



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES
PARA A COOPERAÇÃO ENTRE OS PARES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Luciane Aparecida Fardin

Sobradinho, RS, Brasil

2013

**GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES
PARA A COOPERAÇÃO NAS FORMAS DE GESTÃO
ESCOLAR**

Luciane Aparecida Fardin

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional,
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão educacional

Orientadora: Profa. Dr^a. Maria Eliza Da Rosa Gama

**Sobradinho, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES PARA A
COOPERAÇÃO NAS FORMAS DE GESTÃO ESCOLAR**

Elaborada por
Luciane Aparecida Fardin

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maria Eliza Da Rosa Gama, Dr^a. (UFSM)
Presidente/Orientadora

Leonardo Germano Kruger, Ms. (UFSM)

Myrian Cunha Krum, Ms. (UFSM)

Sobradinho, RS, 30 de novembro de 2013.

*Dedico a minha amada filha Natalia,
ao meu esposo Tales e toda a minha família
e a minha amiga e colega Maguida que
sempre me apoiou.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha professora orientadora Doutora Maria Eliza Rosa Gama por todo o esforço, paciência e dedicação oferecidas neste momento tão importante e marcante da minha vida, pela sua incansável persistência e tranquilidade que fazia com que as coisas mais complicadas se tornassem simples e fáceis de serem resolvidas.

Agradeço também a tutora presencial Carla Rita Franceschett Paim pelo empenho e encorajamento nas horas difíceis, pelas incansáveis mensagens e pela dedicação demonstrada em atitudes e palavras.

Tenho muito que agradecer a minha filha Natalia pela paciência demonstrada durante os períodos de pesquisa e estudos, pelas tardes que ficou ao meu lado brincando sem ao menos pedir para ir brincar na pracinha, pois sabia que a mãe tinha muita coisa para “estudar” como ela dizia. Agradeço ao meu esposo Tales que esteve sempre ao meu lado me apoiando, a minha mãe, pai, irmã, amigos e familiares que compreenderam as vezes que não pude estar presente.

Agradeço principalmente a Deus que sempre esteve ao meu lado me dando forças para seguir em frente e concluir mais uma etapa tão importante da minha vida. Por ele iluminar a todos que estão a minha volta e as pessoas que fizeram parte dessa caminhada e dessa busca pelo conhecimento. Obrigado por tudo Meu Deus.

É preciso parar, é preciso ler, estudar e refletir. E quem de nós faz isto? Quem de nós "tem tempo" para isso? Corremos demais, fazemos demais e pensamos menos. Talvez a maior carência que nós, educadores, temos no momento, é a necessidade de encontrarmos espaços de tranquilidade e de paz para o estudo e a reflexão. Não creio que seja, na realidade, problema de tempo. Talvez seja questão de hábito e de espaço interior.

Agostinho Castejon

RESUMO

O presente trabalho possui como tema a Gestão Escolar: Limites e possibilidades para a cooperação entre os pares, trazendo definições, e a Gestão Democrática como umas das possibilidades. Os participantes da pesquisa são professores e diretores das escolas urbanas municipais de Ensino Fundamental do Município de Sobradinho – RS, os quais foram entrevistados no período de agosto e setembro do ano de 2013. Para responder a problemática de “Como as formas de gestão praticada em escolas de educação básica possibilitam e ou limitam a cooperação entre os pares”, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, qualitativa e estudo de caso. Através desse estudo concluiu-se que ao pensarmos numa gestão democrática participativa, nos contrapomos à gestão individualizada, buscando a autonomia escolar que não acontece na realidade das escolas pesquisadas, pois a falta de tempos e espaços faz com que a cooperação e a interação entre os pares se tornem ilusória e cada vez mais distante devido a limitações e mudanças ocorridas no decorrente ano. Apontam-se possibilidades de transformação dessa realidade na busca da melhoria nas relações humanas, na qualidade do ensino e na tão sonhada Gestão Democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Cooperação; Interação.

ABSTRACT

The present paper has as its theme the School Management: Limits and possibilities for cooperation among peers, bringing definitions, and Democratic Management as one of the possibilities. Survey participants are teachers and principals from municipal urban elementary schools in the county of Sobradinho - RS, which were interviewed between August and September of 2013. To answer the problem of "How the forms of management practiced in elementary schools enable and/or limit the cooperation among peers," we used the literature, qualitative and case study research. Through this study it was concluded that the thinking of a participatory democratic management, to counter pose the individual management, seeking school autonomy does not happen in the reality of schools surveyed, because the lack of time and space makes the cooperation and interaction among peers become illusory and increasingly distant due to the limitations and changes during the school year. Possibilities are pointed up to change that reality in the pursuit of improvement in human relations, quality of teaching and the so dreamed Democratic Management.

Keywords: Democratic Management; Cooperation; Interaction.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Caminhos percorridos pela gestão no Brasil	11
2.2 A gestão democrática como uma das possibilidades	12
2.3 Papel dos gestores numa perspectiva democrática	20
2.4 Participação democrática: como desenvolver?	27
2.5 O momento educacional atual: políticas educacionais	31
3 METODOLOGIA	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Entrevistas com Professores da Educação Básica das escolas A, B, C e D da Rede Municipal de Ensino de Sobradinho-RS	37
4.2 Entrevistas com os gestores das Escolas Básicas A, B, C e D da rede Municipal de ensino de Sobradinho, RS	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	55

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como temática geral a Gestão Escolar, especificamente a cooperação entre os pares, buscando encontrar resposta para a questão problemática: **Como as formas de gestão praticadas em escolas de educação básica possibilitam e ou limitam a cooperação entre os pares.** Buscando conhecer um pouco mais da realidade da Educação Básica do Município de Sobradinho, RS, no âmbito dos limites e das possibilidades de cooperação existentes entre os pares na instituição de ensino.

Parte-se do princípio que as escolas municipais atualmente possuem pouco tempo e espaços para a cooperação e a troca entre os pares, o que só acontece de forma superficial nas reuniões pedagógicas. Percebe-se assim a necessidade da criação ou reorganização dos espaços e horários para que a troca de idéias entre os pares, tão importante aconteça de forma concreta e transformadora.

A escola está em busca da recuperação da sua função social e política, porém o que se percebe nas instituições de ensino ainda é uma gestão escolar centralizada na equipe diretiva, que repassa os seus avisos e cuida da parte burocrática da escola, afastando a escola da gestão participativa, cooperativa e democrática que vem ao encontro de uma perspectiva inovadora, em todos os processos do âmbito escolar onde todos têm o direito a participação e a autonomia que confere a identidade de cada escola.

Esse estudo visa analisar e compreender as possibilidades e limites para colaboração na Gestão Escolar praticadas nas escolas de Educação Básica do Município de Sobradinho, RS. Em um processo que envolve a gestão e a cooperação, principalmente no que se refere a gestão democrática e a cooperação entre os pares. Revela o resultados da pesquisa feita com diretores e professores das escolas do município de Sobradinho, RS, conhecendo a opinião dos mesmos no que tange a participação coletiva, descentralizada abordando questões que norteiam uma escola baseada em práticas administrativas democráticas e uma educação de qualidade para todos, bem como uma análise dos tempos e espaços que estão previstos para que a cooperação aconteça na escola.

O referencial teórico é o segundo capítulo está dividido em cinco momentos principais. O primeiro traz um resgate histórico sobre os caminhos percorridos pela

gestão escolar no Brasil, que através de muitas críticas e conquistas foi perdendo o caráter conservador e autoritário arraigados durante muito tempo, garantindo a descentralização e um maior compromisso e responsabilidade com as políticas educacionais. O segundo momento traz a gestão democrática como umas das possibilidades presente em praticamente todos os discursos que se refere à gestão, buscando compreender qual seu significado, de que forma é concretizado nas escolas, enfatizando a participação e autonomia como um de seus elementos principais. O terceiro trata-se do papel dos Gestores, as dificuldades ou facilidades enfrentadas na implantação desse processo participativo. Assim, o gestor precisa ser aberto ao diálogo, ser capaz de trabalhar identificando necessidades de capacitação, intermediar as relações entre seu grupo, delegando autoridade e dividindo responsabilidades. O quarto indica como acontece o processo de participação democrática na escola. Já o quinto momento, destaca a educação atual, analisando as políticas educacionais, programas e projetos sociais, os sistemas de avaliação propostos pelo MEC e outros para a diluição progressiva da responsabilidade do Estado para com a educação pública.

O Terceiro capítulo aborda o processo metodológico utilizado nessa pesquisa. O quarto capítulo traz a análise dos resultados das entrevistas realizadas com professores e gestores das quatro (4) escolas municipais de Ensino Fundamental pesquisadas, sobre os desafios que precisam ser enfrentados para a descentralização e de que modo a escola pode oportunizar a participação e a colaboração entre os pares. Já o quinto e último capítulo trás as considerações finais revelam as conclusões a partir da análise qualitativa da pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caminhos percorridos pela gestão no Brasil

O debate sobre gestão da educação no Brasil ocorre de forma mais intensa a partir de 1970, num contexto em que a falta de vagas e o direito à educação pública são questionados pela classe trabalhadora e impõem uma análise acerca dos motivos da reprovação e do abandono escolar, das condições precárias das escolas e da limitada profissionalização do magistério (LUCE; MEDEIROS, 2006).

Os movimentos reivindicatórios dos professores, a partir dos anos 80, acelerou a discussão sobre o modelo burocrático e hierárquico de organização da educação e da escola, propondo a sua superação e democratização. Neste contexto histórico-político, de transição do centralismo do regime autoritário para a redemocratização, que a gestão é evidenciada na agenda política dos governos. (LUCE; MEDEIROS, 2006).

Até meados da década de 1980, teóricos da administração educacional utilizavam como fundamento para suas propostas o arcabouço teórico dos vários movimentos que compõem a teoria da administração empresarial. O pressuposto, implícito ou explícito, desses autores era o de que administrar uma rede de escolas ou uma instituição escolar consistia em tarefa equivalente à administração de uma empresa qualquer. Para eles, a educação constituía em um empreendimento cuja administração não requeria nenhuma consideração especial (CÓSSIO; HYPOLITO; LEITE; DALL'IGNA, 2010).

A gestão educacional refere-se ao âmbito dos sistemas educacionais; a gestão escolar diz respeito aos estabelecimentos de ensino; a gestão democrática, por sua vez, constitui-se num “eixo transversal”, pode estar presente, ou não, em uma ou outra esfera. É importante destacar os instrumentos maiores de definição da política e da gestão da educação básica presente na Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

A proposta de superação do paradigma da administração empresarial como fundamento da administração educacional tinha por hipótese a natureza do processo pedagógico de produção escolar, ou seja, a incompatibilidade entre o fundamento

capitalista da teoria geral da administração, produzida para mediar o sistema de exploração da força de trabalho e maximizar a extração da mais-valia, e a natureza do método de formação cultural das novas gerações (CÓSSIO; HYPOLITO; LEITE; DALL'IGNA, 2010).

A escola enquanto instituição a serviço da sociedade, “[...] tem a obrigação de prestar contas do seu trabalho, explicar o que faz e como conduz a aprendizagem das crianças e criar mecanismos para que a família acompanhe a vida escolar dos filhos” (HEIDRICH, 2009).

Parte da dificuldade da gestão diz respeito ao fato dela se situar na esfera das coisas que têm que ser feitas. E o que tem que ser feito nem sempre agrada a todos. Não dá votos; ao contrário, fere interesses. Desestabiliza o que está posto. Por menores que sejam as mudanças pretendidas, desagradam pessoas e corporações. Mudar nunca é simples, o que pode ser detectado nas coisas mais elementares: desde a simples cor de uma parede até a inclusão ou retirada de uma disciplina. Isto para não falar de vantagens corporativas. Gente é assim: resiste, reage, faz corpo mole, abandona o gestor na primeira medida antipática à vontade da maioria. E, gestão se faz em interação com o outro. Por isso, o trabalho de qualquer gestor **ou** implica sempre em conversar e dialogar muito. Do contrário, as melhores ideias também se inviabilizam. Embora o diálogo seja um instrumento fundamental na obtenção dos consensos necessários à construção das condições políticas, há outros ingredientes que alimentam este processo. A negociação é outro componente importante desse processo, porque gestão é arena de interesses contraditórios e conflituosos. Nesse sentido, o gestor (diretor, professor) que não é um líder em sua área de atuação poderá se deparar com dificuldades adicionais (VIEIRA, 2007).

2.2 A gestão democrática como uma das possibilidades

Os estudos atuais sobre o sistema escolar e sobre as políticas educacionais têm-se centrado na escola como unidade básica e como espaço de realização das metas do sistema escolar. A ideia de ter as escolas como referência para a formulação e gestão das políticas educacionais não é nova, mas adquire importância

crescente no planejamento das reformas educacionais exigidas pelas recentes transformações do mundo contemporâneo.

Considera-se, ainda, o conceito de direção como princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as nos rumos dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008). Os autores observam que:

Esses exemplos mostram que todas as ações e ocorrências de uma escola tem caráter eminentemente pedagógico. As escolas são, pois, ambientes formativos, o que significa que as práticas de organização e de gestão educam, isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas. Por outro lado, também a organização escolar aprende com as pessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem ser construídos pelos próprios membros que a compõem. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p. 296).

A organização e gestão são meios para atingir as finalidades de ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem. São de pouca valia inovações como gestão democrática, eleições para diretor, a introdução de modernos equipamentos e outras, se os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagens não consolidadas.

Finalmente, é preciso estar claro que a melhora das práticas de Gestão, a participação dos professores e os processos democráticos somente têm sentido quando diretamente associados à melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem. Deve-se apostar nisso, pois é esse, o fator de maior relevância e eficácia na produção de melhores índices na qualidade de ensino. A interrelação entre a organização e gestão da escola e a sala de aula conduz ao estabelecimento de estreita conexão com a didática, disciplina que opera a mediação entre a teoria pedagógica e a prática de ensino.

A organização e a gestão da escola, ao mesmo tempo em que se põem a serviço dos objetivos educacionais e das práticas formativas dos alunos, são meios imprescindíveis para atingir esses objetivos.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2008, p. 293),

A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. Os termos organização e gestão são frequentemente, associados a ideia de administração, de governo, de provisão de condições de funcionamento de determinada instituição social – família, empresa, escola, órgão público, entidades sindicais, culturais, científicas, etc. para a realização de seus objetivos.

De acordo com Hora (1994) a gestão democrática em escola está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, explorando as batalhas internas da educação institucionalizadas, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola.

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Ao continuar com a concepção, em uma linha contínua, ter-se-á em um extremo a concepção técnico-científica, também chamada de científico racional, e no outro, a sociocrítica.

Na concepção técnico-científica, prevalece a visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional; organogramas de cargos e funções, hierarquia de função, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos de cima para baixo. Esse é o modelo mais comum de organização escolar que se encontra hoje na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem-sucedidas de adoção de modelos alternativos, em uma perspectiva progressista.

Na concepção sociocrítica, segundo Libâneo (2007) a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões.

Para Gandin (1994, p. 24), “participação é construção em conjunto”. No processo participativo, todos podem expressar sua opinião.

Dessa forma, o corpo docente estará mais compromissado com a tarefa educativa e participante na solução de seus problemas. “Tendo os docentes participando ativamente do planejamento escolar, eles estarão comprometidos com ele e, principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente” (PADILHA, 2002, p. 75-76).

A concepção técnico-científica segundo Libâneo (2007) baseia-se na hierarquia de cargos e de funções, nas regras e procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada de administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e de práticas de gestão da administração empresarial.

A concepção autogestionária, segundo Libâneo (2007) baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício da autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão.

O gestor escolar é um agente de transformação e deve assumir o papel de motivador, incentivador e catalisador de ações que liguem a sua escola às outras escolas e a comunidade. O diretor e seu vice “... devem ser capazes de ‘seduzir’ os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola” (PADILHA, 2002, p.75).

Conforme Libâneo (2007) a concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente a concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências e nas interações sociais. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de determinada organização e, em consequência, de haver certas normas, estratégias e procedimentos organizativos.

Hora (1994, p. 52), afirma: “A dimensão política da função do educador traduz-se no compromisso com a ação educativa revolucionária, que lhe dê condições de inserir a organização escolar em seu contexto social, político e econômico”.

A organização e gestão da escola correspondem, portanto, à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para realização de seus objetivos específicos.

A preocupação com a qualidade de ensino para a formação dos cidadãos exige, além da estrutura didática – que faz uso de todos os processos de ensino e de aprendizagem a fim de garantir o sucesso da construção do conhecimento dos alunos - uma estrutura administrativa, capaz de favorecer todos os segmentos que envolvem o trabalho escolar: sala de aula, biblioteca, laboratórios, oficinas, refeitório, secretaria, supervisão, coordenação, direção...

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (1996, p. 27) no seu artigo 2º, a finalidade da educação é a de promover: “[...] o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho”. Portanto, cabe à escola cumprir sua função. Através da mediação de profissionais capacitados para atuarem na área da educação.

Vale ressaltar que esse aparato legal favoreceu a educação, pois esta nem sempre foi vista assim. De acordo com Lück (2005), o movimento a favor da democratização da gestão das escolas públicas, teve seu início a partir dos anos 80, por meio da participação da comunidade escolar para a escolha do gestor, da criação de conselhos escolares com autoridade e poder de decisão e também do repasse de verbas financeiras, atribuindo, assim, à escola, maior autonomia interna.

De acordo com Lück, a gestão educacional consiste no,:

[...] processo de gerir a dinâmica do sistema e ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2008, p. 35).

Assim posto por Lück (2008), os profissionais da Educação, em especial, o gestor e sua equipe de apoio (administrativa, pedagógica e financeira), devem compreender a gestão da escola como um todo articulado, ou seja, todas as partes

se completam e trabalham de modo interligado, mantendo o diálogo, a reciprocidade, a troca de ideias, a participação, a transparência e a avaliação permanente: no intuito de repensarem, constantemente, o espaço de aprendizagem, percorrendo os mesmos objetivos e pretendendo, em qualquer instância, garantir bons resultados, quanto ao sucesso permanente da aprendizagem dos educandos.

Como Gestão Democrática, entende-se:

[...] a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios. (OLIVEIRA: MORAES: DOURADO, 2007, p. 4).

A partir desse conceito, procurou-se tornar as escolas um ambiente de maior relacionamento e participação de todos os segmentos, nas diversas áreas existentes dentro da instituição. Cada membro da comunidade passou a ter a oportunidade de colaborar com o seu potencial e com o que tivesse ao seu alcance, tendo em mente, que toda e qualquer ação deve levar à promoção do sucesso do aluno e que uma escola só é realmente democrática, quando envolve todos os seus segmentos.

Desse modo, todos trabalham em e pelo coletivo, por um objetivo comum, assim todos passam a se sentir responsáveis, pela melhoria da qualidade do processo educacional.

O papel do gestor não é mais o de ser visto como autoritário individualista, aquele que tudo sabe e que resolve tudo sozinho, com o qual as demais pessoas mantêm uma relação de submissão e de subordinação, por este demonstrar, em sua pessoa e nas suas atitudes, como sendo o detentor do poder e da razão. Atualmente, o gestor deve ser um líder, uma representação de todas as pessoas envolvidas com a escola. Lück (2005) destaca algumas características do gestor eficaz, enquanto líder de uma escola: propor o planejamento participativo; relacionar-se bem com todos; procurar manter um clima escolar positivo, valorizar e manter a confiança em seus profissionais, apoiando-os e proporcionando um ambiente de troca de responsabilidades, ideias, criações e informações; resolver os conflitos, valores e objetivos através do consenso; ser motivado e transparecer essa motivação: manter contatos com o município e o estado, a fim de buscar melhorias para a escola: acompanhar as atividades escolares; ter um plano de ação, com metas que sejam relevantes e realizáveis; ter conhecimento nas diversas áreas da escola: ter capacitação para as questões pedagógicas; ser um eterno pesquisador;

desenvolver o senso de comprometimento dos profissionais da escola; trabalhar sempre em equipe, promovendo a interação entre todos os membros; incentivar a formação continuada; compartilhar os resultados, como sendo de todos; saber delegar poderes... Essas são algumas das inúmeras funções do gestor frente à instituição de ensino.

Percebe-se, então, que são inúmeros os desafios do gestor, no intuito de inovar e desempenhar, com segurança e responsabilidade, a sua função de gestor líder.

Para um funcionamento eficaz da Educação, o gestor deve, primeiramente, ser um educador, no sentido da palavra, para que, a partir da sua própria prática, possa cumprir seu papel. Ressalta-se que este tem como função, em seu trabalho, gerenciar a escola de modo pedagógico (referente às atividades desenvolvidas dentro e fora da sala de aula), financeiro (visando à geração de recursos financeiros, planejamento, execução e prestação de contas) e administrativo (legislação, direitos, deveres, avaliação e materiais diversos). Todas essas iniciativas precisam atender às necessidades mais urgentes e prioritárias, de modo a desenvolver formas de trabalho inovadoras e participativas; garantindo, dessa forma, o bom funcionamento da instituição escolar, procurando oferecer o melhor atendimento pedagógico aos educandos.

Segundo Luce e Medeiros (2006) nesse contexto – resultante da evolução da sociedade e, conseqüentemente, do atual modelo de gestão escolar – surge à autonomia, que rompe com os paradigmas histórico-sociais, demonstrando a evolução da sociedade em termos de participação, de descentralização do poder, da autogestão, enfim, da democratização da Educação. A autonomia deve ser construída a partir de um trabalho coletivo entre escolas, sistema de ensino, comunidade escolar e hierarquias, com ideias próprias de realização e com a construção das diretrizes, que irão nortear o fazer pedagógico e administrativo educacional.

Conforme Luce e Medeiros:

A autonomia, portanto, se edifica na confluência, na negociação de várias lógicas e interesses; acontece em um campo de forças no qual se confrontam e equilibram diferentes poderes de influência, internos e externos. (2006, p. 21).

Nesse sentido, por ser o diretor o representante máximo da instituição, cabe a ele dividir as decisões relativas ao plano da escola, ao quadro de recursos humanos,

às políticas públicas, à administração dos recursos, à avaliação institucional... Enfim, todas as decisões devem entrar em consenso com os respectivos órgãos responsáveis, criados dentro e fora da escola, tais como: estado, município, Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil, Conselho de Professores, Supervisão e demais setores da escola.

Para Lück:

[...] a autonomia da gestão evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consiste, em vista de que aqueles responsáveis pelas ações devem, do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e da forma mais efetiva, a fim de não se perder *momentum* de transformação. Também para que se sintam comprometidos com a manutenção dos avanços promovidos por estas mudanças. Mas, acima de tudo, adotando-se uma perspectiva política e formadora, para que se desenvolva o sentido da cidadania e de responsabilidade social de todos, pelos destinos das organizações em que atuam e das quais são usuários. (2009, p. 62-63, grifo do autor).

Assim, entende-se que cada escola deve conquistar certa autonomia diante do governo, considerando as especificidades e as peculiaridades da instituição: sua localidade, suas necessidades, anseios e desejos da comunidade em que a escola está inserida. A partir dessa realidade, o diretor – juntamente com o coletivo – pode tomar as devidas decisões e providências: buscando, através da prática, mudanças que gerem satisfação na sociedade, por meio da melhoria da qualidade do ensino e, por sua vez, a almejada formação de cidadãos éticos, responsáveis e comprometidos.

Sabe-se que certo grau de autonomia é dado pelo Estado, visto que nenhuma escola, em nenhum lugar, é igual. Diante disso, Paro (2001) define os tipos de autonomia escolar:

a) Autonomia pedagógica - destina-se à escolha dos conteúdos e métodos a serem desenvolvidos;

b) Autonomia administrativa - também atrelada à financeira, refere-se à aplicação adequada de recursos, para atingir os fins da educação escolar, em relação às necessidades específicas da escola.

Nessa mesma perspectiva, Oliveira, Moraes e Dourado (2007) acrescentam que a autonomia pedagógica ainda está ligada à organização curricular e à avaliação. Os autores conceituam a autonomia administrativa e financeira de modo isolado. Os planos, programas e projetos traçados fazem parte do administrativo; já os recursos financeiros, que dão capacidade para a escola se manter em

funcionamento, referem-se à autonomia financeira. E, mencionam a dimensão jurídica que:

[...] diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2007, p. 9).

Dessa forma, a escola tem a oportunidade de se organizar inteiramente, segundo sua realidade, o que vem a ser bem propício para a instituição, pois nenhum governo tem condições de interferir, de modo específico, dentro de cada instituição escolar; dando, assim, ao gestor e sua equipe uma autonomia, que contempla o interior da escola, sempre respeitando – dentro dessa autonomia – os princípios e as leis governamentais que veem a Educação do país como um todo.

Um dos aspectos mais importantes da gestão escolar, que a torna democrática, é: “[...] o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir do seu potencial [...]” (LÜCK, 2009, p. 58). Por isso, organizam-se – dentro da escola – grupos que possam representar a opinião e a vontade de todas as pessoas envolvidas no processo educacional.

2.3 Papel dos gestores numa perspectiva democrática

Para contemplar essa prática da gestão democrática, segundo Paro (2001), os primeiros governantes estaduais eleitos lançaram, em suas propostas de governo, a escolha do gestor da escola através de eleições; porém, dez anos mais tarde, alguns governos – pouco comprometidos com a democracia – abandonaram essa prática, por interesses políticos e clientelistas, não contemplando a Educação como um direito de todos.

Como formas de eleger o gestor da escola, Oliveira, Moraes e Dourado (2007) indicam algumas opções e modalidades de escolha para o cargo de diretor:

a) Livre indicação pelo poder público: não leva em consideração a competência do profissional, a vontade e a confiança da comunidade escolar nessa pessoa, pelo contrário, privilegia certas pessoas que estão ao lado do prefeito ou

governador, não deixando margem para quem se opõe a estas autoridades de mostrar-se capaz de gerenciar determinada escola. É uma prática política clientelista, que tende a favorecer mais a força política do que os interesses da comunidade, conseqüentemente, há pouco comprometimento com estes;

b) Concurso público: deixa em evidência os méritos intelectuais administrativos e burocráticos do candidato; evitando, assim, o clientelismo político. Porém, não é possível conhecer o processo pedagógico e de liderança do candidato a gestor, na prática; não tem tempo de mandato; não considera a participação da comunidade escolar. Silva (2006) complementa ainda que a eleição por concurso público pode ser através de prova ou prova e apresentação de títulos, comprovando por meio destes, a formação específica e continuada;

c) Diretor por carreira: cargo ocupado de acordo com o tempo de serviço, merecimento, distinção e graduação, esta modalidade é pouco utilizada;

d) Listas: a comunidade escolar determina quantidade de nomes, que gostariam de ter à frente da escola, como dirigentes. Feito isso, cabe ao Poder Executivo decidir, entre os nomes, qual assumirá o cargo de dirigente escolar e, se desejar, antes da decisão, ainda pode avaliar o desempenho dos candidatos indicados, por meio de provas ou atividades. Como vantagem, destaca-se o tempo definido de trabalho do dirigente à frente da escola e o envolvimento da comunidade. Já como desvantagem, pode acontecer do executivo escolher entre os gestores indicados, algum específico, por motivos mais políticos e interesseiros, do que pelo aspecto pedagógico em si;

e) Eleições: atualmente tem sido a modalidade indicada como mais democrática, por valorizar o aspecto democrático; pelo fato de todos os segmentos possuírem direito de voto; por evidenciar-se o aspecto pedagógico no ambiente escolar, onde o diretor deverá apresentar à comunidade, um plano com objetivos e metas a serem atingidas em seu mandato. Esse processo enfatiza um maior comprometimento e vínculo do diretor com as pessoas que o elegeram.

Silva (2006) acrescenta mais um mecanismo, denominado esquema misto, que se constitui de prova com conhecimentos técnicos, para verificar o aproveitamento da sua formação e, paralelo a isso, acontecem as eleições, como forma de demonstrar espírito de liderança e potencialidade em administrar a escola, diante da comunidade escolar.

O Ministério da Educação e Cultura (BRASIL, 2007) instituiu através do decreto nº 6.094 o Plano de Desenvolvimento da Educação que contempla vinte e oito diretrizes para a melhoria da qualidade do ensino no país. A XVIII diretriz diz: “fixar regras claras, consideradas mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de direção da escola”. Essa diretriz se refere à gestão democrática, realizada através de eleição para diretores nas escolas públicas brasileiras. Entretanto, sabe-se que esta diretriz ainda não foi adotada, na prática, em muitas escolas da rede pública, sendo que o mais comum para eleger o gestor escolar, ainda é por meio de indicação de algum membro superior, o que é desfavorável, porque não leva em consideração a opinião da comunidade escolar como um todo. Outro fator incoerente é que o diretor, sendo indicado, tende a não permitir o acesso dos pais, alunos, professores e funcionários a determinadas informações, como seus projetos, intenções, perfil, ações já realizadas e experiências.

De acordo com Paro (2009) a escolha do diretor é realizada por meio da gestão democrática, através de eleição, muitas são as vantagens: todo o educador que contemplar os requisitos e desejar colaborar com qualidade educativa, tem a oportunidade de se cadastrar; a comunidade escolar pode avaliar o perfil do diretor candidato e seus projetos para aquela instituição. É possível, através de debates que os votantes possam avaliar a proposta de cada candidato, para votarem naquele que julgarem conveniente, além da possibilidade de levantar questionamentos. O diretor eleito tem a incumbência de promover a democracia no seu fazer pedagógico, evitando o autoritarismo e favorecendo o trabalho em equipe. O diretor eleito fica mais comprometido em suas propostas, porque assumiu compromissos socioeducativos perante a escola. Paro (2009) confirma essa ideia, quando escreve que a prática do gestor pressupõe mudanças, devido ao compromisso que ela provoca com os leitores.

Após o processo democrático, da escolha da direção, o gestor eleito deve fazer jus as suas propostas, para contemplar todos os segmentos da escola, tendo sempre como objetivo primordial a qualidade da Educação.

Paro (2009, p. 25) ressalta ainda que: “O processo de escolha é apenas um dos múltiplos determinantes a influir na maneira de gerir a escola e, em especial, no modo de agir do próprio diretor”. Dada a nomeação do gestor eleito, seu agir deve ser votado para a coordenação, o planejamento, o acompanhamento, a orientação e a integração das ações educacionais da instituição. Segundo Paro (2009) o diretor

eleito, democraticamente, deve ser um bom articulador de todas as ações da escola com o sistema administrativo político; deve conhecer e fazer uso das políticas públicas; precisa ter habilidade de delegar poderes, sem autoritarismo. Necessita ter alternativas para os problemas que surgem no percurso de qualquer administração, garantindo o bom funcionamento da escola. Deve ter humildade suficiente, para pedir ajuda diante das dificuldades e saber que ninguém é dono da verdade, e que assim como o professor, em sala de aula, constrói conhecimentos juntamente com o grupo de alunos e colegas, o gestor troca e constrói experiências com sua equipe de trabalho.

Segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2007) existem diversos cenários para exercer a participação democrática. Dentre eles, destacam-se o Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres (APMs) e, o Grêmio Estudantil.

O Conselho Escolar, instituído pela LDB nº 9394, de 1996, é o órgão maior da gestão democrática escolar, conforme Oliveira, Moraes e Dourado (2007) deve ser formado por representantes de todos os segmentos da instituição, juntamente com o gestor.

Segundo esses mesmos autores:

Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas participações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processo mais democráticos dentro da escola. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, (2007) p. 12).

Sendo assim, os membros do Conselho Escolar devem ser consultados sempre que necessário, para que possam resolver e decidir situações juntamente com a gestão escolar. O referido Conselho fiscaliza verbas, acompanha as ações administrativas e debate questões pedagógicas.

De acordo com Heidrich (2009), compete aos membros do Conselho Escolar: a aplicação dos recursos financeiros, a compra de materiais pedagógicos e as estratégias adequadas para a superação dos mais variados problemas relacionados com o dia-a-dia da instituição.

Além disso, também se constitui como um espaço de apelação, de reclamação e de auxílio da comunidade escolar, dentro da instituição de ensino, defendendo os seus interesses. Para Paro (2001), o Conselho Escolar é um órgão interno e restrito da escola, com muita força política, pois, através dos seus integrantes, representa todas as pessoas da instituição, no que se refere a questões

administrativas, financeiras e pedagógicas e aos problemas mais amplos da Educação dos alunos. Vale ressaltar que a capacidade que o Conselho Escolar tem de adquirir benefícios e negociar é bem maior de que a da pessoa do gestor sozinho, porque, geralmente, onde há uma maior quantidade de pessoas envolvidas, maior é a facilidade de se atingir o que se busca.

O Conselho de Classe, por sua vez, de acordo com Oliveira, Moraes e Dourado (2007), configura-se como um espaço de avaliação constante do trabalho pedagógico e das atividades da escola. Paro (2005) complementa esse conceito, observando que não é função do Conselho de Classe, meramente, deter-se aos resultados das avaliações dos alunos, com o propósito de verificar o aproveitamento escolar destes, bem como de ficar atribuindo a responsabilidade do fracasso do aluno, unicamente, a ele mesmo. O que deve estar em questão, no Conselho de Classe, é oferecer à escola um momento de rever, reavaliar as práticas pedagógicas, tendo por objetivo um maior preparo e uma melhor qualificação pedagógica.

Segundo Heidrich (2009):

As APMs são organizações da sociedade civil que dão apoio às questões financeiras em prol das necessidades pedagógicas e administrativas. Enquanto os conselhos têm uma função basicamente consultiva, as APMs constituem, pela natureza jurídica, os braços executores. Elas podem, receber recursos públicos vindos de programas oficiais... e têm a possibilidade de arrecadar contribuições da comunidade.

A Associação de Pais e Mestres (APMs), é como se fosse uma empresa na escola, pois ela propicia um importante suporte financeiro destinado as diversas áreas da escola, vindo das fontes, como os programas governamentais ou até mesmo de ações organizadas pela própria Associação, o que muito contribui para as necessidades da escola.

A Associação de Pais e Mestres, para Oliveira, Moraes e Dourado (2007) é o meio maior de demonstrar que a educação pode ir além da escola, aproximando os pais e a instituição, através de um modelo de gestão democrática. Considera-se, pois, não possível que a escola seja uma instituição isolada da comunidade ao seu redor, afinal, escola e comunidade devem interagir em prol de seus interesses.

O Grêmio Estudantil, segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2007), é uma organização específica dos educandos, que lhes dá o direito de discutir sobre as questões escolares e participar dos seus processos decisórios. Em uma sociedade

que almeja ter pessoas com o caráter realmente crítico, responsável e participativo, essa forma de organização possibilita a prática dessas características, além de desenvolver o espírito de liderança e da consciência pela luta dos seus direitos.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 343) atribuem ao Grêmios Estudantis “[...] autonomia para se organizarem em torno de seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais”. Portanto, o Grêmios Escolares, além de ter voz ativa em algumas questões e decisões escolares, deve promover atividades que venham ao encontro da cultura local, dos interesses sociais e educacionais, manifestados pela comunidade. Concomitante a isso, deve procurar também resgatar, em sua prática, valores morais, éticos e cívicos, pois, não raro, os integrantes, os líderes do Grêmios Estudantis servem de “espelho” para os demais alunos.

Percebe-se, desse modo, que os mecanismos de participação proporcionam uma maior integração dos interessados nas questões pedagógicas, a fim de auxiliar na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, assim como nas adaptações do PPP que, ano a ano, são necessárias, uma vez que esse documento precisa estar sempre atualizado, pelo fato de ser o eixo norteador da instituição.

Sobre a relevância do Projeto Político Pedagógico na escola, Lück ressalta:

De importante destaque à participação na escola é a elaboração do projeto pedagógico, que se constitui em uma abordagem sistêmica de orientação e coordenação do processo educacional, mediante ação conjunta, articulada, unitária e consistente da comunidade escolar, dirigida a promoção de resultados significativos na formação dos alunos. Sem uma orientação participativa compartilhada desde a fase da elaboração, capaz de construir a clareza do ideário e das necessárias ações educacionais, o projeto pedagógico se transforma em um simples documento formal, deixando de ser o que deveria: um verdadeiro mapa de viagem a ser consultado continuamente para se chegar aonde se pretende. (2006, p. 88-89).

Construir um projeto Político Pedagógico não é tarefa fácil, uma vez que não existem modelos prontos. A escola – em parceria com todos os seus segmentos - deve encontrar seu tempo e seu espaço, para traçar o seu caminho, com práticas que favoreçam a discussão coletiva e a elaboração de projetos comuns, metas e prazos; observando prioridades, possibilidades, limites e perspectivas.

Construído por “várias mãos”, o Projeto Político Pedagógico precisa ser o retrato da escola, delimitando onde a escola está e onde deseja chegar; procurando reduzir essa distância por meio de ações efetivas e coletivas, que indiquem um

mesmo rumo social e educacional; levando em consideração, sempre, “o alvo” fim da escola, que é o educando.

Certamente, a participação é de fator imprescindível para que a gestão democrática ocorra. Por isso, para que o gestor consiga desenvolver, na escola, as competências da ação participativa, efetivamente, destacam-se algumas sugestões, as quais devem ser postas em prática:

[...] criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; a promoção de um clima de confiança e reciprocidade; a valorização da capacidade e aptidões dos participantes; a associação e integração de esforços, quebra de arestas e eliminação e divisões; o estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em indivíduos; o desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidades em conjunto. (LÜCK, 2006, p. 89-90).

Para Vieira (2006), as pessoas, as ideias, as ações e a cultura se referem ao patrimônio imaterial, enquanto que as instalações, os livros, o prédio e os demais recursos, denominam-se patrimônio material. Já o ensino e a aprendizagem fazem parte dos maiores propósitos da escola que, se trabalhados devidamente, levarão ao sucesso do Projeto Político Pedagógico.

Gandin (2006) ressalta que o “PPP” deve ser construído de modo coletivo e participativo, evidenciando-se, desse modo, a democracia. Deve buscar, em sua elaboração e prática, definir os rumos e as opções da escola, procurando permanentemente, através das ações de todos os envolvidos, maior qualidade para o ensino. O ideal é que todos trabalhem em prol de uma mesma meta social e educacional, onde o foco maior desse processo seja sempre o bem-estar do educando e a garantia do processo de ensino- aprendizagem. Conforme Heidrich (2009), no PPP, já devem estar previstas formas de integrar a escola e a família, bem como suas possíveis contribuições, valorizando a comunidade e estabelecendo ou fortificando vínculos.

De acordo com Padilha (2002) nos momentos coletivos de reflexão e de reestruturação do PPP e em todos os demais que a escola oportuniza o diálogo, a troca, a interação com a comunidade, é necessário que os profissionais da educação estejam preparados para receberem críticas da comunidade escolar e aceitá-las com respeito, pois com uma diversidade tão vasta na escola, nem sempre será possível contemplar a todos. Considerando essa situação, é necessário que a família, os educandos e, em especial, os educadores saibam considerar os aspectos legais, formais, pedagógicos, financeiros, a filosofia da escola, seus objetivos e reais

necessidades, para a viabilização das sugestões lançadas, sem jamais prejudicar os alunos.

Assim, convidar a família para se envolver com a instituição escolar requer organização e planejamento por parte da equipe de profissionais da escola, já prevendo no PPP, inúmeras formas de atrair os pais e os alunos a colaborarem com a instituição, com prazer e disponibilidade. Nesse sentido, a cada reformulação coletiva do PPP da unidade de ensino, estratégias de sucesso devem procurar ser mantidas e já as que não tiverem o resultado esperado, devem ser repensadas, reelaboradas e até mesmo substituídas.

A respeito disso, Paro (2005) ressalta sobre a importância de que todas as atividades da escola sejam avaliadas, permanentemente, a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos educandos.

Para o gestor conseguir desempenhar - plenamente – suas tarefas e metas traçadas, no período de sua gestão, é de suma relevância a participação de toda a comunidade escolar, além da autonomia que deve ser praticada dentro dos padrões legais da Educação.

Nesses termos, percebe-se que a palavra-chave do trabalho da escola, enquanto instituição democrática é a “cooperação entre os pares”, a qual ocorre por meio da partilha de todas as ações, desejos, necessidades, dúvidas, projetos, enfim, decisões em prol de um projeto comum, que é o de beneficiar o aluno, garantir o seu sucesso, no processo de ensino e de aprendizagem formal, oferecido pela escola.

Cabe destacar que, cada vez mais, a participação efetiva dos pais e a colaboração de todos os envolvidos com a educação se fazem necessárias, pois é dessa maneira que se configura um espaço democrático e participativo.

2.4 Participação democrática: como desenvolver?

Desenvolver a participação, frente a uma gestão escolar democrática, não é uma tarefa fácil e de resultados rápidos, principalmente se a comunidade escolar não está acostumada com o espírito democrático e de cooperação entre os pares. “por isso, é preciso mudar mentalidades, saber como introduzir inovações e como se constituem novas práticas”. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOCHI, 2003, p. 398).

Conforme essa perspectiva, a equipe gestora necessita trabalhar não só para mudar o conceito camuflado de participação que algumas pessoas possuem, mas também inovar essa prática de envolvimento na escola, introduzindo novas e viáveis ações, para que, realmente, a participação e a cooperação ocorram do modo desejado. Para isso, apresentam-se aqui algumas estratégias de como o gestor pode conduzir a promoção da participação de todos os segmentos na escola, a fim de aperfeiçoar a qualidade de ensino.

Assim sendo, Lück (2006) sugere desenvolver, na escola, espaços de engajamento, trocas, tomados de decisões compartilhadas e valorização das ideias e habilidades de cada um; onde o diálogo, o senso de equipe, de cooperação, confiança, reciprocidade e responsabilidade estejam constantemente presentes. Para desenvolver todos esses aspectos, cabe ao gestor (diretor), na figura de mediador, direcionar sua prática, para que essas questões se façam presentes no dia-a-dia, a começar por ele mesmo, nas atitudes, iniciativas e descentralização. O gestor, com essa postura, fará com que as demais pessoas também se sintam motivadas, valorizadas e apoiadas para agirem, criando um ambiente propício; onde o enfrentamento das situações se dará de tal modo, que todos vão ser responsáveis, felizes e satisfeitos por terem condições e oportunidades de garantir o sucesso da aprendizagem, por meio da sua influência, do seu talento ou do seu apoio aos demais colegas.

Essa vivência democrática ainda possibilita o exercício da troca, da ética, do respeito, da tolerância, da crítica e da reflexão entre todos os membros do grupo, pois para que atinjam suas metas, é condição essencial, que os envolvidos saibam trabalhar coletivamente, sendo que o modo como as pessoas se relacionam acaba por influenciar, de forma positiva ou negativa, no resultado esperado pelo processo.

O trabalho em equipe gestora tem mais valor e significado, quando é aliado a todos os membros da escola, na busca por atingir os objetivos da atividade fim da instituição, procurando sempre reconhecer o eficaz trabalho realizado. Isso, certamente, também estimula os envolvidos a permanecerem trabalhando pela escola. Paro (2000) – com base nos estudos de observação, relatos e reflexão de gestões democráticas participativas de sucesso, de algumas escolas de São Paulo – sugere algumas estratégias a serem tomadas pelo gestor, para atrair e integrar os pais à escola, tais como:

- a) Reuniões mais descontraídas, com grupos menores, para evitar a dispersão;
- b) Fazer um levantamento coletivo dos pontos negativos da escola, procurando transformá-los em positivos;
- c) Dar orientações à família sobre como pode proceder para auxiliar o educando em casa, as questões referentes à escola;
- d) Trazer para a escola, caso não possua, outros profissionais ligados a educação, para trabalhar com os pais nas reuniões;
- e) Dar oportunidades para os pais de se pronunciarem nas reuniões, sem pressa para encerrá-las, dando a estes voz e vez na tomada de decisões;
- f) Ter um bom planejamento de todas as etapas do encontro; tornar as reuniões agradáveis;
- g) Procurar soluções para os problemas e não ficar apenas lamentando por eles; formar grupos para discutir temas relacionados à Educação;
- h) Demonstrar o quanto a presença de familiares é importante para a escola;
- i) Oferecer um momento de descontração aos pais, podendo ser a degustação de um lanche, uma dinâmica de grupo para maior interação;
- j) Aceitar opiniões e sugestões sem preconceito, ser transparente;
- k) Manter proximidade e, inclusive, paralelo a esses aspectos proporcionar atividades de lazer e festividades, quando oportuno.

Como se pode observar, muitas são as formas de trazer os pais para dentro da escola, cabendo a cada instituição, adaptar-se conforme sua realidade e os aspectos que a equipe gestora capta como necessários para resgatar a família, para o seu bom desempenho participativo e também de acordo com o que ela, espera da escola.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 383):

O trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização, que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar mudanças necessárias, rompe as práticas individualistas [...].

Com os segmentos realmente envolvidos e ativos na proposta da escola, todos sentir-se-ão com vontade de fazer parte da instituição, contribuindo com ela, no que for preciso, pois “[...] a escola publica brasileira tem compromissos com a

população, por isso precisa funcionar bem, de modo que todas as crianças e jovens recebam ótima escolarização”. (LIBÂNEO; OLIVEIRA E TOSCHI, 2003, p. 385).

Nesse contexto, os envolvidos no processo educacional passarão a perceber que a escola não é somente responsabilidade única de determinado governo, mas sim de todos os que nela estão inseridos; que devem, unidos trabalhar por uma unidade escolar de maior qualidade, com muitas chances de obter o sucesso, pelo comprometimento, participação e atitude de todos.

Então, participar efetivamente, na escola, pressupõe:

[...] que discutam e analisem a problemática pedagógica, que vivenciem em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar dificuldades que julgarem mais carentes e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia. (LÜCK, 2006, p. 33-34).

De acordo com essa perspectiva, não é somente os pais que devem participar, ativamente, da vida escolar, mas também os alunos e os professores devem procurar uma forma de se envolverem com a escola, exercendo sua cidadania.

Assim, é preciso criar, dentro da escola, espaços, denominados de mecanismos de participação, ou seja uma perspectiva onde a equipe gestora necessita trabalhar não só para mudar o conceito camuflado de participação que algumas pessoas possuem, mas também inovar essa prática de envolvimento na escola, introduzindo novas e viáveis ações, para que, realmente, a participação e a cooperação ocorram de modo desejado que irão proporcionar a todos os segmentos da unidade escolar, a garantia de manifestação, onde o poder sobre as decisões possa ser discutido e partilhado sobre diversos ângulos, lembrando que a prioridade maior é o sucesso do processo pedagógico.

2.5 O momento educacional atual: políticas educacionais

As Políticas públicas de educação de dimensões municipais, estaduais e federais, e até mesmo vestígios a cerca de questões internacionais submetem controle sobre a avaliação e o planejamento escolar. Desse modo, assegura-se que a escola brasileira possui uma autonomia relativa dentro da perspectiva de descentralização administrativa.

Os sistemas escolares são organizações que servem a finalidades e metas, desenvolvem funções e realizam teorias e expectativas em um espaço e tempo determinados – agrupando pessoas e administrando recursos de toda natureza (material, humano, técnico, financeiro, etc.) com intenção de êxito -, inferimos que sua própria sobrevivência depende do mérito de suas respostas a certos vínculos que estabelecem com a sociedade. (CERVI, 2008, p.25).

Segundo Oliveira (2007) a partir da década de 80 com o surgimento do neoliberalismo, observa-se mudanças estruturais no contexto organizacional da educação a nível internacional. A influência da globalização condicionante pelo Banco Mundial direcionou uma política de descentralização. Com a instituição da Constituição Federal de 1988, emergiram os propósitos de igualdade, acesso, permanência, liberdade, pluralismo, gratuidade do ensino público, valorização do magistério, gestão democrática e garantia do padrão de qualidade. (CF 1988, art. 206). Nesta instância, torna-se obrigatória a vinculação de 18% pela União e 25% pelos Municípios, Estados e Distrito Federal das receitas de impostos e transferências financeiras recebidas aplicadas na educação.

Fundos como FPM (Fundo de Participação dos Municípios) e FPE (Fundo de Participação dos Estados), correspondem à intencionalidade da descentralização dos recursos tributários e transferências para o atendimento das prestações de serviços públicos.

No setor educacional, os reflexos dessa reforma e da descentralização dos serviços são apontados como necessários em função do distanciamento das escolas e de suas comunidades, por a gestão ser realizada em níveis centrais dos governos, pelas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação”. (CASTRO, 2008, p..24).

Gradativamente, novos esforços pelo Ministério da Educação foram criados para subsidiar e financiar o ensino brasileiro. A Ementa Constitucional Nº. 14, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, a disciplina a aplicação

em despesas com a Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE), pelos artigos 70 e 71 da LDB, a Receita do Salário-Educação (explícito no art. 68 da LDB e regulamentado pelo Decreto 6003/06), bem como programas no âmbito educacional, efetivaram ações para o processo de atingir metas como a universalização do ensino fundamental e a racionalização econômica dos recursos públicos (CASTRO, 2008, p. 25).

Neste momento, o financiamento da educação, isto é, o custeio ao atendimento do setor educacional por recursos financeiros arrecadados por impostos e transferências fiscais já determinadas pela CF 88, ganhou avanços. Neste cenário, surge o Fundef (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério), criado pela LDB 9394/06, que previa a retirada de 60% dos 25% dos impostos destinados ao MDE pelos estados e municípios ao Ensino Fundamental, destinando ainda desta fatia, 60% para o pagamento dos profissionais efetivos do magistério.

Avançando gradativamente, do enfoque ao Ensino Fundamental para a abrangência da Educação Básica e, regulamentado pela Ementa Constitucional N^o. 53/06 aparece o Fundeb (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação), aumentando a aplicação para 80% na educação básica e 20% nos profissionais do magistério efetivo.

Com a finalidade de elevar a condição educacional brasileira e amparada na Lei N^o. 10.172/2001 surge o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Decreto N^o. 6.094/2007).

Conforme Cervi (2008):

Suas metas ratificam a exigência do projeto pedagógico no âmbito de cada escola, em todos os graus, ao mesmo tempo em que enfatizam o estabelecimento de parâmetros de qualidade como referência para supervisão, controle e avaliação e para a adoção de medidas de melhoria de qualidade. Comprometem-se, ainda, essas metas, com a promoção da participação da comunidade na gestão das escolas, universalizando a instituição de conselhos escolares ou órgãos equivalentes (CERVI, 2008, p.121).

A adesão dos Estados, Distrito Federal e Municípios ao Plano de Metas, Compromisso Todos pela Educação é proporcionado pelo (Plano de Ações Articuladas – PAR) que finaliza as vinculações e transferências voluntárias e assistência técnica do MEC a estes dependentes. Sobre o PAR, explica Cervi:

Em tempo reconhecidamente ágil, o MEC definiu as ações que fazem parte do PAR e formulou uma metodologia própria de diagnóstico e intervenção que condiciona as atividades de planejamento e avaliação no âmbito de cada escola. Mediante tais ações articuladas sujeitos a monitoramento superior ou externo, influencia-se o cotidiano escolar em sua mais profunda intimidade (2008, p.126).

O PAR é viabilizado através do (IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), um indicador da verificação do cumprimento das metas previstas, ou seja, um indicativo da qualidade educacional que combina informações de desempenho discente a partir de exames padronizados. O IDEB combina o desempenho dos alunos sintetizando informações do Censo Escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), composto pelo ANEB (Avaliação Nacional da Educação Básica) e Prova Brasil. O SAEB aplica provas ao final das etapas do ensino (4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio) para verificação do rendimento escolar.

Tais avaliações, bem como, dados do Censo Escolar são importantes informações oficiais sobre a matrícula real dos alunos que auxiliam na distribuição dos recursos financeiros a cada instituição, e ainda as execuções de avaliações e outros programas avaliativos, são delegados a um órgão integrante do sistema federal de educação, o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). O INEP tem parceria com inúmeros projetos desenvolvidos por organizações internacionais.

Segundo Lee (2004) o objetivo das medidas educacionais através destas avaliações consiste em identificar características das escolas, que as fazem eficazes na promoção da aprendizagem entre os alunos, bem como ampliar a compreensão dos conceitos de aprendizagem, eficácia e equidade. No entanto, tais reformas educativas mundiais e a avaliação dos sistemas de ensino, tendem a organizar rankings, designar premiações e atender as reformas economicistas.

Este processo promove competitividade entre as instituições escolares, a partir de amostragens e dados censitários, estabelecendo médias e estatísticas históricas.

Cervi (2008, p. 128) aponta que “Com a manifesta internacionalização da política de avaliação educacional, temos a impressão de que o mundo se tornou um laboratório de educação”.

Neste contexto, as ações avaliativas afetam a autonomia da escola, bem como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar, alterando as regras próprias de gestão participativa do cotidiano escolar.

Cervi (2008) conclui que ainda que se admita a consolidação de um lastro de competência avaliativa, sofre o sistema brasileiro de avaliação educacional de questionamentos interpostos pela comunidade acadêmica, pela imposição de modelo de avaliação, sentido de finalização, comprometimento da autonomia da escola, caráter totalitário, etc.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de estudo bibliográfico e estudo de caso, pois foram pesquisadas todas as escolas municipais pertencentes a Zona Urbana do Município de Sobradinho – RS. Intitulada “Gestão escolar: limites e possibilidades para a cooperação nas formas de Gestão escolar.” Tem como objetivo buscar compreender como as formas de gestão praticadas em escolas de educação básica possibilitam e ou limitam a cooperação entre os pares.

Para este estudo, conforme o problema e os objetivos propostos optou-se pela pesquisa de cunho qualitativo. O uso da pesquisa qualitativa baseia-se na possibilidade de estabelecer comparações entre mais de um objeto de pesquisa.

De acordo com Araújo e Oliveira (1997):

[...] se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada (OLIVEIRA, 1997, p.11).

Segundo Triviños (1987, p. 133), a pesquisa qualitativa é uma categoria cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Na pesquisa qualitativa, a participação do sujeito é muito valorizada.

Desenvolveu-se a pesquisa no município de Sobradinho, RS, tendo como sujeitos gestores e professores de quatro escolas do município, especificamente a amostra formada por quatro diretores e quatro professores que atuam na rede municipal de ensino.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de entrevistas com professores e gestores da rede municipal de ensino do município. Buscou-se saber como acontece a Gestão Escolar nos contextos investigados, bem como saber sobre a organização, os tempos e espaços do trabalho dos docentes que atuam nas quatro escolas pesquisadas, quais as ações organizadas na escola para planejamento do trabalho escolar e como os diferentes atores concebem/ percebem a necessidade de um trabalho colaborativo na escola.

Aplicou-se questionários com questões abertas, as quais permitem a análise qualitativa do problema levantado. Responderam ao questionário estruturado, com 5 questões abertas, de aplicação individual, 4 professores, sendo 1 de cada escola.

Os 4 diretores foram pesquisados também através de questionário estruturado, com 6 questões abertas, sendo 1 diretor de cada escola da Rede Municipal de Ensino de Sobradinho, RS.

A pesquisa, conforme Cervo e Bervian (2002) é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos, ela parte de uma dúvida ou problema, e com o uso de método científico, busca uma resposta ou solução.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo primeiramente aborda-se a análise das respostas das entrevistas realizadas com os 4 (quatro) professores das Escolas A, B, C e D da rede municipal de Sobradinho, RS. Em outro subtítulo traz-se a análise das respostas das entrevistas realizadas com os devidos gestores dessas escolas. Para finalizar o último subtítulo traz a análise das entrevistas.

4.1 Entrevistas com Professores da Educação Básica das escolas A, B, C e D da Rede Municipal de Ensino de Sobradinho-RS

Questão 1: Você participa de reuniões pedagógicas na escola? Em que periodicidade elas são realizadas? Como se dá esta ação (quem participa, que recursos são utilizados, quem organiza e coordena)?

Pode-se perceber que as reuniões pedagógicas variam entre quinzenais e semanais com a adaptação de horas. Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos para o bom funcionamento da escola, não havendo espaço para o livre diálogo, a interação e troca entre os professores.

“A professora relatou que participa das reuniões pedagógicas quinzenalmente e que duram em torno de 2h e meia. A equipe diretiva coordena e repassa avisos vindos da secretaria de educação. São discutidos alguns projetos e feitas algumas dinâmicas”. (PROF DA ESCOLA A).

“A entrevistada relatou participar de reuniões pedagógicas quinzenalmente, com a duração de duas horas, a qual é coordenada pela diretora e assessorada pela supervisora, participam todos os professores lotados na escola. Nunca foram utilizados recursos diferentes, somente a leitura de mensagens, repasse de avisos e distribuição de atividades dentro de cada projeto” (PROF DA ESCOLA C).

As reuniões, são semanais ou quinzenais. Observa-se que as reuniões são elaboradas muito mais para cumprir uma formalidade do que para atender os

professores, tendo em vista que participam apenas aqueles professores que estão na escola naqueles horários, os demais que cumprem carga horária em outras escolas ficam impossibilitados de participar, como relata a professora:

“Participo de reuniões pedagógicas com duração em torno de uma hora semanal, a maioria dos professores participam, porém por terem compromissos com outras escolas, muitas vezes só escutam os principais avisos e saem. É coordenada pela equipe diretiva que repassa e discute assuntos pertinentes.” (PROF DA ESCOLA B).

De maneira geral, as reuniões existem como um espaço de repasse de recados e para organização de ações da rotina diária. Ou seja, os assuntos discutidos, o tempo utilizado e a forma como acontecem descaracterizam essas reuniões como pedagógicas, pois essa dimensão da escola fica em segundo plano, diante da necessidade da direção ocupar o espaço com avisos e informações diversas.

“A professora entrevistada participa de reuniões pedagógicas na escola, que são realizadas semanalmente e a duração varia de acordo com os assuntos a serem tratados. É coordenada pela equipe diretiva que repassa os avisos, fala sobre a organização e funcionamento da escola” (PROF DA ESCOLA D).

Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos para o bom funcionamento da escola, não há espaço para o livre diálogo, a interação e troca entre os professores. Não foi possível identificar os recursos e investimentos utilizados para a realização dessas reuniões, contudo, pelas forma como se realizam, pode-se inferir que são poucos e escassos os materiais pedagógicos e os recursos investidos.

Questão 2: Você tem hora atividade em que tempo e espaço ela acontece?

Com as respostas percebe-se que todos os professores possuem hora atividade e desfrutam da mesma. As horas atividades equivalem a 1/5 da carga horária de contrato. Também fica evidente que essas horas atividades não são

consideradas pelo sistema e pelas escolas como tempo de trabalho escolar, pois os professores são liberados para realizarem suas atividades onde escolherem.

Nas falas percebe-se que este afastamento dos professores da escola é um fato novo.

“No ano passado eu tinha hora atividade na escola era distribuída duas horas em dois dias diferentes, porém este ano teve uma modificação na lei e estou ficando em casa durante uma tarde na semana para planejamento” (PROF ESCOLA A).

“Sim tenho a partir desse ano direito a cumprir a minha tarde de hora atividade em casa” (PROF DA ESCOLA B).

Ocorreu uma mudança nas horas atividades do ano passado para este, de 2013. Percebe-se na fala dos professores certa satisfação com a possibilidade de não estarem na escola um turno por cada contrato de 20 horas.

“Sim tenho direito a tirar 4h semanais em casa, o que facilita se tenho algum compromisso não preciso faltar à escola” (PROF ESCOLA D).

“Tenho hora atividade, e como sou efetiva 44h semanais, consegui conciliar a hora atividade no mesmo dia, portanto fico em casa um dia da semana o que é muito bom” (PROF ESCOLA C).

Contudo supõem-se que essa mudança distanciará ainda mais a relação e a troca entre os pares, pois para a escola encontra um desafio cada vez maior para encontrar tempo e espaço para um trabalho coletivo, colaborativo e compartilhado entre os mesmos. Pode-se afirmar que as trocas e o planejamento articulado e pretensamente interdisciplinar somente acontecerá quando as escolas puderem contar com o trabalho dos professores para além da sala de aula.

Questão 3: Como você avalia este tempo de sua carga horária de trabalho? Que tipo de coisas você retiraria ou incluiria no seu trabalho, nessa carga horária?

Pode-se afirmar que existem dois posicionamentos entre os professores. Há aqueles, que são a maioria que avaliam de forma positiva as horas atividades nessa nova configuração, pois afirmam que a possibilidade de estarem em casa facilita o

trabalho e o planejamento. Percebe-se nesse grupo que suas casas são mais ricas de materiais para seus planejamentos.

“Avalio de forma positiva, pois facilita a minha organização de planejamentos e pesquisa” (PROF ESCOLA A).

“Eu avalio que a hora atividade em casa facilita o meu planejamento, pois usando o meu computador tenho arquivos que utilizo nos planos e me organizo melhor com meu material didático, também realizo correção de atividades dos alunos, monto meus projetos. Incluiria na hora atividade um período de ação na escola sendo mensalmente usado como pesquisa na biblioteca e sala de informática selecionando os materiais que posso usar com os alunos, além da interação com os profissionais da escola” (PROF ESCOLA C).

“Avalio positivamente, pois em casa fica mais flexível o trabalho podendo ao mesmo tempo desenvolver atividades na minha casa” (PROF ESCOLA D).

Já o único professor que se posicionou contrariamente a essa forma de hora atividade, coloca fatos muito interessantes, pois percebe que a liberação dele e dos colegas empobrece o trabalho da escola, na medida em que retira os professores da escola, afasta de seus colegas e impossibilita a articulação entre os pares, conforme se pode identificar em sua resposta:

“Gostava mais da hora atividade na escola, pois em casa acabo fazendo outras coisas e o planejamento fica de lado, e ainda as pesquisas que realizava na biblioteca e a conversa com a direção também ficou em segundo plano” (PROF ESCOLA B).

Também é preciso ressaltar que entre os professores que avaliaram positivamente essa forma de hora atividade, um deles salienta a necessidade da escola constituir um tempo e um espaço para que os professores estejam na escola, fica evidente que sente falta de poder interagir no espaço escolar com seus pares. Se a hora atividade fosse cumprida na escola facilitaria a interação entre os pares, a colaboração nas atividades e no desenvolvimento escolar, pois os professores estão na sua grande maioria com a sua carga horária cheia, ou seja, trabalham o período

inteiro sem ter tempo para interação e trocas para a comunicação e o diálogo com os demais colegas.

Questão 4: Que tipo de apoio a escola prevê para os professores realizarem a sua hora atividade?

As escolas possuem bastante material de apoio didático e tecnológico disponíveis para uso e pesquisa dos professores nos seus planejamentos, porém como este ano as horas atividades são cumpridas em casa ocorre pouca pesquisa na escola, pois os professores preferem utilizar os materiais que dispõem.

“A escola possui uma boa infra-estrutura para pesquisa, porém como a hora atividade é em casa sobra pouco tempo ou quase nada para selecionar materiais” (PROF ESCOLA B)

“A escola possui material de apoio e espaços para planejamento (computadores, biblioteca, livros, jogos) que posso utilizar, porém como a hora atividade é em casa vai depender do interesse em selecionar materiais para trazer para casa” (PROF ESCOLA C).

Essa pouca procura pelos ricos materiais disponíveis na escola se deve a falta de tempo disponível para os professores procurarem, sendo que os tempos que tinham para fazer isto nos anos interiores agora estão fora da escola.

Cumprindo a sua hora atividade em casa, além de deixar de utilizar os materiais da escola e interação menos com os pares, proporciona também o desinteresse da equipe diretiva em adquirir mais computadores e recursos tecnológicos para uso dos professores em pesquisas nos seus planejamentos.

“A escola tem sala de informática, biblioteca, e no ano passado como a hora atividade era na escola estava no orçamento comprar um computador para a sala dos professores para pesquisas. Porém com a mudança da legislação municipal, isso não se fez mais necessário” (PROF ESCOLA D).

“Com a hora atividade em casa a escola não tem mais se preocupado em investir e disponibilizar na sala dos professores materiais de pesquisa, pois cada professor decide o que quer retirar e levar para casa” (PROF ESCOLA A).

Questão 5: Se você pudesse assumir a organização dos tempos de trabalho dos professores como você faria?

A maioria dos professores está insatisfeita com a organização atual do tempo de trabalho deles, estão conscientes que não tem mais tempo de planejar utilizando os recursos disponíveis pela escola e que as reuniões pedagógicas não servem para trocar experiências.

Uma das idéias sugeridas foi à volta da hora atividade para a escola, sugerindo a hora atividade fora da escola somente uma ou duas vezes por mês.

“Eu mudaria algumas coisas, pois penso que os professores não tem mais tempo para planejar com os recursos da escola e nem interação com os seus colegas, as vezes saio da escola a tardinha e nem sei quais os colegas que trabalham comigo, pois somente os encontro eventualmente nas reuniões pedagógicas. Eu faria a hora atividade na escola novamente, podendo cumprir em casa somente uma ou duas vezes por mês” (PROF ESCOLA B).

Outra solução proposta por um professor seria que uma vez por semana as aulas fossem somente até o recreio, e o restante do período os professores utilizariam para dialogar e trocar experiências, porém para que isto aconteça é necessário, além da dedicação de todos, que o regimento esteja adaptado para esta mudança:

“Se eu pudesse organizar os tempos dos professores faria assim: uma vez por semana as aulas iriam até o recreio e o restante do tempo seria utilizado para grupo de estudos. Quanto a hora atividade estabeleceria um dia mensalmente para ser feita na escola para poder usufruir do material disponível” (PROF ESCOLA D).

E também tem aqueles que acreditam que está muito bom assim, que os tempos dos professores na escola é muito bem distribuído da maneira como acontece, com hora atividade cumprida em casa.

“Eu não mudaria muita coisa, pois acredito que o tempo da reunião pedagógica é suficiente para a interação entre os professores” (PROF ESCOLA A).

Como já citado no referencial teórico Lück (2006) sugere desenvolver, na escola, espaços de engajamento, trocas, tomadas de decisões compartilhadas e valorização das ideias e habilidades de cada um. Onde o diálogo, o senso de equipe, de cooperação, confiança, reciprocidade e responsabilidade estejam constantemente presentes.

4.2 Entrevistas com os gestores das Escolas Básicas A, B, C e D da rede Municipal de ensino de Sobradinho, RS

Questão 1: Qual o horário de funcionamento da escola?

Todas as escolas analisadas possuem um horário de funcionamento de 4h diárias por turno, adequando cada escola de acordo com o transporte escolar.

“Das 8h às 12h-turno manhã - Das 13:10 h às 17:10h-turno tarde” (ESCOLA A)

“Das 7:50h às 11:50h-turno manhã - Das 13:15h às 17:15h-turno tarde” (ESCOLA B)

“Das 7:50h às 11:50h-turno manhã - Das 13 h às 17h-turno tarde” (ESCOLA C)

“Das 7:50h às 11:50h-turno manhã - Das 13:10h às 17:10h-turno tarde” (ESCOLA D)

Questão 2: Qual o tipo de contrato de trabalho dos docentes?

Com as entrevistas percebe-se que no município de Sobradinho, RS, a maioria dos professores é efetiva, ou seja, é nomeado através de concurso público, sendo que o último aconteceu em janeiro do decorrente ano. Existem ainda contratos através de CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola):

O programa de estágio do CIEE contribui para o crescimento pessoal e para a profissionalização dos alunos. O estágio é um excelente instrumento de integração do jovem estudante ao mundo do trabalho, possibilitando um

exercício prático da teoria aprendida em sala de aula, aperfeiçoamento técnico, social, cultural, científico e de relacionamento humano. Através do estágio o estudante tem a possibilidade de ampliar conhecimentos teóricos através da vivência em situações reais do exercício de uma futura profissão. Aderindo ao programa de estágio, a Instituição de Ensino tem a oportunidade de divulgar suas competências através dos alunos que estão estagiando, bem como de renovar e aperfeiçoar os métodos de ensino-aprendizagem utilizados em sala de aula. Uma instituição preocupada com a qualidade de ensino e com o crescimento de seus estudantes, tem no Programa de Estágio do CIEE um aliado para gerar oportunidades de crescimento, aprimorar e atualizar permanentemente o conteúdo do ensino e colocar a teoria em sintonia com a prática.¹

O Centro de Integração Empresa-Escola é uma oportunidade dos jovens ingressarem no mercado de trabalho depois de formados com mais segurança, pois tem a oportunidade de conhecer a realidade na teoria e na prática. Eles devem estar em sala de aula acompanhados pelo professor titular da turma e possuir ainda um supervisor que irá acompanhar as suas aulas e realizar as devidas avaliações. Porém o que acontece aqui no município de Sobradinho, RS, conforme o que foi relatado nas entrevistas é que esses estagiários assumem turmas como professores titulares, não tendo esse mesmo para auxiliá-lo em sala de aula. São os professores da turma, com todas as responsabilidades e deveres, o que se torna cansativo, a remuneração é bastante baixa e vem a convir somente para o município que deixa de nomear professores concursados para as turmas que estão sendo preenchidas por estagiários do CIEE.

Outro contrato de trabalho frequente no município é o de regime suplementar para dar conta da demanda de turmas e da substituição de profissionais em licença saúde que é regida pelo Plano de Carreira do município como segue:

Seção VII – Da Convocação em Regime Suplementar:

Art. 26 - A convocação em regime suplementar será remunerada proporcionalmente ao número de horas adicionadas à jornada de trabalho do titular de cargo de professor.

§ 1º – A convocação de que trata o artigo anterior será de no máximo até 22 (vinte e duas) horas semanais.

§ 2º - Pelo trabalho em regime suplementar o professor perceberá remuneração na mesma base do vencimento estipulado à classe A e ao nível a que pertencer, obedecendo à proporcionalidade das horas convocadas.²

¹ Disponível em: <<https://www.cieers.org.br/internet2/escola/programaEstagio.jsp>>.

² Disponível em:

<http://www.sobradinhors.com.br/site/lei/Plano_Carreira_e_Remunera%E7%E3o_Magisterio.pdf>.

A seguir a percepção dos gestores entrevistados, sobre o tipo de relação trabalhista dos professores:

“A maioria dos professores é efetiva, sendo que também existam regimes suplementares e CIEE” (ESCOLA A).

“A maioria dos professores é efetiva, tendo um regime e um contrato licença gestante” (ESCOLA B).

“A maioria dos professores é efetiva, tendo dois CIEE e um regime suplementar” (ESCOLA C).

“A maioria dos professores é efetiva, tendo regime e CIEE também” (ESCOLA D).

Questão 3: Como é distribuída a carga horária, trabalho dos docentes da escola?

A carga horária dos professores da maioria das escolas é cheia, ou seja, trabalham o tempo todo em sala, não tendo nenhuma “aula vaga” ou algum tempo de interação entre os pares. Alguns trabalham em mais de uma instituição para completar suas horas, o que dificulta ainda mais a comunicação e o diálogo com os colegas, pais de alunos e comunidade escolar. Destacando, todo professor efetivo tem direito a 4 horas de hora atividades semanais em casa, o que o afasta de materiais pedagógicos disponíveis na escola e do convívio com os colegas.

Foi possível perceber na fala dos diretores que ocorreu uma mudança neste último ano, pois no ano passado os professores tinham mais horas vagas o que facilitava a troca entre os pares. No recreio os professores fazem o revezamento para circularem no pátio, o que ocasiona menos interação com os colegas, por vezes falam somente com o seu companheiro – professor - que está no pátio.

A carga horária da maioria dos professores de área é cheia, pois os mesmos muitas vezes trabalham em uma ou mais escolas. Sendo que os dois professores que tem hora aula sobrando trabalham no reforço escolar e em projetos. Os professores de currículo tem a tarde cheia e horário cheio tendo direito à hora atividade” (ESCOLA A).

O professor da Escola A quando se refere a currículo está mencionando o nível ao qual trabalha que é anos iniciais do Ensino Fundamental.

“Possui carga horária de 4 horas de manhã e 4 horas de tarde. Tem alguns professores de área com horas sobrando trabalham em projetos e na biblioteca” (ESCOLA B).

“Por área e disciplina 22h semanais” (ESCOLA C).

O professor da Escola B quando se refere à área está mencionando o nível ao qual trabalha que é anos finais do Ensino Fundamental.

“Pelos componentes de base nacional comum (curriculares 22h semanais). Os professores que tem carga horária sobrando completam em outra escola” (ESCOLA D).

Questão 4: Existem espaços e tempos previstos, nos tempos da escola, para o trabalho em grupo? Como se dá esta ação (quem participa, que recursos são utilizados, quem organiza e coordena, etc?)

Não há tempos e espaços pensados para o trabalho em grupo nas escolas do município. Pode-se perceber que os professores e a equipe diretiva na maioria das escolas somente dialogam nas reuniões pedagógicas, as quais são comandadas pela equipe diretiva e onde são repassados os avisos gerais, há pouca interação e poucos espaços de trocas, raramente são usados diferentes recursos nessas reuniões. O que fica explícito na fala dos gestores:

“Reuniões pedagógicas, organizada pela equipe diretiva onde é utilizado por vezes o data show e são repassados os projetos a serem feitos. Os professores também se encontram em festas e eventos” (ESCOLA A).

“Os professores se encontram na sala dos professores, nas horas vagas. Nas reuniões pedagógicas semanais, nas festas comemorativas e em algumas festas dos funcionários da escola” (ESCOLA B)

“Apenas nas reuniões pedagógicas” (ESCOLA C)

“Se encontram nas formações continuadas na SMECD, em reuniões pedagógicas, que são realizadas pela equipe diretiva” (ESCOLA D)

Ficou implícito que os gestores acreditam que estes tempos e espaços seriam muito importantes, mas não há tempo disponível a menos que houvesse uma redução na carga horária, porém ninguém toma iniciativa para que isso aconteça.

Questão 5: Vocês realizam reuniões pedagógicas na escola? Qual a periodicidade e carga horária? Como se dá ação (quem participa, que recursos são utilizados, quem organiza e coordena?)

Através das respostas dos gestores pode-se perceber que as reuniões pedagógicas variam entre quinzenais e semanais com a adaptação de horas. Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos, para o bom funcionamento da escola, não havendo espaço para o livre diálogo, a interação e troca entre os professores, por falta de tempo e interesse.

As reuniões são semanais ou quinzenais. Observa-se que as reuniões são elaboradas muito mais para cumprir uma formalidade do que para atender os professores, tendo em vista que participam apenas aqueles professores que estão na escola naqueles horários, os demais que cumprem carga horária em outras escolas ficam impossibilitados de participar.

Relato dos gestores das escolas públicas de Educação Básica:

“As reuniões pedagógicas são realizadas quinzenalmente, com duração de 2 horas. Os professores efetivos participam, porém tem os professores que participam na escola a qual estão lotados, o que dificulta a comunicação. A equipe diretiva coordena repassando os recados e os projetos a serem feitos” (ESCOLA A).

“São realizadas uma vez por semana com duração de uma hora. Todos os professores, supervisão e equipe diretiva participam. É coordenada pela equipe diretiva” (ESCOLA B)

“Sim quinzenalmente com duração de 2h, a supervisora organiza e coordena. Somente os professores participam. Quem não participa tem que justificar” (ESCOLA C)

“Elas ocorrem semanalmente com a duração de duas horas. envolvendo os professores dos dois turnos. São organizadas pela equipe diretiva” (ESCOLA D)

De maneira geral, as reuniões existem apenas como um espaço de repasse de recados e para organização de ações da rotina diária. Ou seja, os assuntos discutidos, o tempo utilizado e a forma como acontecem descaracterizam essas reuniões como pedagógicas, pois essa dimensão da escola fica em segundo plano, diante da necessidade da direção ocupar esses espaços com avisos e repasses de informações diversas. Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos para o bom funcionamento da escola, não havendo espaço para o livre diálogo, a interação e a troca entre os professores.

A gestão escolar nos contextos investigados acontece de maneira centralizada e autoritária, onde a equipe diretiva coordena tudo o que acontece na escola de acordo com as prescrições vindas da Secretaria Municipal de Educação.

Os tempos e espaços dos trabalhos dos docentes estão organizados de maneira que os mesmos não possuem interação uns com os outros e com a equipe diretiva, pois os encontros coletivos somente acontecem nas reuniões que são realizadas para repasses de avisos e recados.

A escola não realiza ações para o planejamento escolar cooperativo, pois as horas atividades são cumpridas em casa o que distancia ainda mais o professor da escola, dos colegas e dos materiais didáticos disponíveis no estabelecimento de ensino.

Os professores e gestores percebem que precisam mais tempo de interação e do trabalho colaborativo na escola, porém pouco fazem para que a realidade atual seja modificada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar nos contextos investigados acontece de maneira centralizada, onde a equipe diretiva coordena tudo o que acontece na escola de acordo com as prescrições vindas da Secretaria Municipal de Educação.

Os tempos e espaços dos trabalhos dos docentes estão organizados de maneira que os mesmos não possuem tempo para interação uns com os outros e com a equipe diretiva, encontros coletivos somente acontece nas reuniões pedagógicas que são realizadas para repasses de avisos e recados.

A escola não realiza ações para o planejamento escolar cooperativo, pois as horas atividades, são cumpridas em casa, o que distancia ainda mais o professor da escola, dos colegas e dos materiais didáticos disponíveis no estabelecimento de ensino.

Os professores e gestores percebem que precisam de mais tempo de interação e de um trabalho colaborativo na escola, porém pouco fazem para que a realidade atual seja modificada.

A escola é uma instituição que tem por exigência o desenvolvimento das competências educacionais e humanas, visando à formação integral do sujeito, para que este seja capaz de atuar na sociedade, de modo participativo e crítico. Para que essas ações possam se concretizar, necessita-se de gestores abertos ao diálogo e de professores conscientes de seu papel de educador, o que somente se efetiva através do trabalho em equipe.

Esse exercício de democracia precisa ser instalado e estimulado pelo gestor e por toda a sua equipe, fundamentado em princípios colaborativos, de respeito às relações humanas entre os pares envolvidos no processo educacional, trabalhando de forma democrática, decidindo coletivamente, motivando os educadores e buscando tempos e espaços para a integração, colaboração e troca entre os mesmos.

A pesquisa foi realizada com gestores e professores de 4 escolas de Ensino Fundamental do município de Sobradinho, RS tendo como tema: “Gestão Escolar: Limites e possibilidades para a cooperação nas formas de gestão”, com o objetivo de responder “Como as formas de gestão praticadas em escolas de educação básica possibilitam e ou limitam a cooperação entre os pares”. Foi possível constatar que as

formas de gestão praticadas nas escolas analisadas limitam a cooperação entre os pares, sendo a mesma autoritária e centralizada, indo contra os princípios da gestão democrática, a mesma não oferece tempos e espaços que possibilitem a interação entre os pares, tornando assim, infelizmente, essa relação inexistente nas escolas.

As limitações para a interação são ocasionadas por vários motivos entre eles à carga horária lotada dos educadores (como demonstrada nas entrevistas) que atuam muitas vezes em várias escolas. A falta de disponibilidade dos profissionais fora do horário de aula, as horas atividades que por motivo de ajuste no Plano de Carreira do Magistério Municipal realizada nesse ano de 2013, possibilita que estas sejam realizadas em casa, ou seja, o professor efetivo do município com carga horária de 22h semanais tem direito a ficar um turno semanal em casa para planejamento, o que causou um distanciamento ainda maior entre os pares. Pois nos anos anteriores essas horas eram cumpridas fora da sala de aula, porém na escola, onde os educadores podiam explorar os materiais, espaços e a troca com os colegas.

Outro fator que agrava e limita a cooperação entre os pares são as reuniões pedagógicas, que não estão tendo essa função, pois as mesmas são utilizadas para repasse de recados oriundos da Secretaria Municipal de Educação, bem como avisos gerais da escola. Elas são ministradas e comandadas pela equipe diretiva que não utiliza recursos variados, muito menos oferece tempo para trocas e construções dos educadores. Destacando ainda que nem todos os professores participam dessas reuniões por trabalharem em outras instituições, ou possuírem outro compromisso, o que vai contra a legislação, pois os mesmos são remunerados por 22h semanais, sendo que 2h seriam para reuniões pedagógicas, que na realidade constatada com as entrevistas não perfazem 1h semanal.

A interação e cooperação entre os pares são essenciais para que a escola proporcione um ensino interdisciplinar e de qualidade, em um ambiente acolhedor e estimulador de aprendizagem, faz-se necessário refletir sobre a prática do gestor escolar, garantindo o real papel do fazer pedagógico e buscando ações que atendam as características da Gestão Democrática e, como consequência, colaborem com o tipo de cidadão que se deseja formar. Dessa maneira, as mudanças acontecerão e a escola estará contribuindo, verdadeiramente para a participação cooperativa e a formação de cidadãos críticos e autônomos:

São pertinentes aqui as palavras de Demo (1998, p. 18):

[...] participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser sempre se fazendo. Assim participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada.

Nessa perspectiva, se torna necessário e indispensável à busca por possibilidades de mudança na realidade atual das escolas dos professores e gestores entrevistadas, sendo que uma das possíveis soluções para os limites apresentados, sobre a falta de cooperação entre os pares, seria o cumprimento efetivo da carga horária das reuniões pedagógicas. Essas reuniões podem ser usadas para a interação, sugestões, trocas, e não somente para repasse de recados. Outra solução pertinente seria uma mudança no regimento da escola que permitisse que as reuniões pedagógicas fossem realizadas no horário de aula, semanalmente para que todos pudessem participar.

Podendo ser citada ainda a possibilidade do cumprimento da hora atividade uma vez por mês em casa, e o restante na escola, possibilitando ao professor explorar os espaços, selecionar materiais e interagir com todos os pares.

Considerando a importância desse assunto espera-se que gestores e educadores busquem mudar essa realidade, porém para que isto aconteça é necessário que todos se desacomodem, é preciso à tomada de decisão por parte dos gestores municipais e a participação ativa dos educadores.

REFERÊNCIAS

CASTRO, Ana Paula P.P. **A Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais da Escola**. Curitiba. Ed. IBPEX. Curitiba, 2008.

CERVI, Rejane de Medeiros. **Planejamento e Avaliação Educacional**. Curitiba. Ed. IBPEX. Curitiba, 2008.

CIEERS. Centro de Integração Empresa Escola. Programa de Estágio CIEE. Valorizando o conhecimento e as oportunidades de futuro. Disponível em: <<https://www.cieers.org.br/internet2/escola/programaEstagio.jsp>>. Acesso em: 29 de jul. 201x.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994. INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

IDEBs observados em 2005, 2007 e Metas para Escola – ESC. EST. ENSINO FUNDAMENTAL LINDOLFO SILVA. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/Site/>>. Acesso em: 25/10/13.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de. **Gestão Democrática na e da educação**: Concepções e vivências. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de (Org.). **Gestão escolar democrática: Concepções e vivencia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LÜCK, H., et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, D. A. A Reestruturação do Trabalho Docente: precarização e flexibilização. **Revista Educação e Sociedade**, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004.

OLIVEIRA, D. A. Política Educacional e a Re-estruturação do Trabalho Docente: reflexões sobre o contexto latino-americano. **Revista Educação e Sociedade**, v. 28, n. 99, p. 355-375, maio/ago. 2007.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

PARO, V. H. **Eleições de diretores de escolas públicas**: avanços e limites da prática. 11 nov. 2009. Disponível em: <<http://pedagogiaescolaradm.blogspot.com/2009/11/eleição-de-diretores-de-escolas.html>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Educação. **Organização do Ano Letivo**: Quadros de Turmas Ano Letivo 2008 Atualizados pelo Movimento de Matrícula Real. SEC/RS. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/quadros_cres.jsp?ACAO=06CRE_X>. Acesso em: 28 out. 13

SAERS. **Sistema de Avaliação do rendimento Escolar do Rio Grande do Sul. Resultados SAERS 2007**. Disponível em: <[http://www.saers.caedufjf.net/#menuClick\('paginas/resultados.htm](http://www.saers.caedufjf.net/#menuClick('paginas/resultados.htm)>. Acesso em: 28 out. 2013.

SEC. Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. **Verbas das Escolas**. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/educa_not_det.jsp?ID=3519&qtd=0&ini=0&ir=T&tot=0&pag=legislacao.jsp>. Acesso em: 28 jul. 2011.

SEC. **Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. Merenda Escolar**. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/educa_not_det.jsp?ID=4671&qtd=0&ini=0&ir=T&tot=0&pag=merenda.jsp>. Acesso em: 29 de jul. 2011.

SOBRADINHO. Disponível em: <http://www.sobradinhors.com.br/site/lei/Plano_Carreira_e_Remunera%E7%E3o_Magisterio.pdf>. Acesso em: 29 de jul. 201x.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista com a Equipe Diretiva

Bloco I: Questionário aplicado a Equipe Diretiva

Nome da aluna: **Luciane Aparecida Fardin**

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
1	<i>Equipe diretiva</i>	1) Qual o horário de funcionamento da escola?	<p>ESCOLA A: Das 8h às 12h-turno manhã Das 13:10 h às 17:10h-turno tarde</p> <p>ESCOLA B: Das 7:50h às 11:50h-turno manhã Das 13:15 h às 17:15h-turno tarde</p> <p>ESCOLA C: Das 7:50h às 11:50h-turno manhã Das 13 h às 17h-turno tarde</p> <p>ESCOLA D: Das 7:50h às 11:50h-turno manhã Das 13:10 h às 17:10h-turno tarde</p>	Todas as escolas analisadas possuem um horário de funcionamento de 4h diárias por turno, adequando cada escola de acordo com o transporte escolar.
2	Equipe diretiva	2) Qual o tipo de contrato de trabalho dos docentes?	<p>ESCOLA A: A maioria dos professores é efetiva, sendo que também existam regimes suplementares e CIEE.</p> <p>ESCOLA B: A maioria dos professores é efetiva, tendo um regime e um contrato licença gestante.</p> <p>ESCOLA C: A maioria dos professores é efetiva, tendo dois CIEE e um regime suplementar.</p> <p>ESCOLA D: A maioria dos professores é efetiva, tendo regime e CIEE também.</p>	Com as entrevistas pude perceber que no município a maioria dos professores é efetiva, porém existem ainda contrato através de CIEE e regimes complementares para dar conta da demanda de turmas e da substituição de profissionais em licença saúde.

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
3	Equipe diretiva	3) Como é distribuída a carga horária trabalho dos docentes da escola?	<p>ESCOLA A: A carga horária da maioria dos professores de área é cheia, pois os mesmos muitas vezes trabalham em uma ou mais escolas. Sendo que os dois professores que tem hora aula sobrando trabalham no reforço escolar e em projetos. Os professores de currículo tem a tarde cheia e horário cheio tendo direito à hora atividade.</p> <p>ESCOLA B: Possui carga horária de 4 horas de manhã e 4 horas de tarde. Tem alguns professores de área com horas sobrando trabalham em projetos e na biblioteca.</p> <p>ESCOLA C: Por área e disciplina 22h semanais.</p> <p>ESCOLA D: Pelos componentes de base nacional comum (curriculares 22h semanais). Os professores que tem carga horária sobrando completam em outra escola.</p>	<p>A carga horária dos professores da maioria das escolas é cheia, alguns trabalham em mais de uma instituição para completar suas horas, o que dificulta a comunicação e o diálogo com os pares. Destacando todo professor efetivo tem direito há 4 horas de hora atividades semanais em casa, o que o afasta de materiais pedagógicos disponíveis na escola e do convívio com os colegas. Foi possível perceber na fala dos diretores que ocorreu uma mudança neste ultimo ano, pois no ano passado os professores tinham mais horas vagas o que facilitava a troca entre os pares .</p>
4	Equipe diretiva	4) Existem espaços e tempos previstos, nos tempos da escola, para o trabalho em grupo? Como se dá esta ação (quem participa, que recursos são utilizados, quem organiza e coordena, etc?)	<p>ESCOLA A: Reuniões pedagógicas, organizada pela equipe diretiva onde é utilizado por vezes o data show e são repassados os projetos a serem feitos. Os professores também se encontram em festas e eventos.</p> <p>ESCOLA B: Os professores se encontram na sala dos professores, nas horas vagas. Nas reuniões pedagógicas semanais, nas festas comemorativas e em algumas festas dos funcionários da escola.</p> <p>ESCOLA C: Apenas nas reuniões pedagógicas.</p> <p>ESCOLA D: Se encontram nas formações continuadas na SMECD, em reuniões pedagógicas, que são realizadas pela equipe diretiva.</p>	<p>Não há tempos e espaços pensados para o trabalho em grupo nas escolas de nosso município. Pode-se perceber que os professores e a equipe diretiva na maioria das escolas somente dialogam nas reuniões pedagógicas, as quais são comandadas pela equipe diretiva e onde são repassados os avisos gerais, há pouca interação e poucos espaços de trocas, raramente São usados diferentes recursos nessas reuniões. Ficou implícito que os gestores acreditam que estes tempos e espaços seriam muito importantes, mas não há tempo disponível a menos que houvesse uma redução na carga horária, porém ninguém toma iniciativa para que isso aconteça.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
5	Equipe diretiva	<p>5) Vocês realizam reuniões pedagógicas na escola? Qual a periodicidade e carga horária? Como se dá ação (quem participa, que recursos são utilizados, quem organiza e coordena?)</p>	<p>ESCOLA A: As reuniões pedagógicas são realizadas quinzenalmente, com duração de 4 horas. Os professores efetivos participam, porém tem os professores que participam na escola a qual estão lotados, o que dificulta a comunicação. A equipe diretiva coordena repassando os recados e os projetos a serem feitos.</p> <p>ESCOLA B: São realizadas uma vez por semana das 17:15 às 19:15. Todos os professores, supervisão e equipe diretiva participam. É coordenada pela equipe diretiva.</p> <p>ESCOLA C: Sim quinzenalmente com duração de 2h, a supervisora organiza e coordena. Somente os professores participam. Quem não participa tem que justificar.</p> <p>ESCOLA D: Elas ocorrem semanalmente com a duração de duas horas. envolvendo os professores dos dois turnos. São organizadas pela equipe diretiva.</p>	<p>Através das entrevistas com os gestores pode-se perceber que as reuniões pedagógicas variam entre quinzenais e semanais com a adaptação de horas. Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos para o bom funcionamento da escola, não havendo espaço para o livre diálogo, a interação e troca entre os professores, por falta de tempo e interesse.</p> <p>As reuniões são semanais ou quinzenais. Observa-se que as reuniões são elaboradas muito mais para cumprir uma formalidade do que para atender os professores, tendo em vista que participam apenas aqueles professores que estão na escola naquele horário, os demais que cumprem carga horária em outras escolas ficam impossibilitados de participar.</p> <p>De maneira geral, as reuniões são existem como um espaço de repasse de recados e para organização de ações da rotina diária. Ou seja, os assuntos discutidos, o tempo utilizado e a forma como acontecem descaracterizam essas reuniões como pedagógicas, pois essa dimensão da escola fica em segundo plano, diante da necessidade da direção ocupar esses espaços com avisos e repasses de informações diversas.</p> <p>Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos para o bom funcionamento da escola, não havendo espaço para o livre diálogo, a interação e troca entre os professores. Não foi possível identificar os recursos e investimentos utilizados para a realização dessas reuniões, contudo, pelas forma como se realizam, podemos inferir que são poucos e escassos os materiais pedagógicos e os recursos investidos.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	EQUIPE DIRETIVA	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
6	Equipe Diretiva	<p>6) Os professores tem hora atividade? Em que tempos e espaços ela acontece? Caso a hora atividade aconteça no mesmo turno de sala de aula, Quem fica com a turma neste período?</p>	<p>ESCOLA A: Sim em casa, a turma é atendida por professor capacitado para a função e está destinado a artes e educação física.</p> <p>ESCOLA B: As horas atividades são 4h semanais em casa. Os alunos são atendidos pelo professor da hora atividade e ao da área é feito uma organização do horário para ter um dia de folga semanal. A diretora acredita que a hora atividade em casa é muito positiva.</p> <p>ESCOLA C: As horas atividades são 4h semanais em casa. Os alunos são atendidos pelo professor da hora atividade, nos anos iniciais com artes e desporto e na área é feito uma organização do horário para ter um dia de folga semanal. A diretora gostaria que a hora atividade fosse feita na escola.</p> <p>ESCOLA D: Acontece semanalmente e os professores cumprem em casa. Há um professor designado para trabalhar na hora atividade desenvolvendo atividades de artes e educação física.</p>	<p>Percebeu-se na entrevista que a hora atividade teve uma alteração esse ano, devido a mudança da legislação municipal, o que permite que sejam cumpridas em casa, o que dificulta ainda mais, o encontro, o diálogo e a interação entre os pares. O professor que substitui é pedagogo e não formado em artes e desporto, áreas as quais atua nas turmas, sendo que as mesmas não terão mais estas disciplinas no restante das aulas semanais. Os gestores deixaram a entender que esta foi um reivindicação dos professores.</p>

APÊNDICE B – Entrevista com os professores

Bloco II: Questionário aplicado aos professores

Nome da aluna: **Luciane Aparecida Fardin**

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	PROFESSORES	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
1	<i>Professores</i>	<p>1) Você participa de reuniões pedagógicas na escola? Em que periodicidade são realizadas? Como se dá esta ação (quem participa, que recursos são utilizados, quem organiza e coordena)?</p>	<p>PROFESSOR A: A professora relatou que participa das reuniões pedagógicas quinzenalmente e que duram em torno de 2h e meia. A equipe diretiva coordena e repassa avisos vindos da secretaria de educação. São discutidos alguns projetos e feitas algumas dinâmicas.</p> <p>PROFESSOR B: A professora entrevistada relatou que participa de reuniões pedagógicas com duração em torno de uma hora semanal, a maioria dos professores participam, porém por terem compromissos com outras escolas, muitas vezes só escutam os principais avisos e saem. É coordenada pela equipe diretiva que repassa e discute assuntos pertinentes.</p> <p>PROFESSOR C: A entrevistada relatou participar de reuniões pedagógicas quinzenalmente, com a duração de duas horas, a qual é coordenada pela diretora e assessorada pela supervisora, participam todos os professores lotados na escola. Nunca foi utilizado recursos diferentes, somente a leitura de mensagens, repasse de avisos e distribuição de atividades dentro de cada projeto.</p> <p>PROFESSOR D: A professora entrevistada participa de reuniões pedagógicas na escola, que são realizadas semanalmente e a duração varia de acordo com os assuntos a serem tratados. É coordenada pela equipe diretiva que repassa os avisos, fala sobre a organização e funcionamento da escola.</p>	<p>Pode-se perceber que as reuniões pedagógicas variam entre quinzenais e semanais com a adaptação de horas. Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos para o bom funcionamento da escola, não havendo espaço para o livre diálogo, a interação e troca entre os professores.</p> <p>Todos os professores participam das reuniões, as quais são semanais ou quinzenais. Observa-se que as reuniões são elaboradas muito mais para cumprir uma formalidade do que para atender os professores, tendo em vista que participam apenas aqueles professores que estão na escola naquele horários, os demais que cumprem carga horária em outras escolas ficam impossibilitados de participar.</p> <p>De maneira geral, as reuniões são existem como um espaço de repasse de recados e para organização de ações da rotina diária. Ou seja, os assuntos discutidos, o tempo utilizado e a forma como acontecem descaracterizam essas reuniões como pedagógicas, pois essa dimensão da escola fica em</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	PROFESSORES	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
				<p>segundo plano, diante da necessidade da direção ocupar esses espaços com avisos e repasses de informações diversas. . Fica implícito que as reuniões são para passar informações e avisos comuns a todos para o bom funcionamento da escola, não havendo espaço para o livre diálogo, a interação e troca entre os professores.</p> <p>Não foi possível identificar os recursos e investimentos utilizados para a realização dessas reuniões, contudo, pelas forma como se realizam, podemos inferir que são poucos e escassos os materiais pedagógicos e os recursos investidos.</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	PROFESSORES	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
2	Professores	2) Você tem hora atividade em que tempo e espaço ela acontece?	<p>PROFESSOR A: No ano passado eu tinha hora atividade na escola, era distribuída duas horas em dois dias diferentes, porém este ano teve uma modificação na lei e estou ficando em casa durante uma tarde na semana para planejamento.</p> <p>PROFESSOR B: Sim tenho a partir desse ano direito a cumprir a minha tarde de hora atividade em casa.</p> <p>PROFESSOR C: Tenho hora atividade, e como sou efetiva 44h semanais, consegui conciliar a hora atividade no mesmo dia, portanto fico em casa um dia da semana.</p> <p>PROFESSOR D: Sim tenho direito a tirar 4h semanais em casa, o que facilita se tenho algum compromisso não preciso faltar a escola.</p>	<p>Com as respostas percebe-se que todos os professores possuem hora atividade e desfrutam da mesma. As horas atividades equivalem a 1/5 da carga horária de contrato. Também fica evidente que essas horas atividades não são consideradas pelo sistema e pelas escolas como tempo de trabalho escolar, pois os professores são liberados para realizarem suas atividades onde escolherem. Nas falas percebe-se que este afastamento dos professores da escola é um fato novo, pois correu uma mudança nas horas atividades do ano passado para este, de 2013. Percebe-se na fala dos professores certa satisfação com a possibilidade de não estarem na escola um turno por cada contrato de 20 horas, contudo podemos supor que essa mudança distanciará ainda mais a relação e a troca entre os pares, pois para a escola sobra um desafio cada vez maior para encontrar tempos e espaços para um trabalho coletivo, colaborativo e compartilhado entre os pares.</p> <p>Podemos afirmar que as trocas e o planejamento articulado e pretensamente interdisciplinar não acontecerão se as escolas não puderem contar com o trabalho dos professores para além da sala de aula.</p>
3	Professores			

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	PROFESSORES	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
		<p>3) Como você avalia este tempo de sua carga horária de trabalho?</p> <p>Que tipo de coisas você retiraria ou incluiria no seu trabalho, nessa carga horária?</p>	<p>PROFESSOR A: Avalio de forma positiva, pois facilita a minha organização de planejamentos e pesquisa.</p> <p>PROFESSOR B: Gostava mais da hora atividade na escola, pois em casa acabo fazendo outras coisas e o planejamento fica de lado, e ainda as pesquisas que realizava na biblioteca e a conversa com a direção também ficou em segundo plano.</p> <p>PROFESSOR C: Eu avalio que a hora atividade em casa facilita o meu planejamento, pois usando o meu computador tenho arquivos que utilizo nos planos e me organizo melhor com meu material didático, também realizo correção de atividades dos alunos, monto meus projetos. Incluiria na hora atividade um período de ação na escola sendo mensalmente usado como pesquisa na biblioteca e sala de informática selecionando os materiais que posso usar com os alunos, além da interação com os profissionais da escola.</p> <p>PROFESSOR D: Avalio positivamente, pois em casa fica mais flexível o trabalho podendo ao mesmo tempo desenvolver atividades na minha casa.</p>	<p>Em primeiro lugar podemos afirmar que existem dois posicionamentos entre os professores. Há aqueles, que são a maioria que avaliam de forma positiva as horas atividades nessa nova configuração, pois afirmam que a possibilidade de estarem em casa facilita o trabalho e o planejamento. Percebe-se nesse grupo que suas casas são mais ricas de materiais para seus planejamentos; Já o único professor que se posicionou contrariamente a essa forma de hora atividade, coloca coisas muito interessantes, pois percebe que a liberação dele e dos colegas empobrece o trabalho da escola, na medida em que retira os professores da escola, afasta de seus colegas e impossibilita a articulação entre os pares. Também é preciso ressaltar que entre os professores que avaliaram positivamente essa forma de hora atividade, um deles salienta a necessidade da escola constituir um tempo e um espaço para que os professores estejam na escola, pois fica evidente que sente falta de poder interagir no espaço escolar com seus pares. A hora atividade deveria ser cumprida na escola para facilitar a interação</p>

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	PROFESSORES	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
				entre os pares, a colaboração nas atividades e desenvolvimento escolar, pois Os professores estão na sua grande maioria com a sua carga horária cheia, o que dificulta a comunicação e o diálogo com os demais colegas.
4	Professor	4) Que tipo de apoio a escola prevê para os professores realizarem a sua hora atividade?	<p>PROFESSOR A: Com a hora atividade em casa a escola não tem mais se preocupada com isso, pois cada professor decide o que quer retirar e levar para casa.</p> <p>PROFESSOR B: A escola possui uma boa infraestrutura para pesquisa, porém como a hora atividade é em casa sobra pouco tempo ou quase nada para selecionar materiais.</p> <p>PROFESSOR C: A escola possui material de apoio e espaços para planejamento (computadores, biblioteca, livros, jogos) que posso utilizar, porém como a hora atividade é em casa vai depender do interesse em selecionar materiais para trazer para casa.</p> <p>PROFESSOR D: A escola tem sala de informática, biblioteca, e no ano passado como a hora atividade era na escola estava no orçamento comprar um computador para a sala dos professores para pesquisas. Porém com a mudança da legislação municipal, isso não se fez mais necessário.</p>	As escolas possuem bastante material de apoio didático e tecnológico disponíveis para os professores pesquisarem e utilizarem nos seus planejamentos, porém como este ano as horas atividades são cumpridas em casa ocorre pouca pesquisa na escola, pois os professores preferem utilizar os materiais que dispõe. Essa pouca procura pelos ricos materiais disponíveis na escola se deve a falta de tempo disponível para os professores procurarem, sendo que os tempos que tinham para fazer isto nos anos interiores agora estão fora da escola. Cumprindo a sua hora atividade em casa, além de deixar de utilizar os materiais da escola e interagir menos com os pares, proporciona também o desinteresse da equipe diretiva em adquirir mais computadores e recursos tecnológicos para os professores utilizarem em pesquisas nos seus planejamentos.

ORDEM	CÓD. SUJEITO RESP.	PROFESSORES	IDÉIAS CENTRAIS EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
5	Professores	5) Se você pudesse assumir a organização dos tempos de trabalho dos professores como você faria?	<p>PROFESSOR A: Eu não mudaria muita coisa, pois acredito que o tempo da reunião pedagógica é suficiente para a interação entre os professores.</p> <p>PROFESSOR B: Eu mudaria algumas coisas, pois penso que os professores não tem mais tempo para planejar com os recursos da escola e nem interação com os seus colegas, as vezes saio da escola a tardinha e nem sei quais os colegas que trabalham comigo, pois somente os encontro eventualmente nas reuniões pedagógicas. Eu faria a hora atividade na escola novamente, podendo cumprir em casa somente uma ou duas vezes por mês.</p> <p>PROFESSOR C: Se eu pudesse organizar os tempos dos professores faria assim: uma vez por semana as aulas iriam até o recreio e o restante do tempo seria utilizado para grupo de estudos. Quanto a hora atividade estabeleceria um dia mensalmente para ser feita na escola para poder usufruir do material disponível.</p> <p>PROFESSOR D: Eu acredito que a escola não possui tempo de interação entre os colegas, por isso pensaria em uma forma de proporcionar esse tempo, que poderia ser através de projetos interdisciplinares que envolvesse os alunos e promover nas reuniões pedagógicas a troca de experiências entre os colegas, o que acontece muito pouco.</p>	<p>A maioria dos professores está insatisfeita com a organização atual do tempo de trabalho deles, estão conscientes que não tem mais tempo de planejar utilizando os recursos disponíveis pela escola e que as reuniões pedagógicas não servem para trocar experiências.</p> <p>Uma das idéias sugeridas foi à volta da hora atividade para a escola sendo que somente uma vez por mês cumprissem em casa.</p> <p>Outra solução muito interessante seria que uma vez por semana as aulas fossem somente até o recreio, e o restante do período os professores utilizassem para dialogarem e trocarem experiências, porém para que isto aconteça é necessário, além da dedicação de todos, que o regimento esteja adaptado para esta mudança,</p> <p>E também tem aqueles que acreditam que está muito bom assim, que os tempos dos professores na escola é muito bem distribuído da maneira como acontece, com hora atividade cumprida em casa.</p>