

P 2 Veja bem, os conselhos e os colegiados, eles trazem as informações do Projeto Político Pedagógico para a execução e aí ao participarem das reuniões para...é...verificar como está acontecendo, como é o momento de sala de aula como nós temos os conselhos e os colegiados, nós recebemos as informações dos alunos e daqueles que compõem cada curso da instituição.

P 3 Olha, os colegiados, ontem mesmo nós participamos de uma reunião de um colegiado dos professores, dos discentes para a saída, para o afastamento do professor para o seu mestrado.

Quando isso acontece, realmente é uma questão que faz parte da burocracia, mas tá demonstrando que a instituição não é simplesmente de forma... não é somente de forma vertical que acontecem as decisões, mas entre professores. Entre os professores está acontecendo algo que vai influenciar na democracia da escola, na democracia da instituição. Quando um colegiado de alunos, quando um grupo de alunos se organiza e vem à direção ou vem a qualquer departamento para, é... buscar melhorias, está demonstrando essa questão democrática. Então pequenas ações, seja de professor, seja de aluno, seja de administrativo são que demonstram aqui dentro do campus, que demonstram que acontece verdadeiramente essa questão democrática dentro do campus.

P 4 No campus é... Como a gente já ressaltou que é uma gestão democrática, isso acontece de forma muito compartilhada, digamos assim, então cada tomada de decisão, cada conselho que é criado, o público, os componentes, as pessoas que fazem parte da escola, eles são sempre chamados a discutir as decisões, a fazerem parte das decisões, isso é evidente nessas questões em se tratando do que nós estávamos falando que uma gestão que é democrática.

P 5 Como eu sou ainda muito recente no campus, eu não tenho muito conhecimento em relação ao colegiado e também aos conselhos, mas eu sei que no campus há uma gestão democrática, porque, é... sempre tem as reuniões pedagógicas, onde participam tanto diretor geral, como diretor de ensino, os administrativos, todos os professores, onde são levados os assuntos, as questões de todo o campus pra ser discutidas entre todos da comunidade escolar, e... além de também existir a Comissão Permanente de Avaliação de Pessoal Docente, a Comissão Permanente de Avaliação Institucional e o Núcleo Estruturante.

Como você vê as estratégias de inclusão na educação na gestão democrática?

P 1 As estratégias de inclusão são ainda muito modestas.

P 2 No contexto atual de ameaça da gestão democrática, sob ataque direto das mais altas autoridades nacionais e de seus lacaios, que atuam sorrateiramente nas escolas.

- tentando implantar a aberração chamada escola sem partido – as estratégias de inclusão social estão sendo vergonhosamente desmontadas, quase sempre com a justificativa de falta de recursos.

P 3 Vejo de forma positiva, porém essas estratégias só conseguem atingir o real objetivo com o desenvolvimento de uma gestão voltada ao interesse de todos, principalmente preocupada no tocante aos alunos que apresentam necessidades específicas. Atualmente a temática da inclusão tem sido bastante discutida entre os educadores e a sociedade como um todo, entretanto se sabe que ainda é um ponto em que se precisa voltar os olhos e dar mais importância, pois na prática a inclusão ainda não acontece de forma efetiva

P 4 São importantes as estratégias para a inclusão devido a dívida que a comunidade brasileira tem para com um grupo grande de excluídos e marginalizados, negros, índios, portadores de deficiência, dentre outros. As estratégias dão oportunidade e tira da marginalidade estes grupos.

P 5 Gestão democrática requer participação de todos os atores envolvidos (estudantes, servidores, docentes, comunidade externa, etc.) no processo de construção da educação em si.

Esse processo faz-se fundamental para alcançar uma educação pública e gratuita de qualidade.

Um fator importante nesse processo seriam os ciclos avaliativos dos serviços prestados a fim de se tomar as decisões inerentes aos gastos tomados na educação, por exemplo, ouvindo os docentes e os alunos.

Além disso, as políticas de cotas e as políticas de inclusão em geral para alcançar o publicam que, historicamente, está desarraigado do processo de construção educacional, como a população parda, indígenas, população carente e deficiente física em geral.

Essas políticas foram mais bem observadas nos governos Lula e Dilma, e tem-se observado um desmonte no governo Temer.

Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática?

P 1 A discussão da formação de professores permanece no dilema estabelecido pelo abismo entre teoria e prática. À medida que as discussões avançam, a formação de professores tenta diminuir a distância entre a teoria e prática docente, e procura melhorar em relação ao modo que a formação docente já é feita.

P 2 Salvo raras exceções, a discussão sobre formação de professores é confundida com formação acadêmica: especialização, mestrado e doutorado. É preciso reiterar que a formação de professores foi retirada dos cursos de licenciatura e pedagogia em 1998.

P 3 Vejo que a formação de professores e profissionais da educação, seja ela aplicada em torno de uma gestão democrática ou não, tem uma extrema importância para o avanço dos índices e principalmente na melhoria da educação de um país, por exemplo, não se pode trabalhar inclusão sem antes possuir um conhecimento sobre isso. Há alguns anos, quando se falava em formação educacional, pensava-se somente em professores como se somente estes profissionais tivessem responsabilidade no processo de ensino-aprendizagem, todavia com o passar dos anos essa ideia tornou-se obsoleta e então os demais profissionais que prestam serviço de apoio educacional também passaram a ser vistos como peças fundamentais no processo de aquisição de conhecimento. É importante ressaltar que no Brasil, grande parte dos profissionais ligados à educação ainda tem uma grande deficiência em formação complementar, principalmente por conta da desvalorização da área e também por falta de interesse das autoridades na oferta de meios que propiciem a melhoria do ensino no país.

P 4 De maneira encantadora. É uma beleza que os professores e formadores tenham formação, entendimento e convicção, mais que isso, amortização para trabalhar de forma eficaz para alcançar o objetivo e não mais haver excluídos e marginalizados.

P 5 Essa discussão existe, mas ainda é incipiente. Percebo que os cursos de licenciatura em geral tem melhorado a construção curricular dos próprios cursos, oferecendo disciplinas que desenvolvam esse olhar crítico para os docentes em formação.

O próprio IFMA tem desenvolvido esse olhar entre os professores que não são licenciados, a partir da oferta de uma especialização em formação pedagógica aos docentes que não tem licenciatura.

Entretanto, ainda estamos bastante distantes de uma realidade ainda mais democrática, com a necessidade do fortalecimento das políticas públicas que promovam a concretizam da gestão democrática da educação em todos os aspectos.

Transcrição de Entrevistas com os Técnicos Administrativos

Qual o seu entendimento sobre Gestão Democrática?

TA 1: Bom, é... Uma gestão democrática, ela sinaliza a participação de todas aquelas pessoas que fazem parte do universo de uma instituição, de uma empresa, enfim de qualquer meio que envolva pessoas de diferentes setores, mas que estão ali, com um bem comum. Então, gestão democrática tem esse caráter consultivo, né? De trazer a comunidade para as decisões. Essa é a visão que eu tenho de uma gestão democrática.

TA 2 Bom , a gestão democrática a gente pode dizer que é uma forma de gerir, de gerenciar e até mesmo de governar, se for o caso, pautada na democracia, pautada na consideração, no pensamento de todos aqueles participantes daquele meio, daquela instituição. E quando eu desenvolvo um comando, eu desenvolvo um gerenciamento em que todos participam, em que todos expõem a sua opinião, podem de certo modo, também direcionar os comando daquela própria instituição, sem, é claro, tirar a responsabilidade daquele gestor maior.

TA 3 Acredito ser a gestão participativa, onde todo mundo que faz parte da comunidade escolar possa expor suas opiniões, fazer suas críticas construtivas, claro, porque crítica que não seja construtiva não serve para melhorar um trabalho, mas apenas para denegrir sua imagem, né? Onde todos possam opinar nessa gestão.

TA 4 A gestão democrática, ela parte do princípio, é... que tem como objetivo a participação da maioria das pessoas envolvidas dentro do sistema do qual é gerido. A participação da maior quantidade de pessoas, de forma que todos sejam beneficiados igualmente pra que de fato aconteça a democracia, ou seja, todos possam participar e atuar dentro desse sistema.

TA 5 Bem, a Gestão Democrática é uma gestão que muitas vezes é mal entendida, que quando se fala democracia algumas pessoas infelizmente tem um entendimento que existe uma permissividade, onde perpassa o entendimento de que prevalece a minha ideia, as minhas sugestões, e não é isso que é gestão democrática. Eu não vejo a gestão democrática com... não tenho esse olhar, o olhar que eu tenho é onde a gente deve tá ouvindo a todos e entrando em um consenso, vendo o quê que é melhor, principalmente em uma instituição pública, onde a gente tem que visar, essa gestão deve visar o bem do serviço público e não o bem de um, de A ou de B, porque não faz sentido, isso não é gestão democrática na minha visão.

Na sua concepção como a Gestão democrática pode contribuir para que a escola cumpra a sua função social?

TA 1 Bom, é um meio pra que a escola faça com que efetivamente traga um benefício social. É... eu acredito que é ouvindo cada setor, ouvindo as experiências de cada setor, de pessoas, de indivíduos que nos trazem as suas necessidades, que muitas vezes é a necessidade da coletividade, né? Então é ouvindo essas pessoas, os gestores, as pessoas que estão no comando, eles tem essa referência pra que se implante medidas que efetivamente possa trazer benefícios para a comunidade.

TA 2 É exatamente descentralizando esse comando, esse poder na escola, ou seja, desenvolvendo uma gestão democrática que a gente pode ter, por exemplo, a participação de professores. E o grande problema das escolas atuais é exatamente você ter um gestor com visão de tempos anteriores, você ter um gestor que visa descentralizar o poder pra si. Muitas vezes não olha a visão dos professores, da comunidade e a partir do momento que se tenta implementar uma gestão democrática em uma escola você consegue até mesmo trazer a comunidade pra dentro da escola. A partir do momento em que você ver a visão da comunidade da escola você consegue também entender quais são as perspectivas dessa comunidade e assim a escola consegue, vamos dizer assim, ela consegue desenvolver a sua função social, ela consegue se aproximar da comunidade e vir quais são as expectativas e também as necessidades dessa comunidade.

TA 3 Justamente ouvindo as ideias da comunidade escolar e contribuindo para que essas ideias se tornem reais, se tornem projetos que saem dos muros escolares, se tornem mais reais.

TA 4 A gestão democrática, ela é fundamental para que a escola cumpra seu papel, ou seja, se uma instituição ela não tem uma gestão democrática, dificilmente ela vai conseguir exercitar realmente o papel de uma instituição de educação, educar de fato. A gestão democrática ela vai permitir que toda a instituição venha a conseguir alcançar seu objetivo, que é repassar esse papel de educador em todas as suas esferas, tanto da gestão quanto do próprio público.

TA 5 *Eu retorno a questão de participação, principalmente da sociedade civil, porque a função social da escola se dá em prestar serviço também principalmente pra sociedade. Então a partir do momento que a escola se predispõe a atender a sociedade com qualidade e visando o bem comum dessa sociedade, ela já está prestando serviço social, então a função social da escola ela se dá através da prestação de serviço, vendo o que realmente essa sociedade precisa, quais as alternativas que essa sociedade tem e o que que essa escola pode querer.*

Com relação ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, campus Zé Doca – como você considera a comunicação, as relações interpessoais e a convivência profissional dos segmentos da Gestão, Técnicos Administrativos e Docentes?

TA 1 *Em toda a comunidade acadêmica né? Existem os conflitos, né?. O conflito é necessário porque nós estamos num universo, onde pessoas pensam diferente, né? Embora o objetivo seja comum, mas as pessoas pensam diferente. Mas a minha avaliação do relacionamento da instituição aqui do campus Zé Doca, ela é muito boa, né? Porque é...nós sabemos conviver perfeitamente com os diferentes, né? Estamos num meio onde o objetivo é o mesmo, há os conflitos, não podemos negar, mas o que nós entendemos, o que nós percebemos é que a partir desses conflitos a gente aprende, e a cada dia a gente vai se afinando, a gente vai se lapidando, de forma que o relacionamento é perfeitamente saudável dentro do campus.*

TA 2 *Bom, é...esse é um tema um pouco, vamos dizer assim um pouco complicado de se falar porque as relações interpessoais embora elas sejam muito boas entre os segmentos, eu diria até mesmo entre os três segmentos, porque os alunos, eles devem ser também...ser considerados nas...é...há também aquela contrapartida é...com relação ao quadro em si do trabalho dos docentes, do trabalho dos técnicos administrativos, mas embora essa relação ela seja muito boa a gente tem...*

Considerando as relações interpessoais nós, podemos dizer que entre os segmentos em si, entre os técnicos administrativos e os docentes é até muito boa. E também a gestão. A gestão, muitas vezes, como é o caso IFMA, Campus Zé Doca, ela acaba considerando o ponto de vista tanto dos docentes quanto dos técnicos administrativos.

A convivência entre os segmentos também acaba sendo muito boa, mas muitas vezes acaba batendo no ponto de regime de trabalho dos dois segmentos, mas de um modo geral a gente pode considerar que tanto a convivência quanto as relações, elas são muito boas.

A gente sabe que a parte burocrática em si ela acaba influenciando no próprio andamento do serviço, mas essa comunicação entre os setores ela é muito boa. Ela é muito eficaz. O sistema às vezes deixa a desejar, o sistema que nós utilizamos, por exemplo, pra andamento de processos para as próprias comunicações entre os setores, às vezes, deixa a desejar, mas o próprio andamento, a própria convivência consegue contornar esses problemas.

TA 3 *Em relação aos segmentos entre si, eu percebo um distanciamento entre os docentes e técnicos administrativos. Em relação á gestão para com esses segmentos eu percebo uma aproximação com todos. A gestão não faz distinção entre administrativos e docentes.*

TA 4 *Bem, isso é um ponto que a gestão percebe que sempre gera discórdia, gera alguns pontos que a gente percebe realmente que há conflitos nesse ponto, é... às vezes os professores não conseguem ter um bom relacionamento. Os técnicos não conseguem, às vezes a gestão, a própria gestão não consegue também ter um bom diálogo com todos os outros segmentos, mas é uma questão que dentro do instituto tem que vir a ser trabalhada porque a gente percebe que realmente existe essa diferença, que existe alguma coisa que ainda não está encaixada. Então a gente tem que procurar melhorar essa questão, porque realmente há um certo conflito entre os três segmentos. Então a gente tem que procurar melhorar essa questão aí.*

TA 5 *Falar de relações interpessoais é um pouco difícil, até porque ela não se dá... a palavra já diz: interpessoais, então ela não se dá de um lado, tem que ter os dois ou ambos e o que acontece aqui no instituto eu considero essa relação muito boa porque nós precisamos ver as diferenças dos outros, precisamos compreender, às vezes a pessoa não está num bom dia, às vezes a pessoa não tem conosco naquele dia a relação que a gente gostaria, um bom convívio, mas é uma questão passageira, é que eu considero que nós temos uma família, e onde a gente tem família, a gente não tem só coisas iguais, a gente coloca nosso ponto de vista e quando se tem um nível de conhecimento sobre determinados assuntos, há de se considerar as divergências e as diferenças, e dentro dessas diferenças é que a gente consegue crescer, enriquecer os nossos conhecimentos, considerando todas essas diferenças, às vezes procurando compreender, buscar o que há de melhor no outro, assim se faz uma relação interpessoal de qualidade boa, o convívio bom de uma família que realmente se entende.*

Dentre os projetos de pesquisa realizados no campus, como se dá o envolvimento dos técnicos administrativos em relação às ações desenvolvidas?

TA 1 *Bom, no Campus Zé Doca não é assim uma totalidade de envolvimento dos técnicos, né? Até porque até pouco tempo, nós tínhamos um quadro muito pequeno de técnicos, que se ocupavam com as suas ações administrativas, mas ao mesmo tempo, paralelo a esse déficit de servidores com uma quantidade de demanda um pouco acima, os técnicos no momento em que, às vezes no momento em que eles tem um certo tempo há participação né? Inclusive o pessoal do ensino, o pessoal da administração que fica mais ligado ao ensino, fazem sempre esse convite no sentido de envolver, de trazer esse corpo técnico também pra fazer discussões ideológicas enfim, pra que não fique uma coisa mecânica né? E que, a gente também, como técnico, possa contribuir e aprender com aquilo que é colocado nos projetos de pesquisas, até pra o crescimento pessoal.*

TA 2 *Bom, com relação aos Técnicos Administrativos é...os projetos que a gente vê é um esforço muito grande de participar, embora o grande contingente de trabalho que muitas vezes são obstáculos, mas a gente vê um esforço muito grande de participação deles, dos técnicos administrativos na participação e realização como um todo dos projetos.*

TA 3 *Acredito que poderia ser mais participativa porque na maioria das vezes, nós, técnicos administrativos, ficamos alheios a essas situações, principalmente quem não está atuando diretamente com o ensino. Então nós ficamos alheios porque sempre estamos com atribuições na hora das reuniões pedagógicas, nem sempre podemos participar. Não que nós não sejamos convidados, nós somos convidados, mas as nossas atribuições diárias muitas vezes não nos permitem participarmos das reuniões. Então a gente acaba não sabendo a tempo de poder nos manifestar.*

Acredito que para melhorar a organização do tempo, além do interesse pessoal cada um definir o seu tempo quando tem interesse em participar, então eu acredito que não seja um problema da gestão para conosco, mas nós mesmos, técnicos administrativos que queira participar, deve fazer por si mesmo, procurar o seu tempo e organizar o seu tempo.

TA 4 *É... aí tem dois pontos. Tem alguns técnicos administrativos, eu acredito que tem alguns que se envolvem e tem outros que não, e aí às vezes coloca-se a culpa que os projetos não são disponibilizados para os técnicos administrativos, mas nem sempre é assim, às vezes os técnicos, nós os técnicos, que eu também sou técnico. A gente não se envolve tanto quanto deveríamos, mas também tem situações que já vem projetos, já vem outras questões que já vem direto para os professores, mas assim, eu acredito que tem sim, tem como, é... tem abertura para que a gente possa trabalhar com esses projetos, que possa tá se envolvendo, a questão é que às vezes, nós mesmos não estamos procurando desenvolver o quanto deveríamos.*

Olha, eu acredito assim que se acontecessem projetos mais voltados para os administrativos, para a área administrativa com certeza teria um maior público envolvido nesses projetos. Mas percebe-se que como eu acabei de falar, os projetos, eles são mais voltados aos docentes, ao ensino, à parte pedagógica, né? E dentro da nossa área administrativa a gente não tem muitos trabalhos, é...projetos que são voltados para essa área. Eu acredito que focando mais no nosso público administrativo com certeza haveria um maior envolvimento desse público.

TA 5 *Eu considero o desenvolvimento desses projetos ainda com relação à função dos técnicos, deixa muito a desejar porque é...eu acredito que os técnicos poderiam ser muito mais atuantes, se fossem envolvidos a partir, digamos que dos docentes. Geralmente, os técnicos, quando fazem, desenvolvem alguns trabalhos fica de uma forma mais isolada. A maioria dos trabalhos aqui, as pesquisas são desenvolvidas pelos docentes e nem sempre, às vezes os técnicos só tem a ... eu vou até falar pelo lado pedagógico, pela Coordenadoria de Atividades Pedagógicas, a gente tem mais a missão de fazer leituras, de ver a parte metodológica, de ver todo aquele procedimento, mas o envolvimento lá de pesquisa in loco, nós não temos. Me sinto assim à parte, gostaria de participar, porque como também pesquisadora, apesar de ser só a pedagoga*

aqui no instituto não sou docente, mas também tenho a minha linha de pesquisa, também busco pesquisar, é...eu gostaria de está envolvida pra também buscar novos conhecimentos através dessas pesquisas realizadas pelo Campus Zé Doca.

Na sua concepção, qual a importância do Projeto Político Pedagógico na construção de uma Gestão Democrática?

TA 1 Bom, um Projeto Político Pedagógico expressa o entendimento comum, né? Em administração, a gente parte do pressuposto de que toda ação ela deve ser anteriormente planejada, ela deve ser pensada como se fosse uma forma de ir ao futuro, mas estando ainda no presente, de forma que se prevejam algumas situações que podem complicar.

Então o Projeto Político Pedagógico nessa construção de uma instituição, de uma gestão democrática, ela tem aquele aviso de que antes que se inicie alguma coisa, já se tenha algo preparado, já se tenha algo que é consenso de todos, que passou pela aprovação, digamos assim de todos, ou seja, o Projeto Político Pedagógico é a consequência dessa comunicação e da interação que redundou num Projeto Político Pedagógico, onde já se sabe de antemão, quais são os caminhos, quais são as ações que serão implementadas.

Eu vejo a questão no PPP é... há sim uma tendência. Eu tô falando como técnico. Há uma tendência que se valorize mais a questão docente ou discente, né? E aí há algumas vezes um esquecimento, não que por... esse esquecimento ele não é...sabe intencional . É porque como o PPP, no meu modo de ver é conduzido mais pela área de ensino, os técnicos ficam um pouco à parte, mas esse quadro dentro do campus Zé Doca tem mudado, os técnicos têm sido muito mais atuantes e exigindo mais que a presença deles, a atuação deles também possa ser vista nesse pacote, a exigência seria uma forma de superar essa dificuldade.

TA 2 É de suma importância. Você não pode pensar em um documento que venha a ser a base do que a escola pensa do que a escola quer se você não ouve a escola. Então é necessário que ouça todos os segmentos que fazem parte dessa escola. Não só os alunos, não só os professores, não só parte administrativa, mas até mesmo a comunidade do entorno da escola, porque já que este projeto, ele é um projeto com todos os objetivos de escola, pautados para o ensino a gente tem que analisar todos esses segmentos.

TA 3 Muito positiva, o Projeto Político Pedagógico é justamente o momento onde haverá a discussão de toda a comunidade escolar para que essas metas sejam traçadas e depois cumpridas e depois alcançadas. E nesse momento é justamente a oportunidade de envolver todo o corpo docente e administrativo e ouvir cada um desses segmentos e transformar isso em ações.

TA 4 *Oh! O Projeto Político Pedagógico, né? A gente já sabe, que já vem dizendo que é o projeto que vai nortear todo o trabalho da instituição. Então às vezes a gente também não tem muito conhecimento do nosso Projeto Político Pedagógico. Não sabe qual a função, não sabe qual a importância que ele tem pra gente e na verdade ele é o documento base da instituição, é a identidade, é o papel que a instituição deve cumprir, ele tá lá. Então se o Projeto Político Pedagógico tem indicando como fazer, qual a forma de fazer isso, com certeza ele vai ajudar a gente a conseguir melhorar esse envolvimento do público técnico administrativo nessa expectativa. Então o Projeto Político Pedagógico é de fundamental importância se ele conseguir realmente ser executado, como é feito, como é escrito, assim com certeza a gente vai conseguir um envolvimento do nosso público administrativo.*

TA 5 *Veja bem, tudo se inicia, na minha visão, com o Projeto Político Pedagógico, porque o Projeto Político Pedagógico, ele tem a sua construção através do trabalho de todos os segmentos, inclusive da sociedade civil. Então a partir do momento que a gente reúne, que a gente senta, que a gente ouve, que a gente vai consolidando esse trabalho, a gente já tem ali a opinião de todos os envolvidos na instituição, até mesmo dos segmentos da sociedade civil que não estão diretamente ligados à instituição, mas eles estão contribuindo, porque às vezes eles tem uma visão melhor do que nós enquanto estamos aqui dentro do campus, digamos assim, quem está lá fora tem uma outra visão, e já tem uma percepção que poderia ser melhor para a instituição, como a instituição poderia servir melhor a nossa comunidade. Então tudo começa na gestão democrática, tudo começa pelo Projeto Político Pedagógico. Encerra também, digamos assim se é que posso usar essa palavra encerrar com ele, por quê? Porque existe o cumprimento do Projeto Político Pedagógico, dentro desse projeto existem todas as ações, e as atividades de pesquisa, de extensão, de ensino. Então dentro desse projeto com o cumprimento desse projeto a gente consegue consolidar a nossa gestão democrática. Então o cumprimento do Projeto Político Pedagógico é tão importante como a sua construção junto à comunidade.*

Dentre os desafios para a elaboração do Projeto Político Pedagógico, quais os de maior relevância?

TA 1 *Eu vejo que na questão do Projeto Político Pedagógico, PPP há assim uma tendência, eu tô aqui como técnico, há uma tendência que se valorize mais a questão docentes ou discentes e às vezes há assim um esquecimento, mas esse esquecimento, ele não é assim intencional, é como o PPP, no meu modo de ver, é conduzido mais pela área de ensino, os técnicos, ficam um pouco à parte, mas esse quadro, dentro do campus de Zé Doca, tem mudado, os técnicos estão sendo mais atuantes e exigindo mais a presença deles, a atuação deles, que também possa ser vista nesse pacote.*

TA 2 *A gente sempre tem algum entrave, não o campus de Zé Doca, onde a gestão em si, ela embora não seja é... totalmente democrática, ou embora ela não seja, porque a gente nunca tem uma gestão democrática é... embora a gente não veja essa gestão democrática de forma eficaz*

no Campus Zé Doca, a gente tem a tendência, a gente tem, pelo menos, no pensamento do gestor...é a concepção de analisar o que o outro, o que o par, o que os segmentos da escola o que eles vislumbram como gestão democrática, o modo de pensamentos desses segmentos. Com relação aos entraves para o Projeto Político Pedagógico a gente tem diversos. A gente vai ter, por exemplo, a própria burocracia do sistema que acaba influenciando tanto na agilidade dos processos quanto na eficiência desses processos. A gente tem diversos problemas. Com relação ao próprio campus Zé Doca, como eu estava falando, ela sempre visa observar que esse segmento, a gente percebe que, não todos, que eles analisam, porque é claro que sempre existem aqueles que não vão participar, vão até mesmo hora se opor, mas no campus Zé Doca em si, nós conseguimos notar que boa parte dos segmentos, eles se colocam favorável a elaboração e até mesmo dos objetivos do Projeto Político pedagógico na instituição.

TA 3 Nunca participei ativamente, mas não por falta de convite, ressaltando o que eu disse agora a pouco, a questão das demandas diárias, questão do próprio interesse da gente por está envolvida em outra área, a gente acaba se distanciando um pouco dessa questão da escola, do ensino mesmo em particular.

TA 4 Olha, eu não vou dizer que tenho muito conhecimento. As poucas vezes que eu participei de discursos sobre ele, não foram discussões que cheguei ir a fundo para dá, me envolvendo de fato. E é aí que tá o erro, do insucesso, das questões, porque a gente acaba deixando o projeto político pedagógico nas mãos dos nossos pedagogos, dos profissionais da educação, o que é errado, que na verdade toda a instituição deveria fazer parte. E aí quando a gente não tá participando deste processo, a gente não tá envolvido ao ponto de não ter conhecimento a gente acaba por deixar faltar, de entrar de está ajudando, de fazer com que o projeto político pedagógico realmente consiga atuar da forma em que deveria. Então acredito que essa parte de saber como tá se desenvolvendo, se realmente há essa participação eu não sei dizer, porque não sou envolvido ao ponto de ter essa visão, de dá essa contribuição. Então eu acredito que sim, os desafios, eles existem né? Porque a gente sabe que o papel da instituição, ele deve ser atuar, modificar a realidade da nossa região. Então há este desafio, a gente percebe que às vezes a instituição não consegue executar com eficácia seu papel. A gestão consegue sim trabalhar, a gente consegue fazer o que tá dentro da nossa capacidade. Talvez a gente pudesse conseguir efetuar mais, ou seja, mudar mais a nossa realidade, mais isso aí vai depender, o projeto é mutável, ou seja, ele tem que ir se adequando. Às vezes quando o projeto vai se adequar, à realidade já mudou. Então a gente tem que tá fazendo isso constantemente pra tá conseguindo realmente fazer, com que ele consiga atuar de forma eficaz na nossa região mudar a nossa realidade.

TA 5 Eu considero como maior desafio a conquista de sociedade civil, trazer os pais para dentro da escola ainda é um desafio por quê? A gente vem de uma cultura que os pais só comparecer na escola no final de ano, se tem uma reunião que é uma convocação até, aí eles vem às vezes nem isso faz com que eles compareçam na escola, às vezes só ser mesmo em final de ano se o aluno não obtiver o êxito na sua série, digamos assim do curso. Então trazer essa família pra escola que possa contribuir, que possa participar das nossas ações eu considero

ainda que é um desafio muito grande fazer com que essas famílias, esses pais vejam a escola como um ambiente também deles, interessante de que eles também fazem parte e não deixar que só a escola seja responsável pela formação intelectual desse aluno desse educando.

Como se dão as práticas dos conselhos e colegiados, referentes às tomadas de decisões do campus?

TA 1 No campus Zé Doca, existem reuniões frequentes, né? onde se junta todo o corpo administrativo, onde se faz reuniões com pais, onde se faz reuniões com professores, né? sempre que surge um fato novo, onde demande uma decisão e que essa decisão vai refletir nos diversos segmentos dentro do campus Zé Doca eu vejo essa atuação né? essa decisão compartilhada através dessas reuniões periódicas para tratar de assuntos relevantes no nosso campus.

Então eu vejo essa abertura por parte da gestão, por parte de todos os integrantes da instituição.

TA 2 Na instituição nós temos sim os conselhos chamados de conselho de classe e conselhos colegiados, É...com relação aos segmentos docente, ao segmento técnico administrativo é bem mais viável a atuação desses dois segmentos. O segmento de alunos, assim...a gente tem até uma participação, vamos dizer assim, bem menor, não que a gestão não possibilite, não dê espaço pra esses discentes. O que a gente vê, na verdade, é talvez até uma morosidade dos próprios discentes, talvez não seja nem morosidade, talvez é...falta de esforço dos discentes em participar desses órgãos colegiados que na verdade a gente sabe que pra eles seria muito importante.

TA 3 Eu acredito, não sei se a nomenclatura conselho existe de fato, né? Eu não conheço, eu conheço a Comissão de Avaliação de Pessoal Docente, atuante porque os processos docentes passam por essa comissão e ela os delibera ou não. O Núcleo Estruturante eu não tenho tanto conhecimento das funções desse conselho, é...em relação aos conselhos de coordenação de curso, porque acaba atuando como um conselho no momento de um afastamento de servidor tem que haver uma assembleia dos servidores de cada curso, então eles também atuam de forma deliberativa dependendo do que eles disserem, o servidor poderá ser ou não afastado. Agora em relação aos conselhos discentes eu não tenho conhecimento. Assim eu não sei, tenho conhecimento dos nomes, quem são as pessoas que participam, eu não sei o horário das reuniões, ou se eles participam de forma ativa. Não tenho conhecimento como é a participação deles no campus.

TA 4 Olha, nossos colegiados, nossos conselhos, eles estão deixando muito a desejar. A gente sabe, eu, pelo menos, não tenho atuação. Dentro da área que eu trabalho eu preciso às vezes ter respostas dos conselhos de outros segmentos pra tá ajudando a tomar decisões e a gente sabe que não acontece, né? Então os órgãos, os conselhos, enfim todos esses segmentos dos servidores, todos eles tem que vem atuando mais. A gente percebe que há essa falta, né? Os conselhos eles são de fundamental importância na tomada de decisões da instituição. Então

enquanto a gente não conseguir realmente de fato fazer com que esses conselhos e os outros órgãos dentro da instituição funcionar de fato, a gente não vai conseguir aplicar o nosso papel enquanto modificadores da realidade entre os conselhos, tem que funcionar os setores, enfim, toda a participação dentro da gestão tem que atuar de forma mais eficaz para que a gente possa aí tá conseguindo melhorar dentro da nossa instituição.

TA 5 Veja só, digamos que nesse aspecto a gente ainda deixa a desejar, nós precisamos está é...consolidando mais as nossas ações junto aos nossos conselhos. Nossos conselhos estão precisando de atualização. Elas acontecem ainda de forma tímida, não como deveria, não como nós gostaríamos, mas a partir do trabalho que já iniciou, aliás eu acredito que a gente vai conseguir e a contribuição maior desses conselhos para que gente possa realmente melhorar os nossos trabalhos na escola diante da participação de todos que fazem parte e que possam também tomar decisões junto à direção da escola.

Como você vê as estratégias de inclusão na educação na gestão democrática?

T 1 A questão educacional, como um todo, é sempre uma questão complexa. E, quando é feita por agentes de várias posições distantes, torna-se ainda mais difícil, uma vez que ali haverá muitos pensamentos e ideias, às vezes divergentes.

Quando se fala de inclusão, todos, ou pelo menos grande parte, concorda em dois pontos: o primeiro é de que ainda não está sendo feita de forma satisfatória. A segunda são as estratégias de inclusão.

A inclusão leva em consideração muitas questões para que possa ser efetivada na escola. Po e conta disso é sempre recomendável uma avaliação prévia de cada caso e, essa avaliação deve ser executada por vários profissionais, também em cada caso. Dessa forma, a avaliação daria diagnóstico mais preciso, e, conseqüentemente, seria mais acertada a forma de se trabalhar com cada limitação.

Nesse sentido, a gestão democrática tem um alto potencial para fazer uma inclusão mais eficiente. Isso porque no processo de evolução, poderá participar também, além do aluno, os seus pais, que fornecerão informações que ajudariam num diagnóstico bem mais preciso.

TA 2 – Como meios capazes de possibilitar uma educação a todos, considerando a visão de todos os envolvidos.

TA 3 O gestor escolar diante das estratégias de inclusão de uma gestão democrática pode contribuir com o estabelecimento da colaboração, no ambiente escolar, com o aprimoramento do contato e da interação entre os professores e demais funcionários.

Uma das estratégias é construir uma comunidade inclusiva que articule o planejamento junto ao desenvolvimento curricular; uma segunda estratégia é a preparação da equipe para

trabalhar de maneira cooperativa, dialogada e compartilhar seus saberes, a fim de desenvolver um programa de equipe em progresso contínuo; a terceira estratégia é o envolvimento e a criação de dispositivos de comunicação entre a comunidade e a escola; e a quarta estratégia deve abranger a criação de tempo para reflexão sobre a prática desenvolvida.

Nesse sentido, pode-se dizer que o gestor escolar é o grande responsável para que a inclusão ocorra na escola, abrindo espaços e promovendo trocas de experiências relevantes, desenvolvendo uma gestão democrática e participativa dentro, é claro, de suas possibilidades e de acordo com o contexto em que atua na comunidade, favorecendo a formação e a consolidação de equipes de trabalho.

Cabe aos gestores escolares tomar as providências de caráter administrativo, necessárias à implementação do projeto de educação, a inclusão. É sabido que a burocracia nas escolas, reduz o poder de decisão dos professores, provocando serviços despersonalizados e ineficientes, impedindo a consolidação do modelo de trabalho cooperativo essencial para a educação inclusiva.

Sabe-se que o desenvolvimento da equipe proporciona a oportunidade de identificar lideranças na unidade escolar, o que encoraja a ajuda mútua entre os funcionários e assim reforça comportamentos cooperativos.

É importante dizer que as instituições escolares precisam se organizar quanto a atuação do professor no tocante a educação inclusiva, pois a escola ainda não está preparada para trabalhar com os alunos que devem ser incluídos, de acordo com a legislação. Na maioria das vezes, não se sabe quais estratégias devem ser utilizadas pelo professor na sala de aula. Acredita-se que as instituições escolares devem oportunizar aperfeiçoamentos tanto teóricos como práticos no currículo escolar, no sentido de ensinar aos alunos o que realmente gostariam de aprender.

TA 4 Podemos dizer que já acontecem algumas estratégias que visam por em prática a tão sonhada gestão democrática na escola. No entanto ainda temos longo caminho a percorrer.

Dentre os diversos meios de efetivação estão os conselhos por oportunizarem aos participantes diálogos e tomada de decisões conjuntas.

Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática?

TA 1 Falar de gestão democrática e formação de professores, pode parecer, numa primeira visão, que não haja porque o primeiro interferir no segundo, por se imaginar que esse deve ser feito somente por profissionais específicos da área da educação. No entanto, isso não procede, ou pelo menos não deveria ser assim.

Como bem sabemos, a escola deve refletir a sociedade, principalmente a comunidade na qual está inserida. É claro que esse reflexo deve ser mais profissional, sem perder a identidade de comunidade. Nesse sentido, como os professores conseguirão cumprir isso sem conhecer essa comunidade e seus anseios? Sendo assim, faz-se necessário a inclusão dentro dos encontros pedagógicos e outros eventos que visem a formação de professores e profissionais da educação,

de conteúdos que os aproximem da comunidade em que prestarão serviços. Espera-se que, com isso, eles consigam executar suas atividades em harmonia com a realidade da comunidade.

TA 2 Como meios que sejam capazes de observar as reais necessidades desses profissionais.

TA 3 É preciso que se invista na formação inicial e continuada dos professores, uma formação que esteja voltada para a diversidade.

Assim, há que refletir sobre a necessidade de se discutir este assunto nas universidades, tendo em vista a formação inicial dos professores; mas também nas escolas, junto àqueles que já atuam na educação, garantindo, por meio de debates e formação continuada, que todos compreendam a relevância do trabalho pedagógico centrado na diversidade, isto é, nas diferenças.

Sabe-se que é um desafio, pois necessita de professores com conhecimentos teórico- práticos, bem como planejamentos coletivos, estratégias e metodologias de ensino e de processos de avaliação que possibilitem ao educador acompanhar o desenvolvimento de cada aluno que está em sala de aula.

Diante desse contexto, falar em nova filosofia de gestão implica na ruptura de paradigmas tradicionais e automaticamente nos leva a questionar sobre os aspectos relacionados à gestão democrática para com a formação continuada dos funcionários.

O gestor escolar necessita fazer reflexões sobre a necessidade de implantação de uma política de formação de professores que se comprometa com o reconhecimento e aceitação da diversidade afinada com a justiça social e com os direitos humanos. Entende-se que este é um desafio posto para o delineamento de uma prática pedagógica sustentada sob esta perspectiva.

Entende-se que é preciso que a escola se transforme, começando por desconstruir práticas de segregação, abandonando toda forma de discriminação contra pessoas, seja com deficiência ou contra qualquer outro aluno. As diferenças existem e são visíveis em nós. Por isso mesmo, contribuem para o crescimento de todos os envolvidos no processo educacional, tendo em vista que todos nos enriquecemos nas relações do ambiente escolar.

Acredita-se que para a escola e o gestor é relevante ressignificar as ações na busca de contemplar a diversidade; preparar profissionais que estejam aptos para lidar com as diferenças, seja na graduação ou por meio de formação continuada. O gestor deve ter um olhar sensível à oferta da formação continuada aos professores e profissionais da educação, em que deve buscar estratégias no sentido de conseguir cursos na área da educação inclusiva para que os alunos possam sair do espaço escolar com garantia de uma diversidade de aprendizagens.

Diante dessa situação, os profissionais da educação além de buscarem em si mesmos o interesse de ampliar sua formação profissional, necessitam de apoio por parte dos governantes e dos gestores institucionais na busca de uma formação continuada, voltada para as necessidades educacionais dos alunos em suas diversidades. É preciso criar e oferecer condições e espaços de discussão e reflexão coletiva sobre os desafios emergentes na formação docente.

Entretanto, quanto a formação continuada dos professores perante aos alunos observa-se que os primeiros não se sentem preparados e seguros para atuarem na sala de aula com alunos

especiais, pois a formação acadêmica que tiveram não é suficiente para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Nesse sentido, percebe-se, nas escolas, um despreparo para trabalhar com crianças especiais, além de outros obstáculos que os professores enfrentam como falta de materiais necessários para favorecer a aprendizagem, e de profissionais qualificados de forma mais específica e que possam orientar o trabalho pedagógico.

Nos dias atuais, construir uma escola numa perspectiva inclusiva que atenda a estudantes com diferentes características, potencialidades e ritmos de aprendizagem é um dos grandes desafios dos sistemas educacionais. Não basta, porém, apenas oferecer aos alunos o acesso à escola, necessário se faz ministrar um ensino que seja de qualidade para todos, que atenda às reais necessidades dos educandos.

TA 4 Apesar da lei garantir horas destinadas à formação continuada, faz-se necessário que a equipe de gestão se organize para oportunizar de forma dinâmica espaço/tempo, para que se efetivem os estudos e a formação de professores e profissionais da educação.

Para que esse espaço seja disponibilizado é necessário que a gestão democrática atue como elemento articulador.

Transcrição de Entrevistas com os Alunos

Qual o seu entendimento sobre Gestão Democrática?

A 1 É, eu acredito que a gestão democrática, seja, é...quando a escola dá acesso à comunidade para que ela participe ...é... da comunidade do campus. Não significa só a questão do gestor sozinho para administrar, é que eles aceitem a opinião de toda a comunidade.

A 2 Gestão Democrática pra mim é aquela gestão que procura envolver todos os segmentos que são ligados a ela, de forma que essa gestão não tome decisões sozinha. Ela procura saber quais as necessidades e qual é a opinião de cada segmento pra resolver essas necessidades, e a partir daí tomar uma decisão.

A 3 Democracia no todo, é...eu acredito assim... Quando eu penso em democracia, eu penso numa questão onde todo mundo participa daquilo, de algo que seja de interesse de todos. Não necessariamente de todos, mas da grande maioria. Numa gestão democrática, pra mim não seria diferente, é ter... no caso, trazendo no ponto do Instituto, é ter uma gestão na qual todo o corpo docente, corpo discente, copo administrativo, ele vai, de certa forma, participar de forma democrática pra que a gestão seja de acordo com aquilo que toda a comunidade do IFMA quer que seja, quer que funcione.

A 4 *Eu acho assim, que a questão da gestão democrática é a questão de ter uma...não que seja... digamos que uma igualdade na Gestão. Pode ser uma escola ou em qualquer outro que haja patamares que eu acho, na minha opinião, que digamos que tenha uma, como é que eu posso explicar? Eu penso que é assim que como a gente tem, nós temos as classes sociais no Brasil, é como se fosse uma hierarquia dentro de uma empresa, uma escola. Eu acho que mesmo tendo essa hierarquia todos nós devemos está informados de determinadas coisas que se passam dentro na gestão, entendeu? Então, eu acho que é assim, democracia dentro da gestão seria o quê? O consentimento, a participação de todos e na gestão que todos ficassem informados, não que todos tomassem a decisão, mas que pudessem opinar e argumentar dentro da gestão do campus ou qualquer outro tipo de local de trabalho.*

A 5 *Bem, eu imagino que a gestão democrática é aquela que é uma gestão participativa, e aquela que permite que toda a comunidade. Ela esteja envolta, auxiliando e contribuindo nas ações do campus, do instituto, permitindo que haja diálogo, haja discussão e que todos possam participar do processo de tomada de decisão e tudo que permeia o instituto ou qualquer outra instituição.*

Dentre os projetos de pesquisa realizados no campus, como se dá o envolvimento dos alunos em relação às ações desenvolvidas?

A 1 *Tem vários projetos lá na escola. Tem o PIBIC, tem PIBITI é... tem outros programas também que tem, onde os alunos eles podem está se envolvendo na área da pesquisa científica.*

Há um bom envolvimento quando a escola divulga, a gente já procura está participando, se informando.

A 2 *É, eu acredito que o envolvimento dos alunos só depende de cada aluno mesmo, porque as propostas estão abertas, elas são públicas e tem muitos professores que fazem pesquisa aqui no campus, só depende de cada aluno assim se interessar por uma linha de pesquisa e escrever algum projeto com o professor para poder seguir em frente.*

A 3 *Existe. Pelos os dois anos e meio praticamente que eu tô aqui presente no campus, eu percebi que a pesquisa de certa forma ela decaiu, não por falta da gestão, em parte sim, quero dizer na gestão, de tá mostrando pra os alunos e tá dizendo ó, tu pode pesquisar. Eu achei... como esse ano eu senti falta e tal... como teve no meu primeiro ano que foi uma reunião, uma comunicação com os alunos e mostrou pra eles, explicando como era uma pesquisa e tal. Eu senti falta nos dois anos seguintes, que no caso não teve, mas no meu ano foi porque a gente pediu pra ter e teve, nos dois anos seguintes, quero dizer, 2015 e 2016, principalmente 2016 a pesquisa dentro do campus pelo que eu vejo como aluno, ela de certa forma aumentou, os alunos se interessaram mais em relação ao ano em que eu entrei que foi 2014 e 2015 que decaiu em relação aos anos anteriores à minha chegada, né? E em 2016 desavalançou, que*

era uma coisa que de certa forma decaiu pra 2014, que antes do meu tempo era bem alta, elevada de certa forma caiu e 2016 desavalançou. Isso é uma visão que eu tenho como aluno.

A 4 Bom, na minha opinião eu acho assim que o desenvolvimento dos alunos assim é...não que tenham muitos alunos que fazem trabalho de pesquisa, mas tem uma boa parte que faz e eles se dedicam muito, eles desenvolvem muito bem os projetos de pesquisa, eles se dão o máximo e eles procuram sempre tá informados nas atividades, no que que tem aberto nos editais e aqueles que são realmente interessados, eles se dedicam, eles vão atrás, eles desenvolvem, vão atrás de recursos, se desempenham para ir apresentar o seu trabalho científico na escola ou mesmo em outras cidades. E não vejo esse número muito alto de alunos na escola, que façam um trabalho de projeto científico, mas tem uns que fazem sim e os que fazem eu percebo sim, eles desenvolvem muito bem e se dedicam ao trabalho de pesquisa.

Eu vejo que os alunos que não procuram fazer trabalhos científicos, é mesmo uma questão de interesse de cada um, porque eu vejo que a escola disponibiliza, tem os editais, o quê que custa a pessoa ir na internet, entrar nos editais, chamar o professor ou algum professor acontece de chamar o aluno e não, eu acho que é realmente falta de interesse do aluno em não fazer nenhum projeto de trabalho. Às vezes não tem interesse, acha que é muito trabalhoso, dizem: ah! não... não quero fazer, mas afinal vai de pessoa pra pessoa né? Nessa questão.

A 5 Eu imagino que a participação dos alunos, ela se faz bem ativa, bem promissa. Também colocando, haja vista, que eu já participei de algumas comissões institucionais aqui no campus, que abre espaço para que alunos estejam inseridos nas discussões que permeiam o instituto, tanto nos processos de avaliação, como nos processos de desenvolvimento e ações que contribuem para o crescimento do campus.

Qual sua compreensão sobre a relação entre democratização da educação e qualidade da educação?

A 1 Sim, a democratização, como eu havia dito, é a participação da comunidade nas questões que envolvem a educação, certo? E a partir do momento em que a comunidade, ela participa, há um melhoramento na qualidade do ensino porque são expostos alguns pontos de vista além do que o gestor tem em mente.

A 2 Sim. Eu acredito que a qualidade tá ligada a uma gestão democrática, mas que pra haver democracia é preciso que todos os segmentos ou todos os envolvidos, pelo menos boa parte, entenda o real significado de democracia, ou seja, você pode opinar sobre um determinado assunto, quando você tem algum conhecimento mínimo sobre aquele assunto. É aquela história de botar um macaco, um elefante e uma vaca pra subir numa árvore. Tem que saber pelo menos o mínimo de cada assunto pra você poder opinar se realmente é uma democracia.

A 3 *Com certeza, porque... tipo, não é porque tenha um setor, que tem lá pessoa que eu não quero que ele esteja lá, eu vejo que ele não vai atender às necessidades, as demandas que aqui o instituto, neste caso, numa escola, o instituto tá precisando, os alunos estão precisando, no sentido como colocou, fez a colocação de pesquisa, de certa forma alguém de algum setor, ele pode tá...ele pode talvez não atender a demanda, a necessidade e quando é de forma democrática, quando todo mundo vê que aquilo, todo mundo pode, o quê que tem que fazer aquilo de certa forma anda, quando todo mundo participa, isso que eu quero dizer.*

A 4 *Eu acho assim... a gente vê muito no nosso país a questão da educação não ser boa. Isso envolve muito a questão de política, então eu acho assim a questão da democracia, eu vejo os alunos muito fracos, porque eu percebo que acontecem coisas em determinados locais, não só em escola, mas eu vejo na sociedade toda, que eu vejo as pessoas muito acomodadas. A gente vê, sabe que se pra as pessoas ter um bom desenvolvimento, ou realmente o país ter um bom desenvolvimento tem que se começar pela educação, e no nosso país não tem um bom desenvolvimento na educação e em várias coisas não tem um bom desenvolvimento.*

Então eu acho que pra ter um ponto de partida, não somente o governo, vai lá dá uma iniciativa, investe na educação, mas pessoas reivindicarem, pedirem seus direitos e tá sempre informando porque as pessoas, é assim, que eu penso: a pessoa não tem informação, não sabe o que é conhecimento, não procura, por quê? Ou porque não tem interesse ou porque não tem uma educação adequada, ficou só naquela linguagem, ficou só na cultura de novela, não leem jornal, não leem uma revista, não vai se informar do que está realmente acontecendo, às vezes acontece as coisas na nossa política brasileira que ninguém sabe o que está acontecendo, não procurar investigar, aí aquela questão, vai do interesse da pessoa ter o conhecimento, ou vem da educação, da educação incentivar a pessoa a ter o conhecimento.

A 5 *Eu imagino que sim, porque a partir do momento em que a gente abre espaço para uma gestão democrática, né? A gente dá espaço e abre ao diálogo, à discussão e permite que todos os que es tão inseridos ali naquela qualidade de educação, na qual o instituto se propõe a promover, a gente permite que aqueles agentes, eles também possam participar ativamente, dando o seu posicionamento, a sua opinião na forma da qual eles acham que devem ser conduzidas as ações e o desenvolvimento do campus, democraticamente todo mundo participa e aí contribui para construir essa qualidade na educação.*

De que forma a relação da escola com a família pode contribuir com uma Gestão Democrática?

A 1 *Por exemplo, quando há reuniões lá, e aí eles acabam mostrando toda a problemática que existe dentro da sala de aula, eles fazem...eles participam dando suas opiniões, suas ideias.*

A 2 *Sim. Eu acredito que a família é muito importante, afinal ela é a principal incentivadora do aluno na escola, da gente. Agora eu acho que as nossas famílias ainda não estão totalmente preparadas pra atuar na escola de forma democrática. Eu acho que é dever da escola tanto preparar o aluno quanto informar os pais a respeito dessas responsabilidades deles, que muitos já sabem que também é deles. Através de palestras, reuniões, de eventos, de famílias que*

tratam a escola com seriedade, que tiveram bons resultados com os seus filhos. Acredito que é dessa forma que a escola pode está trazendo essas pessoas pra contribuir.

A 3 Isso é ótimo, hoje eu vi uma fala aqui, é que tinha, tava escrito assim que o professor tá sobrecarregado por ele fazer o papel de professor e o papel que os pais deveriam fazer. Eu acredito que muito disso às vezes o pai não participa, às vezes... pôxa! tem, na questão de pesquisa, às vezes o pai não tá lá: Filho, a pesquisa...a família diz assim: vou lá conhecer teu campus, como é que é...como é que é esse setor, às vezes o pai chega no instituto e ele não sabe a quem recorrer, às vezes ele pergunta: com quem que eu falo pra falar sobre o meu filho? Onde eu pego as notas dele? Às vezes ele pode bater no financeiro, ele não sabe que não é lá. Há a necessidade de se trabalhar, não só com a família, mas com o aluno.

O que eu quero dizer assim, é porque a família, de certa forma, não tá tendo, na grande maioria, não no geral, não tá tendo uma participação efetiva e que por consequência traz para o aluno, ele não participe de forma como deveria participar, entendeu? Às vezes o pai não vem, só quando o aluno tem problema aí o professor tem que tá naquela de ser professor e de ser pai, por consequência pode aparecer aquelas questões que não era pra acontecer, de professor tá chamando a atenção de aluno por mau comportamento. Pôxa, aí é aquela coisa. Se ele faz aqui, como é que ele faz em casa? Entendeu? É essa questão que eu quero dizer. Então família tem que participar dessa formação. É um conjunto de escola e família, todo mundo junto.

A 4 Com certeza. É muito importante. Aí já volta pra questão da educação, se a educação é ruim, os pais já vêm dessa educação, como é que os pais vão incentivar os filhos? Vai ser a mesma hierarquia. Então vem assim, a gente percebe que tem aqueles pais que eles são bem juntos com a escola, vem, visita, sabe como tá e tem pais que não tá nem aí e não incentiva o filho a nada, às vezes a gente vê, eu vejo muitos exemplos de que os próprios filhos é que se incentivam ou que a escola mesmo ajuda os alunos mesmos a se incentivarem.

Então eu acho assim que vem de novo a questão da educação, se os pais não tem aquele poder de argumentar, a cultura de nada, geralmente o filho também não vai ter. E por isso que deveria ter uma boa educação na escola, pra que esse aluno, pra essa pessoa já ter essa cultura que é pra poder repassar para os seus filhos.

Acredito que a escola tem o poder de educar, mas depende muito do aluno, da pessoa. Eu vejo muitos alunos que chegam: olha mãe, hoje eu aprendi isso, isso e isso, então isso já é uma “levação” de informação do que eles aprenderam na escola para a família. Tem uns que compartilham tudo que acontece no campus pros pais, outros não, eu acho que depende mais da pessoa, mas sim a escola contribuir, que às vezes acontecem eventos na escola e os pais são convidados, não só os pais, mas, as pessoas da região do Alto Turi. E no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia têm muitos projetos que a gente leva pra pessoas de fora, pra quem não tem conhecimentos. Então, eu acho assim que contribui, não assim completamente, mas sim uma forma boa, necessária, que dê pra levar pra família sim.

A 5 Eu acho que totalmente, porque a escola ela tem que caminhar junto com a família, e aí onde a gente observa isso é através das reuniões pedagógicas, onde é dado espaço pra família vim, adentrar o campus e é gerada toda essa discussão, onde a gestão vai expor quais são as metas a serem atingidas dentro da instituição para com os filhos das pessoas, das famílias,

assim dos pais e mães que compõem a família e também dos projetos de extensão, onde a gente vê que o instituto, ele se propõe a desenvolver atividades além das paredes do instituto, atendendo à comunidade e por que não dizer à família, principalmente a dos alunos.

Fale sobre a interação entre o campus e a comunidade local?

A 1 Por meio dos eventos com a comunidade. Quando há algum evento e a comunidade é convidada a participar, eles estão lá, mas só quando há.

Se tiver oficinas, minicursos. E aí atrai o interesse da comunidade.

A 2 Eu observo que a gestão do campus, ela é bastante democrática porque todas as pessoas podem vir conversar com os membros da direção e fazer propostas, inclusive os alunos, os servidores, a comunidade em geral. Só, é como eu lhe disse, as nossas famílias ainda não estão totalmente preparadas, nem o nosso povo, para viver uma democracia legítima. Os eventos, eles são essenciais para uma instituição porque além de promoverem uma instituição, a filosofia da instituição, os princípios e os seus objetivos, o evento... ele é fundamental para incentivar as famílias e os alunos a se integrarem mais na instituição.

Então, é o momento em que você tanto contribui quanto você influencia. Eu acredito que sim. O campus tem se esforçado, tem feito esse trabalho, através de realização de eventos nos finais de semana e de outras atividades que estão voltadas a produção de conhecimentos, projetos. Então eu acredito que sim, tem feito na medida do possível essa influência, essa intervenção.

A 3 Eu acho ótimo, eu acho excelente tipo nos eventos que fazemos inclusive temos agora o de Química, não só o de Química temos a Semana de Química, temos o SNCQ, já tivemos a FLIF, não sei porque não temos mais. Mas temos outros pergunteventos, que não só acontecem como já fixos do calendário pedagógico do instituto, nos eventos que só acontecem corriqueiramente e às vezes a galera, o pessoal de fora tá: será que eu posso participar? Às vezes eu digo: vem cara! É público, é aberto, vamos lá. Toda vez que tem um evento grande assim eu sempre penso, não só no IFMA – campus Zé Doca, eu não penso só na comunidade interna, eu penso na comunidade externa e principalmente a comunidade lá da minha cidade, Nova Olinda, na minha escola, eu sempre tenho aquela ideia de trazer eles para cá, de ver eles participarem. Eu sempre penso neles assim: Poxa! Eles podiam está aqui, tá todo mundo aqui.

É bem mais interessante, dá os frutos pra eles lá fora, que dá os frutos pra gente. Porque às vezes eu posso tá aqui, posso falar alguma coisa pra lá pra fora e ele vai lá contribuir com uma coisa bem mais além e de lá pode fazer uma coisa bem melhor do que a que eu já disse. Então pode ser o inverso, pode ser qualquer um, pode fazer uma coisa dentro do campus e lá fora alguém vai ver e pode fazer uma coisa genial.

Então essa coisa da comunidade externa e interna do campus tá nessa união é interessante, e o campus, de certa forma, ele atende essa necessidade, ele dá os frutos pra o pessoal lá fora, ele chama o pessoal pra cá pra dentro. A gente tem os cursos. Além de ter os cursos de Ensino

Médio Técnico Integrado, e o Técnico Subsequente, além disso, ele dá outras oportunidades como eu já citei. Os eventos grandes e pequenos que trazem o pessoal pra cá pra dentro e dá as ideias pra eles e eles a levam, inclusive eu já vi, de certa forma, alguns alunos da comunidade externa, eles se inspirarem em coisas que a gente faz entendeu? E é legal isso. Dá um incentivo à pessoa, veja, a gente fica gratificado, é legal, a galera tá se inspirando na gente. É uma coisa que contribui pra eles e a gente se sente bem, entendeu? Não que eles não possam contribuir com a gente, claro que eles vão contribuir com a gente também.

A 4 Bom, eu acho... na minha opinião, ela é muito boa porque a gente, como eu já falei, no campus há diferentes projetos e em todos a população do município de Zé Doca é convidada ou a gente vai pras ruas, pra região do Alto Turi, não realmente só a de Zé Doca, mas de vários municípios ou quando a gente faz projetos na rua, a gente distribui panfletos, divulga em redes sociais, como a Semana de Química agora, né? Pra outras pessoas de outras escolas. A gente pode passar conhecimentos que a gente tem né? Pras outras pessoas, ou a gente cria vários projetos e chama as pessoas de fora, eu acho que é muito bom, não ficar só preso com os alunos, mas sim levar pra outras pessoas realmente, porque a gente vê que precisa, a região precisa, porque não tem uma educação boa como se tem aqui no campus, as outras escolas que sejam de um nível mais baixo que o IFMA poderiam repassar para outras escolas que são de menor nível, uma troca de experiência.

A 5 Eu acho que vai de complemento do que eu falei da questão anterior. Esses projetos de extensão, onde nós observamos que sejam eles de cunho científico ou não, a gente observa que através dos objetos de pesquisa, dos eventos que são realizados pelo campus, a gente vê que o instituto, ele se propõe a tá atendendo ali a comunidade local, buscando o desenvolvimento naquela localidade, ali onde o instituto está localizado aqui na cidade de Zé Doca, onde a gente vê projetos que vão desde a Região do alto Turi, são projetos que vão desenvolver não só a comunidade local, mas essa comunidade que se estende no Alto Turi, onde a gente vê eventos como a Semana Nacional de Química que propõe atividades ali, não só pra comunidade interna do campus, mas também pra comunidade externa, a comunidade local, onde a gente vê que são ações que vão desde a arrecadação de alimentos pra doação a comunidades carentes. Há também a capacitação de pessoas para o mercado de trabalho.

De que forma você procura conhecer a realidade do campus para a participação efetiva na resolução dos problemas que afetam a qualidade da educação escolar?

A 1 Às vezes, lá na escola ocorrem reuniões entre o corpo docente e nós alunos. Quando não é assim, a gente procura as informações direto nos setores especializados de, tipo assim, é... nos setores que se direciona ao educando na Coordenadoria de Atividades Pedagógicas e no Departamento de Educação Profissional. Quando a gente não encontra as informações que a gente precisa, com esses setores, a gente vai direto do gestor.

A 2 Eu procuro conhecer de diversas formas, e uma das formas que eu procuro contribuir é fazendo projetos de pesquisas que sejam voltadas à contribuição e formação de conhecimento local a respeito das nossas necessidades e dificuldades, por exemplo, eu faço relatórios, relatórios como o que eu fiz no estágio supervisionado.

Eu fiz o relatório sobre o andamento das atividades das escolas aqui da região. Eu comparei com a nossa instituição além dos problemas, das dificuldades que a gente tem. Também procuro produzir em formação de caráter científico como realização de descobertas, de análises de água, de solo e de ar. Procuro fazer o máximo que posso para poder contribuir pra educação, porque acho que não é possível a gente ter uma boa educação se não entender um pouco de ciência e tecnologia.

A 3 Rapaz... eu acredito , eu digo que eu sou um aluno que tá...que procura conhecer o meu campus. É uma coisa que deveria acontecer com todos os alunos.

É assim... essa é uma pergunta até complicada da gente responder...como que a gente faz pra resolução dos problemas. Assim, como a nossa gestão eles são sempre abertos a qualquer opinião, a qualquer coisa a se falar, assim...eu acredito de que forma, às vezes eu vejo assim.

Eu procuro sim, às vezes eu participo de projetos que às vezes, sai até daquilo que eu não precisava fazer, mas estou fazendo além da minha obrigação de aluno na solução de problema. Acredito que assim eu participo, com o eu digo, assim eu procuro sempre está inteirado daquilo como eu chamo o campus de casa, a minha segunda casa. Nessa minha segunda casa, eu procuro está inteirado e tá levando pras pessoas que não fazem isso, de certa forma esclarecê-las, poxa! É assim por causa disso no sentido de conscientizar as pessoas, porque de certa forma, esclarecer algumas coisas, entendeu? Tá sempre alerta, buscando nesse sentido.

A 4 Eu vou ser sincera, não que eu dê solução de problema, mas eu sempre procuro tá informada do que tá acontecendo no campus. Eu sempre procuro tá bem informada, mas não que eu dê solução. Às vezes que eu opino, argumento alguma coisa assim, mas não que eu seja muito frequente.

A 5 Bem, eu gosto muito de ficar atento à participação, como eu tinha dito até numa questão anterior. Com relação às comissões que existem no instituto, que permitem que os alunos possam está presentes ali e tendo voz, tendo poder de discussão e aí é onde eu procuro sempre tá visitando os setores, visto que os setores eles sempre estão abertos a receber toda a comunidade, principalmente aos alunos para tirar as dúvidas e os esclarecimentos e aí eu sempre procuro tá buscando cada setor, buscando saber o que cada setor faz, o que ele pode me esclarecer em relação às dúvidas, dá minhas sugestões, seja uma coordenação pedagógica, uma coordenação de curso, na própria direção de ensino, a própria direção geral, sempre buscando ali saber de que forma a gente pode resolver determinada situação e até mesmo levando propostas de soluções e que muitas vezes a gestão tem se proposto a ouvir a mim e outros alunos e também acatado, e em conjunto decidirmos o que seria melhor para a qualidade da educação do campus.

Como você vê as estratégias de inclusão na educação na gestão democrática?

A 1 Acredito que se tratando de uma gestão que respeite os pensamentos e posicionamentos de todo e qualquer membro, as estratégias de inclusão, visando unificar a ideia de democracia, sejam se suma importância para positivamente construir-se uma educação que agregue valor a diversos olhares, respeitando as diferenças e partilhando de saberes que estejam ao alcance de

todos, sem que haja restrições ou distinções que segreguem que possa ou não ter o direito de receber o conhecimento da escola.

A 2 Num contexto onde se tem a necessidade do gerenciamento, o coletivo é de extrema importância, portanto ter por objetivo a inclusão de todos para o melhor funcionamento gerencial é crucial, com isso as estratégias inclusivas se fazem necessárias.

A 3 O trabalho desse tipo ele busca destacar a concepção de gestão no seu contexto mais amplo. Compreender os direcionamentos que as políticas educacionais impostas pelo sistema de ensino, refletidas diretamente nas escolas.

Quando trabalhamos em busca de gestão, na inclusão da educação na gestão democrática, é algo que está sendo incluído na escola como algo inovador.

A proposta de educação inclusiva fundamenta-se numa filosofia que aceita e reconhece a diversidade na escola, garantindo o acesso a todos à educação escolar, independentemente de diferença de educação individuais.

Fundamenta-se na concepção de educação de qualidade para todos, respeitando a diversidade dos alunos e realizando e atendendo as suas necessidades individuais de aprendizagem de cada aluno.

Como você vê a discussão sobre a formação de professores e profissionais da educação no contexto da gestão democrática?

A 1 Deve existir constantemente, a cargo de avaliar e reavaliar-se sempre sobre o perfil docente tido na instituição de ensino, debitando fornecer recursos, ferramentas, meios de auxiliar na formação de seus docentes. Podendo dispor de oportunidades de oferta de formação continuada para aperfeiçoamento desses docentes, de modo a contribuir para construção e redefinição sempre de parâmetros educacionais que respeitam a comunidade que está inserida nessa gestão democrática.

A 2 É verdade que muito dos professores e profissionais em suas formações tendem a continuar para obtenção de títulos acadêmicos maiores, para o melhor desenvolvimento do ensino, isso é mais do que necessário, porém, os professores e profissionais da educação que caso se veja na necessidade de se ausentar, são demorados, o que coloca em muitos casos o aluno em déficit.

A 3 A educação escolar é uma política pública endereçada à constituição da cidadania. Quando forma médicos, contribui para o sistema de saúde da mesma forma que a preparação de cineastas e a contribuição para o sistema educacional quando se trata de professores, a

educação está cuidando do desenvolvimento dela mesma, para que possa continuar esse desenvolvimento.

Anexo 4. Termo de Consentimento



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO
CAMPUS ZÉ DOCA
DIRETORIA GERAL
Rua da Tecnologia, n.º 215 – Vila Amorim - Zé Doca –MA, CEP: 65365-000

Termo de Concordância

Declaramos para os devidos fins, que a Diretoria Geral do IFMA – Campus Zé Doca, apoia e consente a realização da pesquisa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – Campus Zé Doca, pela pesquisadora Edna Maria Mendes Pinheiro Costa, sob a orientação da Prof.^a Dra. Tereza Ventura.

Nesse sentido o pesquisador poderá ter acesso a dados e informações sobre os processos pedagógicos da referida escola.

Davina Camelo Chaves
Prof.^a Dra. Davina Camelo Chaves
DIRETORA GERAL DO CAMPUS ZÉ DOCA
MAT. 1565592

Anexo 5. Declaração de Consentimento Informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Designação do Estudo (em português):

Eu, abaixo-assinado (nome completo) -----

-----, **participante no projecto (nome completo)** -----

-----, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que será incluída. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objectivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____/____/20__

Assinatura do participante no projecto: _____

O Investigador responsável:

Nome: Edna Maria Mendes Pinheiro Costa

Assinatura:

Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa

Anexo 6. Metas referentes 2014-2024 do PNE citado na página 15.

Meta 1 – universalização da educação infantil – meta é universalizar a Educação Infantil na pré-escola para crianças com idades entre 4 e 5 anos e aumentar a oferta da Educação Infantil em creches, a fim de que, pelo menos, 50% das crianças de até 2 anos sejam atendidas até 2024.

Meta 2 – ensino fundamental de 9 anos para todos – universalização do Ensino Fundamental de 9 anos para as crianças e adolescentes com idades entre 6 e 14 anos, de maneira a garantir que, pelo menos, 95% dos estudantes possam concluir essa fase na idade recomendada até 2024.

Meta 3 – garantir a matrícula dos adolescentes – universalização do atendimento escolar para adolescentes com idades entre 15 e 17 anos até 2016 e aumentar até 2024 a taxa líquida de matrículas para 85% dos alunos no Ensino Médio.

Meta 4 – educação especializada – universalização para crianças e adolescentes com deficiência, transtornos globais de desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, com idades entre 4 e 17 anos, tenham acesso à Educação Básica e ao atendimento educacional especializado, principalmente na rede regular de ensino, assegurando assim a participação no sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, escolas, classes ou serviços especializados, públicos ou conveniados.

Meta 5 – alfabetizar até o final do 3º ano – meta é a alfabetização de todas as crianças, no máximo, até o final do 3º ano do Ensino Fundamental.

Meta 6 – educação em tempo integral – ofertar educação em tempo integral em, pelo menos, 50% das escolas públicas, buscando atender no mínimo 25% dos estudantes da Educação Básica.

Meta 7 – melhorar as médias nas avaliações – incentivar a qualidade da Educação Básica em todas as fases e formas, com aperfeiçoamento do fluxo escolar e da aprendizagem, de forma a alcançar, até 2021, as seguintes médias nacionais para o IDEB: 6,0 nos primeiros anos do Ensino Fundamental; 5,5 nos últimos anos do Ensino Fundamental; e 5,2 no Ensino Médio.

Meta 8 – doze anos na escola – aumentar a escolaridade média dos jovens com idades entre 18 e 29 anos, de forma a atingir, pelo menos, 12 anos de estudo até 2024, para populações do campo, que é a região que detém o menor nível de escolaridade do Brasil e dos 25% mais carentes, e igualar a escolaridade média entre negros e não-negros declarados ao IBGE.

Meta 9 – combate ao analfabetismo – aumentar até 2015 a taxa de alfabetização da população com idades a partir dos 15 anos e até 2024 acabar com o analfabetismo absoluto e diminuir em 50% a taxa de analfabetismo funcional.

Meta 10 – ensino profissionalizante – ofertar, pelo menos, 25% das matrículas na EJA – Educação de Jovens e Adultos nos Ensinos Fundamental e Médio, com integração com a Educação Profissionalizante.

Meta 11 – aumento das matrículas no Ensino Profissionalizante – triplicar as matrículas da Educação Profissionalizante de nível médio, garantindo a qualidade da oferta e, no mínimo, 50% do aumento do segmento público.

Meta 12 – aumento da oferta no Ensino Superior – aumentar em 50% a taxa bruta da matrícula na Educação Superior e em 33% a taxa líquida, para jovens com idades entre 18 e 24 anos, garantida a qualidade da oferta e aumento para, no mínimo, 40% das novas matrículas no segmento público.

Meta 13 – mais mestres e doutores – aumentar a qualidade da Educação Superior e ampliar em 75% a proporção dos docentes mestres e doutores, em efetivo exercício na Educação Superior, sendo que desse percentual, pelo menos 35% sejam doutores.

Meta 14 – aumento da matrícula na pós-graduação *stricto sensu* – aumentar gradativamente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, de forma a alcançar a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores.

Meta 15 – professores com formação superior – assegurar, em parceria com a União, Estados, Distrito Federal e municípios, uma política nacional de formação dos professores e também garantir que todos os docentes da Educação Básica tenham formação específica de nível superior, em cursos de licenciatura na área de conhecimento em que eles ministram aulas.

Meta 16 – educação continuada a professores da Educação Básica – formar até 2024, em nível de pós-graduação, 50% dos docentes da Educação Básica e assegurar a todos os profissionais da Educação Básica educação continuada em seu campo de atividade, levando em conta as necessidades, demandas e contextos dos sistemas de ensino.

Meta 17 – professores mais bem remunerados – valorizar os docentes das redes públicas da Educação Básica, de maneira a equiparar seu rendimento médio aos dos demais profissionais com escolaridade proporcional.

Meta 18 – plano de carreira dos profissionais da Educação – garantir a existência de planos de carreira para todos os profissionais da rede pública da Educação Básica e Superior, sendo que para os profissionais da Educação Básica pública seja atingido o piso salarial nacional profissional.

Meta 19 – gestão democrática das escolas – garantir condições para a efetivação da gestão democrática da Educação, vinculada a diretrizes técnicas de mérito e desempenho e à consulta pública junto à comunidade escolar, nas escolas públicas, com previsão de recursos e apoio técnico do Governo Federal para que isso ocorra.

Meta 20 – aumento do investimento em Educação pública – aumentar o investimento público em Educação da rede pública, de maneira a alcançar, pelo menos, 7% do PIB brasileiro até 2019 e 10% do PIB até 2024.