



**Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização À Distância em Gestão Educacional**

**GESTÃO ESCOLAR E A QUESTÃO DO
PLANEJAMENTO COLETIVO:
UM OLHAR PARA A REALIDADE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Aline Cristina Moura Silva

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil
2011**

GESTÃO ESCOLAR E A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO
COLETIVO:
UM OLHAR PARA A REALIDADE

Aline Cristina Moura Silva

Monografia apresentada ao curso de Gestão Educacional, do Programa de Pós Graduação À Distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional.**

Orientadora: Profª. Drª. Maria Luiza Rodrigues Flores

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2011



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização À Distância em Gestão Educacional

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

**GESTÃO ESCOLAR E A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO COLETIVO:
UM OLHAR PARA A REALIDADE**

elaborada por
Aline Cristina Moura Silva

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Maria Luiza Rodrigues Flores, Dr^a.
(orientadora)

Daniele Rorato Sagrillo, Mestre (UFSM)

Cristiane Ludwig, Mestre (UFSM)

Sapucaia do Sul, 17 de setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa importante de minha vida e quero agradecer a todos que me deram apoio nesta trajetória.

Em primeiro lugar, a Deus e aos meus anjos de guarda, por me darem esta oportunidade e estarem sempre ao meu lado.

À professora, Maria Luiza Rodrigues Flores, que me orientou neste trabalho, com paciência e dedicação.

À minha mãe que me incentivou e me ajudou de várias maneiras, e continua ajudando.

Aos meus irmãos, com quem sempre posso contar.

Às minhas filhas, que muitas vezes foram privadas da minha presença , pois haviam trabalhos a ser realizados.

Às pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que eu alcançasse mais esta conquista.

Obrigada por tudo!

RESUMO

Monografia de Especialização em Gestão Educacional
Programa de Pós-Graduação À Distância
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR E A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO COLETIVO: UM OLHAR PARA A REALIDADE

AUTORA: ALINE CRISTINA MOURA SILVA

ORIENTADORA: MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES, Dr^a.

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul, 17 de setembro de 2011.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão educacional apresenta e analisa resultados de pesquisa realizada em uma escola municipal de Ensino Fundamental do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo foi desenvolvido a partir da seguinte problemática: *A organização da gestão escolar na Escola do Bairro, situada no Município Urbano, atende aos princípios da Gestão Democrática?* Para aprofundar a análise desta questão, foram escolhidas duas ferramentas da Gestão Democrática apresentadas pela literatura: a construção coletiva do Projeto Político-pedagógico e a participação dos órgãos colegiados na gestão escolar. O objetivo geral do estudo foi investigar como se organiza a gestão escolar na Instituição escolhida no que se refere às práticas da Gestão Democrática. A fundamentação teórica do estudo foi embasada em BARBOSA (1999), VEIGA (2002), LIBÂNEO (2003) e PERRENOUD (2005). A metodologia utilizada foi de uma abordagem qualitativa em Educação (LUDKE e ANDRÉ, 1986; BOGDAN e TAYLOR, 1986), com envolvimento do investigador no campo de ação, tendo como método o Estudo de Caso e como sujeitos da pesquisa, a equipe diretiva da Escola. Para coletar os dados, utilizou-se a análise documental, aplicação de questionários, entrevistas complementares e observação participante. Os principais resultados do estudo apontam para uma necessidade da teoria e da prática caminharem juntas, no que se refere à Gestão Democrática, pois existe o entendimento da importância da participação de todos os atores do processo escolar, através dos órgãos colegiados existentes na Instituição, para a obtenção dos objetivos propostos pela unidade escolar, com a finalidade de uma educação de qualidade. Conclui-se que, na Escola investigada, ainda existem alguns obstáculos para oportunizar tal participação.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Projeto Político-pedagógico. Órgãos Colegiados.

ABSTRACT

Monograph of Specialization in Educational Management
Graduate Program Distance
Federal University of Santa Maria

SCHOOL MANAGEMENT PLANNING AND THE QUESTION OF COLLECTIVE: LOOKING FOR A REALITY

AUTHOR: ALINE CRISTINA MOURA SILVA

GUIDANCE: MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES

Date and Location of Defense: Sapucaia do Sul, September 17, 2011.

ABSTRACT

This conclusion of course work in educational administration specialization presents and analyzes results of a survey conducted in one School District elementary schools, the state of Rio Grande do Sul. The study was developed through the following problematic: Does the organization of the management team in the District school, located in the City Urban, support the principles of democratic management? To deepen the analysis of this question it was chosen two tools of democratic management brought by the literature: the collective construction of political-pedagogic Project and the participation of the governing bodies in the management team. The overall objective of the study was to investigate how the management team of the chosen school organizer it self about the practice of democratic management. The theoretical study was based on BARBOSA (1999), VEIGA (2002), Lebanon (2003), Perrenoud (2005),).The methodology used was within a qualitative approach in education, (LUDKE e ANDRÉ, 1986; BOGDAN e TAYLOR, 1986), which refers to the full involvement of the researcher in the field of action, taking as a method the case study. Was interviewed the management team of the school. For data collection, the documents analysis, the questionnaire application, complementary interviews and the participate observation. The main results of the study indicate a need for theory and practice run together, referring to the democratic management, as there is understanding of the importance of involving all actors in the school process, existing through the collegiate bodies the institution, to obtain the objectives proposed by the school unit, with the purpose of a quality education. It follows that in the investigated school, there are some obstacles that create opportunities for participation.

Keywords: Democratic Management. Political-pedagogic project. Governem Bodies.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para o gestor.....	42
Apêndice B- Questionário para o supervisor.....	44
Apêndice C- Questionário para o orientador.....	45

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	46
Anexo B – Autorização da Escola.....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2 METODOLOGIA.....	24
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
3.1 Conhecendo a Escola.....	27
3.2 Concepções de gestão democrática na Escola investigada.....	31
CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICES.....	42
ANEXOS.....	46

INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão educacional apresenta algumas reflexões a partir de uma pesquisa de campo realizada em uma escola municipal de Ensino Fundamental do Rio Grande do Sul, cujos nomes da instituição e do Município serão preservados neste estudo, sendo utilizados os nomes fictícios “Escola do Bairro”, e “Município Urbano”.

A escolha desta Escola se justifica tendo em vista que há 12 anos já existe o vínculo profissional da pesquisadora com esta Instituição. Esse vínculo permite uma boa apropriação pela pesquisadora sobre essa realidade no que se refere a vários aspectos, dentre eles, a gestão escolar. Este tema é bastante relevante no contexto atual em que a literatura da área defende os princípios de Gestão Democrática na Educação.

Dessa forma, a problemática que deu origem a este estudo pode ser assim formulada: *A organização da gestão escolar na Escola do Bairro, situada no Município Urbano, atende aos princípios da Gestão Democrática?*

Considerando as experiências em sala de aula como estudante e como docente e as inquietações a respeito da Gestão Escolar, busca-se na presente pesquisa como objetivo geral investigar como se organiza a gestão escolar na escola escolhida no que se refere às práticas democráticas. Como objetivos específicos, o estudo se propôs a identificar as estratégias de organização do trabalho da equipe diretiva desta Escola em relação à ação dos órgãos colegiados e aos processos de construção e vivência do Projeto Político-pedagógico (PPP), assim como levantar alternativas para contribuir com o desenvolvimento do trabalho nesta Instituição.

A revisão bibliográfica envolveu estudos sobre Gestão Educacional, Órgãos Colegiados e Projeto Político-pedagógico. Apoiou-se em Barbosa (1999); Libâneo (2003); Gadotti (1994); Veiga (1998), e em alguns documentos legais, dentre eles, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96). Segundo os autores estudados, a escola é um todo, sendo assim, os envolvidos no processo escolar: professores, alunos, funcionários e comunidade devem realizar um trabalho conjunto, para obterem um resultado em comum.

No que se refere à abordagem metodológica, realizamos uma pesquisa qualitativa em educação, do tipo estudo de caso. Analisamos os documentos de referência da mesma, o PPP e o Regimento Escolar. Como procedimentos para coleta de dados, foram realizados: observação participante, aplicação de questionários para a equipe diretiva e entrevistas complementares com alguns membros desta equipe.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: no Capítulo 1, será desenvolvido o Referencial Teórico do estudo, abordando os temas Gestão Democrática, Órgãos Colegiados e Projeto Político-pedagógico. Este Referencial nos mostra a importância da participação da comunidade nas tomadas de decisões, na medida em que amplia nossos conceitos sobre os temas do estudo.

No Capítulo 2, será desenvolvida a Metodologia, descrevendo o Estudo de Caso em Educação que utilizou como procedimentos: análise documental, observação participante, aplicação de questionário com a equipe diretiva e entrevista complementar, apoiando-se em Ludke e André (1986) e Mazzotti (2006).

No Capítulo 3, foi desenvolvida a apresentação e a análise dos dados coletados com base no Referencial Teórico, no qual são apresentadas as conclusões do estudo, buscando responder à problemática que lhe deu origem.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico do estudo aprofunda as três temáticas que dão sustentação à pesquisa, tratando da Gestão Democrática na escola, da importância dos Órgãos Colegiados e do Projeto Político-pedagógico como ferramentas para articular teoria e prática no campo da gestão educacional.

Quando falamos em democracia, estamos falando na CF/88, que institucionalizou e instaurou um regime democrático no Brasil, trazendo garantias e direitos para população, tendo como princípios fundamentais a cidadania e a dignidade da pessoa. Com base na Carta Magna, podemos construir uma gestão democrática na escola. Alguns objetivos da Constituição são fundamentais para esta construção, e estão no art. 3º:

- I. Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II. Garantir o desenvolvimento nacional;
- III. Erradicar a pobreza e marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 1988, p.22).

Sabemos que a CF/88 serve para nos proteger e assegurar os direitos e deveres dos cidadãos; para tanto devemos estar cientes desta proteção, a partir do ingresso escolar, cabendo à escola o dever de estar preparada para esta transição, ou seja, o ensino para a cidadania. Segundo Perrenoud (2005), para desenvolver a cidadania, a escola deve mudar certos paradigmas, reavaliar as prioridades, levar em conta um conjunto de alavancas disponíveis, tais como: os programas educacionais, a relação indivíduo e sociedade, a relação com o saber, as relações pedagógicas, a avaliação, a participação dos alunos, o papel da família, a organização escolar comunitária, democrática e solidária, não apenas utilizando nomenclaturas de ordem moral, mas procurando agir de tal forma. Conforme Perrenoud (2005), permitir a cada pessoa a construção dos conhecimentos e das competências necessárias para viver frente ao mundo e à sociedade atual é um dos objetivos da escola. Estes conhecimentos e competências perpassam pela principal ação da instituição social, logo constrói e reconstrói a sociedade, em defesa de uma formação polivalente e flexível às mudanças tanto procedimentais quanto atitudinais, conforme Pereira (2009).

Métodos e técnicas de aprendizagens diversificadas, relacionadas à troca de experiências, ao respeito em relação a diferentes formas de pensar, dentro e fora da sala da aula, permitem a realização desta ação. O conhecimento nos permite aprender, respeitar e valorizar o outro, com ele nossa visão de mundo, se torna capaz de avaliar diferentes opiniões deixando-se influenciar por aquilo que considera importante. Sendo assim, Perrenoud (2005), aponta que: “Consagrar tempo, meios, competências e inventividade didática em um trabalho mais intensivo e continuado sobre valores, as representações e os conhecimentos que toda democracia, todo contrato social pressupõe” (PERRENOUD, 2005, p.12). É essencial para este desenvolvimento.

O resgate de valores também é importante para o desenvolvimento da democracia, atualmente algumas famílias tem estilos de vida e agregam a estes estilos valores próprios, esquecendo-se da vida em sociedade, que exige respeito e regras comuns. Mas devemos ter claro o significado desta democratização dentro do espaço escolar, de acordo com Paro (2004), trata-se da democratização das relações que englobam a organização e o funcionamento real da instituição escola. Ou seja, a forma de como são realizadas a divisão das ações, de modo a partilhar o poder e as responsabilidades, entre todos os atores do processo escolar, tais como: equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e seus responsáveis.

Esta participação, conforme Luck (2002), dá às pessoas o poder de desenvolver o próprio trabalho, sendo autoras do mesmo e, principalmente sendo responsáveis pelos resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Este compromisso garante a busca dos reais objetivos da escola, por todos de forma coerente, sendo sua prática baseada em valores substanciais, tais como: ética, solidariedade, equidade e compromisso, segundo Luck (2002). A ética garante o cuidado e a atenção aos interesses humanos e sociais, a solidariedade permite a troca e reciprocidade, a equidade preocupa-se com a necessidade de atenção aos grupos desiguais e o compromisso remete à ação efetiva e o empenho no processo escolar.

Desta maneira, Veiga (2002) reforça que a gestão democrática implica o repensar da estrutura de poder da escola, visando sua socialização, propiciando a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência dos órgãos que elaboram políticas educacionais, das quais a escola é mera executora.

Na CF/88, a Gestão Democrática na educação fica assegurada em alguns artigos:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, p.151).

Neste artigo, mostram-se claramente os dois responsáveis pela educação, a escola e a família, e também a preocupação com a mão de obra qualificada. Cada vez mais sobram vagas no mercado de trabalho por falta de qualificação adequada, portanto parece que esta integração escola e família não está desempenhando uma parceria positiva para as crianças, à medida que a instituição escolar está ficando sobrecarregada e responsabilizada unicamente pela educação das mesmas.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III- Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V- Valorização dos profissionais do ensino, garantidos na forma de lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
VI- Gestão democrática do ensino público na forma de lei;
VII- Garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988, p.151).

Em relação aos princípios norteadores, do artigo 206 da CF/88, citados acima, ainda não conseguimos sanar o grande número de evasões escolares, que excluem os diferentes de uma forma ou de outra, através de concepções pedagógicas que não conseguem alcançar os interesses atuais dos alunos. A tecnologia disponível na atualidade nos auxilia no desenvolvimento de novas técnicas de trabalho que agregadas às técnicas tradicionais, permite aos alunos a oportunidade de desenvolverem-se de forma crítica, expondo suas opiniões.

Ainda possuímos escolas sem equipamentos adequados para melhorar o planejamento escolar, cabendo às equipes diretivas juntamente com os órgãos colegiados, buscarem alternativas financeiras, para estas tecnologias serem vistas de forma a auxiliar na melhoria do padrão de qualidade de ensino.

Na LDBEN 9394/96, também temos artigos que defendem os princípios da Gestão Democrática, garantidos nos seguintes itens:

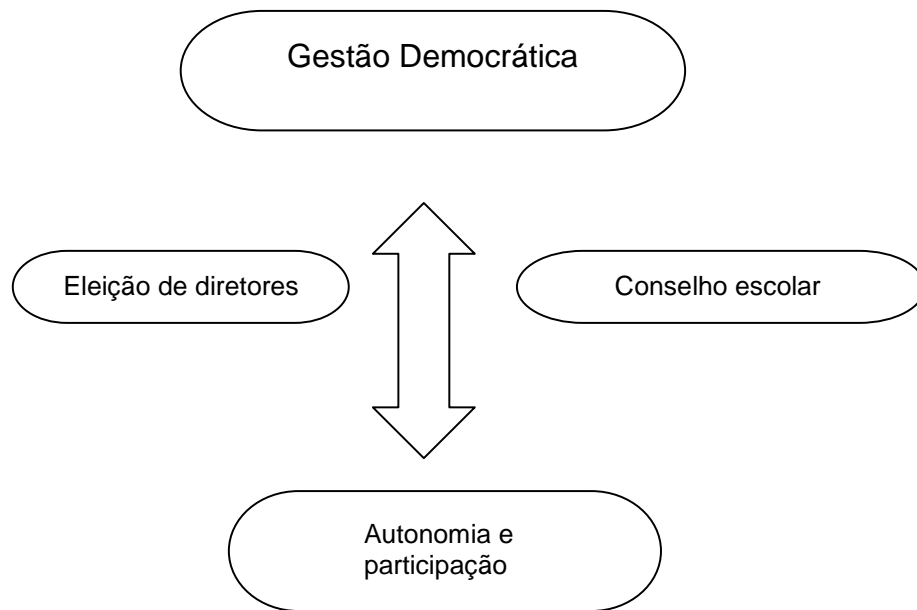
Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática no ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASÍLIA, 1996, p.17).

A democracia requer e institui novos olhares, novas formas de organização de ideias, que devem ser ouvidas, respeitadas, questionadas e utilizadas de forma acrescentar novos conhecimentos e novos rumos para a gestão escolar, sendo que todos os envolvidos na comunidade devem expor as suas opiniões, assim como define Barbosa (1999):

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. (BARBOSA, 1999, p.219).

De acordo com Barbosa (1999), temos que buscar as metas a serem alcançadas no Projeto Político-pedagógico da escola, através de uma gestão exercitada por todos, mas, para isso, temos que tirá-lo da gaveta, reavaliar o projeto de acordo com as necessidades da comunidade local e junto com a mesma, ou seja, de forma coletiva e participativa, conforme o organograma abaixo:



São muitos os meios para se alcançar uma Gestão Democrática de qualidade, e ainda há um longo caminho a ser percorrido, para podermos chegar a um grau de autonomia e de participação que façam a diferença dentro do espaço escolar.

De acordo com Libâneo (2003), a educação pública tem três responsabilidades na sociedade contemporânea: ser agente de mudanças, gerando o conhecimento e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia; trabalhar a tradição e os valores nacionais e locais, de modo a descaracterizar a soberania de outros países, exaltando o nosso; preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país e sua comunidade, sua realidade e de transformá-lo positivamente (2003 p. 118).

Para tanto, temos o Plano Nacional de Educação 2001-2010 (PNE), instituído pela Lei 10.172/01, com vigência de dez anos, que transcende programas e projetos de governo, este plano expirou em 2010 e neste momento encontra-se na Câmara, em discussão, um projeto de lei, o PL 8035, que dará origem ao novo PNE 2011-2020. Ele estabeleceu as metas e estratégias para a Educação Nacional, no período de sua vigência, mas ainda muitas propostas não foram atingidas, no entanto estas metas possibilitam a continuidade das políticas educacionais, independentemente dos governos, que se renovam de quatro em quatro anos. A partir deste Plano, cabe aos Estados, aos Municípios e ao Distrito Federal elaborarem planos decenais, assumindo o compromisso firmado em lei, ou seja, com as políticas públicas de longo prazo, adequando-as às especificidades de cada local.

Segundo os artigos do PL 8035/10:

Art.7º A consecução das metas do PNE -2011/2020 e a implementação das estratégias deverão ser realizadas em regime de colaboração entre a União, os Estados, o distrito Federal e os Municípios.

Art.8º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em Lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas no PNE – 2011/2020, no prazo de um ano contado da publicação desta Lei.

Art.9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas disciplinando a gestão democrática da educação em seus respectivos âmbitos de atuação no prazo de um ano contado da publicação desta Lei. (PL 8035/10)

A responsabilidade da escola, de acordo com todas estas Leis, é educar para a cidadania, portanto cabe a mesma proporcionar a cada um os meios para organizar sua própria vida e saber viver em comunidade. Segundo Perrenoud (2005), para que serve aprender princípios cívicos ou detalhes da organização do Estado, quando não se consegue ler ou interpretar um texto de uma lei? A democracia passa pela construção de meios reflexivos, de saberes e de competências, que são fontes de autonomia, de capacidade de se expressar, de negociar, de mudar o mundo.

Uma das estruturas mais importantes para a concretização da gestão democrática na escola é a constituição de órgãos colegiados que atuem em sintonia com os objetivos da instituição.

A LDBEN 9394/96, garante a gestão democrática do ensino público, a referida lei estabelece duas diretrizes: a participação da comunidade e dos profissionais da educação nos conselhos escolares (ou equivalentes) e na elaboração do projeto pedagógico.

Para esta prática de participação criaram-se mecanismos de distribuição do poder, como: comissões e órgãos colegiados. No entanto, é preciso ressaltar que os limites entre a participação de atores nestes mecanismos e a manipulação por parte daqueles que detêm o poder utilizando-se dos mesmos mecanismos são frágeis, pois as influências e as modificações coletivas podem ser tanto para uma transformação positiva ou transferida para objetivos distorcidos, segundo Martins (2008).

A Associação de Pais e Mestres (APM), o Grêmio Estudantil e o Conselho Escolar, são alguns dos órgãos colegiados, estes movimentos criam condições para alcançar a autonomia escolar, ter uma compreensão das metas da tarefa educativa e

flexibilizar o Projeto Político-pedagógico, preocupando-se em atingir os interesses escolares democraticamente.

A APM é uma entidade jurídica de direito privado, com o objetivo de colaborar no processo educacional, buscar meios de captação de recursos, através de organizações de festas e outras confraternizações durante o ano, proporcionando maior integração entre escola-comunidade. Este aporte financeiro garante e facilita a implementação de alguns projetos escolares e compra de equipamentos. Sua função é atuar junto ao Conselho Escolar e à equipe diretiva da unidade de ensino, participando das decisões relativas à organização, funcionamento da escola nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

O Grêmio Estudantil é uma organização criada para representar os interesses dos estudantes, favorece a criação de várias possibilidades de ações no ambiente escolar, como: campeonatos, palestras, projetos, desenvolvendo a aprendizagem, cidadania, convivência e a responsabilidade.

No Estatuto da Criança e do Adolescente, no artigo 53º, no inciso IV, garante o direito dos estudantes de se organizar e participar de entidades estudantis, sendo assim, este grupo de alunos amparados por Lei, tem a função de contribuir para o aumento da participação e de construir junto aos outros órgãos regras para o espaço escolar.

O Conselho Escolar é outro órgão para democratizar as relações na escola, pois conforme Werle (2003) é formado por um grupo de pessoas que são diferentes entre si, mas suas reuniões buscam solucionar problemas e desenvolver atividades na escola, com o intuito de proporcionar um crescimento para a instituição. Este órgão deve ter seu próprio regimento interno, por ser um órgão deliberativo e consultivo, tem o poder da tomada de decisões após discussões com todos os segmentos que o compõem, de acordo com a autora, não existe Conselho no vazio, ele é o que a comunidade escolar estabelece, constitui e operacionaliza.

Werle (2003) afirma, que todos os assuntos, e não apenas os financeiros devem submeter-se aos Conselhos Escolares. Ao criar propostas, oportuniza negociações com a direção, para tomar as decisões cabíveis em cada caso, e este deve também informar a todos os componentes da instituição escolar as resoluções tomadas. Estas resoluções podem tomar diferentes rumos, pois a formação e a função de cada participante do Conselho podem influenciar no direcionamento das decisões tomadas, conforme a autora, na medida em que o poder da habilidade

verbal; das qualidades físicas; do carisma e das formas de captar comportamentos intencionados de umas pessoas sobre as outras, podem levar à interesses particulares. De outra maneira, pode-se ter um grupo:

[...] cujos professores, Direção e pessoal técnico-administrativo demonstram descrença a respeito das possibilidades participativas na escola pública; consideram as ações da Secretaria de Educação por demais autoritárias e centralizadas e, a partir delas, justificam sua imobilidade política; ou instalam o Conselho Escolar só porque a Lei assim o determina este colegiado funciona, efetivamente, com marcantes características não-participativas (WERLE, 2003, p75).

Portanto ter a consciência do papel de cidadão; do poder político; da realidade da comunidade escolar, contribui para a tomada de decisões de forma coerente, ao criar propostas e trocar informações com o grupo, de forma a acrescentar ideias na busca de alternativas e resoluções de problemas, sempre voltados ao mesmo objetivo: melhorar a qualidade da educação pública.

Além da importância dos órgãos colegiados, vamos aqui desenvolver o papel fundamental da construção coletiva da proposta pedagógica nas unidades escolares. O PPP é uma das instâncias de planejamento para a organização do trabalho escolar.

A palavra planejar significa organizar ações. Cotidianamente praticamos várias, sem nos darmos conta que são previamente planejadas, como, por exemplo, as atividades do dia seguinte, uma viagem a curto, médio ou longo prazo, o pagamento das contas do mês, sempre paramos para pensar o que fazer e como fazer, com que temos ao nosso alcance. Na escola não pode e nem deve ser diferente, pois os resultados dependerão da qualidade das atividades planejadas. Conforme Gadotti (1994):

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos da ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 1994, p. 579)

Assim estas promessas, ou seja, ações contidas no Projeto Político-pedagógico devem estar ao alcance de todos e serem construídas democraticamente pelos envolvidos no processo escolar, preocupando-se em instaurar uma organização

de trabalho que supere conflitos, eliminando relações competitivas, corporativas e autoritárias, levando em conta os interesses da comunidade local, dos alunos, dos professores, funcionários e do sistema de ensino, pois nelas devem estar os objetivos esperados, definidos de forma clara, identificando e caracterizando esta unidade escolar, além de possibilitar a flexibilidade para mudanças sempre que necessário, através de avaliações contínuas. Para Veiga (2001), um Projeto político-pedagógico deve se caracterizar por:

a) ser processo participativo de decisões; b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; c) tornar claros os princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; d) apresentar as opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica; e) esclarecer quanto ao compromisso com a formação do cidadão. (VEIGA, 2001, p.11).

Para garantir tais características, a elaboração de um PPP de qualidade deve seguir alguns pontos que norteiam este processo, segundo Veiga (2001):

a) nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem; b) ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação; c) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola, d) ser construído continuamente, pois como produto, é também processo. (VEIGA, 2001, p.11).

A escola atual precisa assumir suas responsabilidades, buscando formas próprias para resolução de seus problemas. O Projeto Político-pedagógico dá a autonomia necessária, conforme a LDBEN 9394/96, à medida que, ao ser entregue às esferas administrativas, estas estarão cientes do trabalho desenvolvido nesta unidade escolar. E não deve ser engavetado, pois as ações se perderiam e acabariam por não se adaptar ao PPP. Propiciar situações em que professores equipe diretiva e funcionários comecem a pensar e realizar o fazer o pedagógico de forma coerente, buscando autonomia e qualidade de ensino, é fundamental. Assim como a avaliação que, por sua vez, tem o papel de nortear, mudar o rumo, através dela podemos corrigir e refazer o trabalho da melhor forma seja individual ou coletiva. Segundo Veiga (2002):

A abordagem do Projeto Político-pedagógico como organização do trabalho da escola, como um todo, está fundada nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita: tem o dever de estar fundamentada e

ser norteada pelos princípios da escola democrática, pública e gratuita: a) igualdade de condições para acesso e permanência na escola; [...] b) qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais; [...] c) gestão democrática [...]; d) liberdade (autonomia) [...]; e) valorização do Magistério (formação continuada, condições de trabalho adequadas, redução do número de alunos, boa remuneração) [...]. (VEIGA, 2002, s/p).

O PPP preocupando-se com as leis educacionais vigentes, com o embasamento e a sustentação de suas ações, sempre voltadas à formação integral do aluno, pode utilizar-se também de outras etapas para sua formulação, como:

Pesquisa da visão da escola pela comunidade onde se insere; determinação das finalidades da escola; reorganização organizacional da escola – gestão democrática; reflexão e reestruturação do currículo; reestruturação do tempo escolar; definição da condução dos processos de decisão; ressignificação das relações de trabalho; determinação dos processos de avaliação. (VEIGA, 2002, s/p).

Seguindo as sugestões e etapas citadas, asseguramos um Projeto Político-pedagógico não apenas burocrático, mas um projeto com alternativas educacionais desenvolvidas e utilizadas por todos, ou seja, os professores devem elaborar suas aulas com base no mesmo, respeitando a identidade escolar, a comunidade, com a certeza de estar ancorado pelas políticas públicas educacionais descritas, que por sua vez, ao contrário das práticas de governo, devem estar pautadas em situações locais, buscando resolver os problemas escolares sem competitividade.

Família e escola, muitas vezes, não conseguem dialogar, isto mostra como é falha a comunicação entre os principais pilares para a formação integral do aluno, os valores das famílias divergem, portanto cabe à escola o conhecimento dessas realidades para planejar conforme suas especificidades, propondo mudanças significativas para um melhor relacionamento com a comunidade escolar.

Trabalhar com a comunidade escolar nos mostra diferentes realidades que de certa maneira são acrescentadas às nossas vidas, nos dando a possibilidade de contribuir ou não para a modificação destas.

A participação dos pais, na elaboração do Projeto Político-pedagógico, informa e dá a credibilidade necessária para a prática das ações nele estabelecidos, dividindo assim as responsabilidades, o fracasso ou sucesso escolar, porém para este envolvimento é necessário, segundo Azevedo (2008), que as pessoas sejam devidamente motivadas e que adquiram uma visão da relação entre finalidade -

objetivo - meio, baseada, por sua vez, na relação desejo -limites- valor, mediatizada pela relação entre recursos – limitações - gestão.

Para Azevedo (2008), o imaginário também influi na motivação, através das visões de mundo dos atores do projeto, detectando as reações cotidianas da escola, como os conflitos e lutas pelo poder, os meios de resistência, as alianças, os valores, as normas, os modelos de aprendizagem, as atitudes do professor, as relações entre as pessoas e o modo como se comunicam, influenciarão o tipo de PPP.

Esta construção nos remete às transformações da sociedade, retomando o sentido do papel da escola, nos dias atuais, em busca de desenvolvimento e crescimento social. O que se espera hoje em relação à escola, segundo Oliveira (2008):

a) o estabelecimento de finalidades educativas mais compatíveis com os interesses do mercado e do mundo do trabalho; b) a requisição de habilidades e competências que tornem os trabalhadores mais flexíveis e polyvalentes para a vida profissional; c) a implementação de práticas docentes e escolares mais compatíveis com a chamada sociedade do conhecimento e da informação; d) as mudanças nas atitudes, no comportamento e, sobretudo, no trabalho docente, que tem por base expectativas, objetivos e ações externamente delineadas. (OLIVEIRA, 2008, s/p).

A partir destes pontos, o Projeto Político-pedagógico pode desenvolver junto e com a comunidade, alternativas que não interfiram em sua forma de pensar, representando no projeto o que a escola pretende, pode e quer fazer para desenvolver um ensino de qualidade. Segundo Veiga (1998 apud Oliveira, 2008), existem três movimentos básicos para o processo de construção do Projeto Político-pedagógico: Ato Situacional, Ato Conceitual e Ato Operacional.

a) Ato Situacional: definição de prioridades, compreensão do movimento escolar, dos conflitos e contradições.
 b) Ato Conceitual: definição das concepções de educação, homem, escola, currículo, ensino e aprendizagem, conforme o diagnóstico escolar.
 c) Ato Operacional: tomada de decisões das atividades que serão realizadas, acompanhadas de suas avaliações, com o intuito de atingir os objetivos propostos no projeto. (VEIGA, 1998 apud OLIVEIRA, 2008, s/p)

Temos importantes suportes teóricos que nos auxiliam para a elaboração coletiva de um PPP de qualidade, este conhecimento favorece aos gestores escolares um encaminhamento dos seus projetos de modo a torná-los documentos

de referência da escola, necessitando de momentos para esta elaboração conjunta, pois é utilizado por todos os atores do processo escolar.

No próximo capítulo, é apresentada a metodologia utilizada, uma pesquisa Qualitativa em Educação do tipo Estudo de Caso.

2 Metodologia

No que se refere à abordagem metodológica, realizamos uma pesquisa qualitativa em educação, do tipo estudo de caso na Escola investigada. Analisamos os documentos de referência da mesma, o Projeto Político-pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar. Como procedimentos para coleta de dados, foram realizados: observação participante, aplicação de questionários para a equipe diretiva e entrevistas complementares com alguns membros desta equipe.

Esta é uma pesquisa qualitativa em Educação, que possui, na sua essência, cinco características, segundo Bogdan e Biklen (1994): a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na obtenção desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de caráter descritivo; os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; a análise dos dados é feita de forma indutiva; o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar “compreender” o significado que os participantes atribuem às suas experiências no campo educacional, através da participação atuante no ambiente escolar.

A pesquisa foi desenvolvida através de estudo de caso em uma Escola Pública Municipal de Ensino Fundamental, em município do Rio Grande do Sul, com o objetivo da aplicação de suas conclusões em futuros projetos, estudando estratégias e melhorias em relação ao tema da Gestão Escolar, contribuindo para o avanço do conhecimento e da construção de novos paradigmas, na escola em questão.

Segundo Ludke e André (1986), o estudo de caso deve ser realizado quando o objeto de estudo for dotado de valor próprio, descobrindo elementos que possam ser acrescentados à pesquisa, considerando o meio em que o problema em questão está inserido, retratando a realidade, utilizando vários tipos de informações e informantes, buscando apresentar no trabalho de pesquisa, vários pontos de vista, incluindo o do autor. Estas são algumas características deste método.

As mesmas autoras utilizam-se de sete características para pontuar o estudo de caso qualitativo: Ludke e André (1986) afirmam que o mesmo:

- a) visam à descoberta, à medida em podem surgir, em qualquer altura da pesquisa, novos elementos e aspectos importantes para a investigação, além dos pressupostos do enquadramento teórico inicial;
- b) enfatizam a interpretação no contexto, pois todo o estudo desta natureza deve considerar as características da escola, o meio social em que está inserida, os recursos

materiais e humanos, entre outros aspectos; c) retratam a realidade de forma completa e profunda;d) usam uma variedade de fontes de informação;e) permitem generalizações naturalistas;f)procuram representar as diferentes perspectivas presentes numa situação social e g) utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros métodos de investigação.(LUDKE E ANDRÉ,1986, s/p)

Para Mazzotti (2006), o estudo de caso adota diferentes metodologias com o objetivo de ilustrar uma argumentação. Este estudo caracteriza-se por ser instrumental, uma vez que favorece ou contesta assuntos e ações da escola. Uma das vantagens deste tipo de pesquisa é o poder de caracterizar e aprender sobre o tema e permitir a participação do pesquisador de forma natural.

Foi realizada inicialmente uma análise documental do Regimento Escolar e do Projeto Político-pedagógico, bem como uma revisão bibliográfica sobre Gestão Democrática, Órgãos colegiados e Projeto Político-pedagógico com o intuito de compreender com base na teoria da área como se dá o processo do gerenciamento escolar dentro de uma perspectiva democrática.

A coleta de dados foi realizada no período de abril a julho de 2011, para esta utilizamos como instrumentos a observação diária e participante, que permite a comparação daquilo que é dito com aquilo que é feito, buscamos a partir do olhar, extrair significados das ações observadas. Também houve a aplicação de questionário para a equipe diretiva (APÊNDICE A), entrevista complementar, com o intuito de compreender algumas das respostas dadas.

Para a realização do estudo foram utilizados o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (ANEXO A), com a assinatura de todos os membros da equipe que responderam ao questionário e ainda um termo de autorização da escola (ANEXO B).

A Escola do Bairro (nome fictício), localizada no Município Urbano (nome fictício), foi muita receptiva quanto ao questionário e as observações realizadas, percebemos, por parte da equipe diretiva, uma grande vontade de fazer da escola um lugar acolhedor.

Os sujeitos da pesquisa foram a equipe diretiva da Escola, sendo que das seis pessoas que a compõem apenas cinco responderam ao questionário. Uma segunda supervisora recebeu o questionário, mas não o devolveu. A amostra de representantes da equipe diretiva da Escola ficou assim constituída:

MEMBRO DA EQUIPE	FORMAÇÃO	TEMPO DE TRABALHO NA ESCOLA
Diretora	Graduação Geografia	4 anos
Vice - diretora	Pedagogia/Supervisão	8 anos
Orientadora 1	Pedagogia/Orientação	2 anos
Orientadora 2	Pedagogia/Orientação	5 anos
Supervisora	Pedagogia/Supervisão	7 anos

Quadro 1. Membros da Equipe Diretiva que responderam ao questionário

No próximo capítulo será apresentado a realidade da escola e análise dos dados da pesquisa.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Conhecendo a Escola

A Escola do Bairro fica situada no Estado do Rio grande do Sul. Atualmente, comporta 765 alunos em um prédio novo, possui 15 salas de aula, 1 Biblioteca, 1 Laboratório de Aprendizagem, 1 sala de professores, 1 sala de vídeo e palestras, 1 sala para o Serviço de Orientação Escolar, 1 sala para o Serviço de Orientação Pedagógica, 1 secretaria com anexo, onde funciona a sala da Direção, 1 Laboratório de Ciências, 1 Laboratório de Informática, 1 sala para o auxiliar de disciplina, 1 quadra de esportes, 1 refeitório, 2 banheiros, 1 banheiro utilizado como depósito, adaptado aos portadores de necessidades especiais. A pracinha está sem funcionamento devido à precariedade dos brinquedos e à espera de reformas que serão realizadas pela mantenedora.

O quadro de funcionários é formado por 36 professores, na sua maioria com formação superior, conta com 2 professores por turno para substituição, 1 professor para sala de leitura, 2 supervisoras, 2 orientadoras, 1 auxiliar de disciplina, 3 cozinheiras, 6 zeladores, 1 professor para o laboratório de informática, 1 secretária e 1 auxiliar. O efetivo da escola geralmente está completo, o que facilita ou deveria facilitar o trabalho escolar.

Neste ano de 2011, os professores passaram a lecionar 16 horas semanais e 4 horas foram destinadas ao planejamento à distância (PAD), muito requisitado pelos docentes. No planejamento do professor, os alunos das séries iniciais têm aulas de psicomotricidade, educação ambiental, hora do conto, artes, espanhol, literatura, com professores dos respectivos projetos. Em compensação os professores não possuem nenhum período de planejamento na escola, o que dificulta a comunicação com os pais ou responsáveis e também com o SOE, SOP e Direção.

A comunidade escolar, em sua maioria é de classe média / baixa e não deixa transparecer problemas familiares de grave porte ajuda quando solicitada. Mas é uma comunidade com certa dificuldade de relacionamento, pois não consegue ter um bom diálogo para resolução de seus problemas, o que causa um afastamento entre as partes mais interessadas e responsáveis pelo desenvolvimento escolar do aluno, ou

seja, família e escola, as quais deveriam criar parcerias positivas para desencadear projetos que auxiliassem na formação integral da criança.

Em relação aos órgãos colegiados, a escola possui o Conselho Escolar implantado neste ano letivo, Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil, realizando reuniões quando necessário.

O Regimento Escolar foi elaborado em 2008 e possui alguns programas extintos: Programa 5s de Qualidade Total, Processo de Alfabetização por etapas I e II, o Alfa & Beto, ambos extintos desde 2009. A direção da escola foi indicada pelo governo atual, em 2009, com a promessa de realização das eleições para diretores. Consta também o Conselho Técnico Administrativo- Pedagógico, um órgão consultivo e deliberativo, que assessora o diretor em assuntos administrativos e pedagógicos, formado pelo vice-diretor, orientador educacional, orientador pedagógico, secretário e professor. Este conselho tem por competências:

Elaborar seu próprio regimento; criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar, na definição do PPP; convocar assembléia-geral aos segmentos da comunidade para discussão, avaliação e decisão sobre questões pedagógicas, financeiras e administrativas, entre outras. (MUNICÍPIO URBANO, ESCOLA DO BAIRRO, REGIMENTO ESCOLAR, 2008).

Segundo o Regimento Escolar da Escola (2008), cabe ao Diretor:

Supervisionar a elaboração, a execução e a avaliação do PP da escola, aprovando-o anualmente e encaminhando-o ao órgão competente; cumprir e fazer cumprir a legislação de ensino; propor alterações que se fizerem necessárias ao regimento; tomar providências, propor e aprovar formas de atuação adequadas para o que foi planejado e consultado ao órgão competente; coordenar a elaboração do calendário da escola, aprová-lo e encaminhá-lo à Secretaria de Educação; buscar recursos, sempre que necessário, para atender as necessidades da escola, entre outras atribuições. (MUNICÍPIO URBANO, ESCOLA DO BAIRRO, REGIMENTO ESCOLAR, 2008).

Entre outras normas, o Regimento possui os direitos e deveres do aluno, do professor e dos funcionários e a forma de avaliação realizada. Rege também que o Projeto Político-pedagógico é elaborado e/ou realimentado anualmente, segundo os objetivos educacionais e de acordo com a realidade escolar.

O Projeto Político-pedagógico da Escola do Bairro também foi elaborado no mesmo, e justifica-se pela necessidade da construção de um projeto de ação que defina objetivos, metodologias, concepções, metas e regras, busca desenvolver um

processo integrado, democrático e verdadeiramente educativo. Possui as concepções de homem, de mundo e de educação, seguindo a tendência pedagógica progressista.

Seus objetivos estão assentados em quatro bases: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, os quatro pilares da UNESCO para a Educação no século XXI.

Conforme a Lei Orgânica do Município da Escola do Bairro (2003) fica assegurada a Gestão Democrática e a qualidade na Educação nos artigos abaixo:

Art.169. A educação, enquanto direito de todos, é um dever do Estado, da sociedade e da família, devendo ser baseada nos princípios da democracia, da liberdade de expressão, da solidariedade e do respeito aos direitos humanos, visando constituir-se em instrumento do desenvolvimento da capacidade de elaboração e de repasse de conhecimentos.

Art.170. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;

IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V- valorização dos profissionais de ensino, garantidos, na forma de lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

VI- gestão democrática do ensino, garantida a participação de representantes da comunidade;

VII - garantia de padrão de qualidade, cabendo ao Município, suplementarmente promover o atendimento educacional especializado aos portadores de deficiências preferencialmente na rede de ensino. (MUNICÍPIO URBANO, LEI ORGÂNICA, 2003, s/p).

Conforme os artigos acima e as observações realizadas na Escola do Bairro, notamos o respeito às Leis citadas anteriormente, CF/88 e LDBEN 9394/96, a preocupação com a aprendizagem dos alunos e a demonstração de certo desconforto em relação à falta de recursos, como especialistas, pois existem poucos para um elevado número de alunos, e a espera por um atendimento se torna demorada, aumentando assim a fila de espera, muitas vezes, levando anos para uma criança ser atendida nas salas de recursos multifuncionais. Estes auxílios fazem a diferença no desenvolvimento da mesma, dentro e fora da sala de aula.

Art. 171. Ao Conselho Municipal de Educação, com estrutura e atribuições definidas em lei, é assegurada a participação na definição da política Educacional do Município.

Art. 172. A escolha dos diretores das escolas será feita através do voto direto dos professores, funcionários e pais de alunos, em processo definido em lei. (Artigo declarado Inconstitucional pela ADIN nº 70008338246 de 06/12/2004)

Art. 173. O Município aplicará anualmente na Educação, no mínimo, vinte e cinco por cento da receita resultante de imposto compreendido a proveniente de transferências.

Art. 174. O sistema de ensino do Município compreenderá, obrigatoriamente:

I - serviços de assistência educacional que assegurem condições de eficiência escolar aos alunos necessitados, compreendendo garantia de cumprimento da obrigatoriedade escolar, material escolar, transporte, alimentação, tratamento médico, psicológico e dentário e outras formas eficazes de assistência familiar.

II - entidades que congreguem professores e pais de alunos com o objetivo de colaborar para o funcionamento eficiente de cada estabelecimento de ensino.

Parágrafo Único - O Município propiciará grades educacionais de orientação política, social, ética, administrativa, sexual, preventiva de drogas e de estudo das culturas e origens. (MUNICÍPIO URBANO, LEI ORGÂNICA, 2003).

O artigo 172 é considerado inconstitucional, portanto ainda não existe a escolha de diretores pela forma democrática, ou seja, através de eleições diretas, a direção é escolhida por indicação da secretaria Municipal de Educação, o que torna mais difícil o exercício da autonomia no que se refere a Gestão Escolar, pois este é um cargo de confiança, que “deve” apoiar o governo municipal .

Art. 175. Os planos e projetos necessários à obtenção de auxílio técnico e financeiro aos programas de educação do Município serão elaborados pela administração do ensino fundamental, com assistência técnica, se solicitada, de órgãos competentes da administração pública e do Conselho Municipal de Educação.

Parágrafo Único - O Município poderá firmar convênios para intercâmbio e cooperação financeira com entidades públicas ou privadas para prestação de orientação e assistência à educação.

Art. 176. A lei estabelecerá o Plano Plurianual de Educação, em consonância com os planos estadual e nacional, visando ao desenvolvimento do ensino municipal, em articulações com a União e o Estado do Rio Grande do Sul, que buscará promover em sua circunscrição territorial:

I- a erradicação do analfabetismo;

II - a universalização do ensino público fundamental, inclusive para jovens e adultos trabalhadores;

III- a melhoria da qualidade do ensino público municipal;

IV - a promoção humanística, científica, tecnológica e profissional de seus cidadãos. (MUNICÍPIO URBANO, LEI ORGÂNICA, 2003)

Podemos observar que tanto o Regimento como o PPP da Escola do Bairro estão formulados conforme as diretrizes municipais, mas com alguns pontos para serem atualizados. Na seção seguinte, serão apresentados e analisados os dados coletados no campo junto à equipe diretiva, através de questionários e entrevistas complementares.

3.2 Concepções de gestão democrática na Escola investigada

Responderam ao questionário cinco integrantes da equipe diretiva e foram entrevistadas duas delas, buscando complementar os dados levantados inicialmente. Do conjunto deste material são trazidas para análise as respostas principais que contribuem para o alcance dos objetivos do estudo e para uma aproximação à problemática que deu origem a esta pesquisa.

De acordo com o questionário realizado com a equipe diretiva da Escola, podemos observar que orientação, supervisão, direção e vice-direção, sabem seus papéis dentro do espaço escolar e da importância do trabalho em equipe. Mas, em relação ao Projeto Político-pedagógico e ao Regimento Escolar, nenhuma das entrevistadas referiu-se a um destes documentos para o planejamento de suas ações, ao que competem as suas funções na escola. Referiram-se ao plano da Secretaria Municipal de Educação (SMED), que não foi descrito nos questionários de forma clara, necessitando de uma entrevista complementar. Este plano é um calendário, com ações desenvolvidas pela SMED, que deve ser enquadrado, respeitado e executado dentro do calendário da escola. Notamos que a preocupação em cumprir as normas da mantenedora ocupa um grande tempo e desgaste da equipe, pois nem todas as atividades da SMED chegam a tempo de serem enquadradas no dia-a-dia da Escola.

Semanalmente, a equipe se reúne para organizar as ações do calendário, muitas vezes, de forma fechada, sem o levantamento da opinião prévia dos professores, alunos, funcionários e comunidade escolar, isso gera alguns conflitos,

pois as resoluções chegam quase prontas nos intervalos dos recreios, e muitos professores não aceitam apenas executá-las, o que ocasiona a baixa qualidade no desenvolvimento dos projetos, à medida que não ocorre a troca de ideias para reorganizá-los, devido ao tempo. De acordo com Marques (1990):

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação (MARQUES, 1990, p.21).

Durante o ano, acontecem poucas reuniões administrativas e pedagógicas com o grupo de professores e equipe diretiva, para trocas de informações, ideias e ajustes internos, e, segundo os estudos, estas paradas são essenciais para uma escola de qualidade. Uma das entrevistadas relatou que:

Apenas uma reunião foi realizada neste ano de 2011 e, esta, no início do ano letivo, na qual foram acertadas algumas regras e projetos para o ano todo, mas fica muito difícil o cumprimento das mesmas, pois não paramos para retomá-las. (ORIENTADOR 2)

Para Libâneo (2007), as reuniões pedagógicas são fundamentais espaços de troca e de construção coletiva para os integrantes de uma escola, pois “a organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe” (LIBÂNEO, 2007.p 337).

A comunicação entre todos os setores, com paradas periódicas, ou seja, as reuniões administrativas, pedagógicas e financeiras devem ou deveriam estar inseridas no planejamento do calendário escolar, e de acordo com a mantenedora, todas as escolas municipais possuem vinte e quatro horas, por ano, previstas e aprovadas para serem utilizadas em formações e reuniões, dispostas de acordo com a escola. Desta forma, percebemos que não ocorre a realização das mesmas, pois estas reuniões estão agendadas, mas acabam sendo transferidas, por motivos variados.

Nas respostas dos questionários, em relação às dificuldades encontradas pela equipe diretiva, esta falta de comunicação e parada para retomar os contratos acordados, torna-se um dos problemas, que poderia ser solucionado através do diálogo e da informação, salientando que estes problemas não ocorrem por falta de

tempo, pois os momentos para estudo e planejamento são autorizados pela SMED. Segundo uma síntese das respostas dadas abaixo, as dificuldades são:

- a) o não comprometimento de normas estabelecidas em reuniões por alguns;*
- b) pouca participação nos eventos da escola, por parte da comunidade;*
- c) fofocas e desentendimentos;*
- d) pouco tempo de construção coletiva de projetos;*
- e) apego às questões superficiais;*
- f) pais perdidos em relação à educação das crianças. (EQUIPE DIRETIVA)*

Percebemos que são problemas causados a partir de regras quebradas, ou seja, esquecidas, devido à falta de tempo para planejamento em conjunto, pois lembramos que este ano existe o PAD, dificultando o diálogo entre os professores no espaço escolar, na medida em que seu tempo dentro da escola se resume à sala de aula, reforçando assim a necessidade das reuniões. Desta forma o trabalho da Equipe, para solucionar as dificuldades, seria através das possibilidades de encontros, reuniões, formação continuada, oportunizando um convívio saudável entre todos os atores da escola. Pois, conforme Barbosa (1999), a gestão passa a ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, para alcançar as metas estabelecidas pelo PPP e exige uma mudança de mentalidade de todos os participantes do processo. É necessário mudanças de pensamento e ajustes, para se chegar a uma conclusão.

A diretora da Escola do Bairro preocupa-se com o bem estar de todos, isto faz com que escute todas as ideias lançadas pelo grupo, mas fica muitas vezes, conforme as observações, indecisa para resolver o que fazer com elas, oportunizando assim uma participação coletiva de forma indireta. Segundo Mello (1991) a capacidade de gestão é pré-requisito para fortalecer a escola e sua autonomia, mas esta capacidade é adquirida ao longo do processo, juntamente com toda a equipe, para a busca de uma liderança que leve o grupo desta Escola, a um denominador comum. De acordo com a afirmação de Lück (2008):

Liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupal no seu contexto, superando ambigüidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados.
(LÜCK, 2008, p.37)

A Equipe Diretiva tem o conhecimento da importância da comunidade, quando a supervisora, um de seus componentes relata: *“acho que a relação com a comunidade fica mais fácil quando conseguimos que esta saiba e participe, de forma consciente, nas questões escolares”*. (SUPERVISORA). Vianna (1986) nos alerta da necessidade de criarmos possibilidades para tal participação, pois *“é importante salientar, ainda, que o trabalho participativo não é espontâneo em sua totalidade. Necessita ser incentivado para que todas as suas potencialidades se efetivem em ações criativas e participantes”*. (VIANNA, 1986, p.28)

Na Escola do Bairro, o PPP, respeita o calendário da Secretaria Municipal de Educação (SMED), mas as comunidades escolares do Município Urbano têm peculiaridades, exigindo ações próprias e diferenciadas. Para estas mudanças precisamos de mais autonomia.

O significado de autonomia segundo Veiga (1995) *“refere-se às regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas”* (VEIGA, 1995, p.19). Essas regras necessitam ser criadas, dentro do espaço escolar, juntamente com os envolvidos no processo, a partir da realidade da comunidade em questão, não deixando de respeitar o calendário da SMED, mas o enquadrando de forma a respeitar o calendário da Escola em questão.

Para tanto, buscamos resgatar os documentos de referência da Escola, pois em relação a estes, foram elaborados em 2008, tanto o Projeto Político-pedagógico quanto o Regimento Escolar, ambos são da Equipe Diretiva anterior. Nos questionários, são mencionadas as atribuições do gestor, supervisor e orientador conforme tais documentos e é repetido em quase todas a elaboração, execução e avaliação do PPP anualmente. Os documentos da Escola estão assentados nos princípios de gestão democrática, conforme a análise realizada. Mas o importante, segundo Veiga (1991), é a garantia de estes princípios estarem sendo praticados nas estruturas escolares *“pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto”* (VEIGA, 1991, p.82).

Sabemos que o PPP deve ser flexível, elaborado por todos os envolvidos no processo escolar, sendo reavaliado todos os anos, enviado para a SMED. Mas segundo a direção da escola a Secretaria de Educação Municipal não havia solicitado o documento reavaliado ainda, pois estão esperando as novas mudanças na

implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI) no Município, sendo que estas foram reformuladas em 2009.

Esta espera acaba gerando transtornos para a escola, à medida que fica aguardando para reavaliar seu projeto e criar novas formas de alcançar os objetivos de uma educação de qualidade, a escola precisa repensar, pois a cada ano que passa tem maiores necessidades de mudanças em seus planos, os avanços tecnológicos, as definições de gestão participativa e democrática, os relacionamentos sociais e familiares, as visões de valores, a obtenção de parcerias entre os envolvidos no processo educacional.

A Escola deve organizar seu PPP através de ações e decisões discutidas com responsabilidade, entre todos os setores da instituição, implementando-o de forma autônoma. Conforme Veiga (2004) é importante repensar o poder da instituição escolar:

Pois ao construir um projeto pedagógico significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo do trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder da escola (VEIGA, 2004, p.40).

Portanto, parar e refletir quanto aos erros e acertos, permite melhorar as falhas que ocorrem e reorganizar as mesmas ações de formas diferentes, de modo a torná-las mais eficientes. O fato da Secretaria de Educação não solicitar o Projeto Político-pedagógico, não significa que a escola não possa se organizar, bem pelo contrário, é necessário um planejamento, pois a escola deve caminhar com autonomia, resolver seus próprios problemas e encaminhar soluções cabíveis para sua realidade. Com isso, talvez seja possível atingir uma qualidade de trabalho e se preocupar com todos os envolvidos: alunos, professores, funcionários, equipe diretiva e comunidade escolar.

A questão sobre autonomia, nos questionários, teve respostas contraditórias. As orientadoras e a supervisora, responderam “*Não, por dependerem de outros setores da escola*”. (ORIENTADORA1 e 2; SUPERVISORA). Já a diretora e a vice-diretora responderam da seguinte forma: “*Sim. Sempre conforme legislação, sendo coerente na tomada de decisões, sendo a favor da mantenedora*”. (DIRETORA e VICE-DIRETORA). Partindo destas respostas, notamos que a Equipe Diretiva se mostra disposta a buscar novos rumos para melhorar a qualidade escolar, mas

suas ações parecem ser deixadas em segundo plano, devido aos contratempos que ocorrem diariamente, e que as vezes, não se enquadram na realidade da Escola, reforçando esta questão temos outra resposta:

A equipe diretiva se reúne com a equipe pedagógica para decisão de alguns assuntos, porém o que fica decidido, na maioria das vezes, precisa ser modificado em função dos contratempos que surgem, conforme orientações da secretaria Municipal de Educação. (SUPERVISORA, 2011)

A Secretaria Municipal de Educação, além de muitas competências, auxilia as escolas através de subsídios teóricos e materiais, a partir das necessidades e especificidades de cada comunidade, mais uma razão para o gestor ter autonomia suficiente para resolução dos problemas de forma rápida, para oferecer sempre o melhor para a comunidade escolar que representa, e poder ser escolhido através de eleições, conforme os princípios da Gestão Democrática em educação.

O Grêmio Estudantil da Escola do Bairro busca desenvolver atividades para os alunos, com o propósito de resgatar valores em seus projetos, mas quase sempre direcionados aos alunos da área (5º ao 9º ano), deixando os alunos do currículo (1º ao 4º ano) e educação infantil, sem o mesmo direito de participarem das atividades, devido à faixa etária.

Uma das orientadoras faz um trabalho conjunto com esta equipe, já que esta orienta os alunos da área, desenvolvendo e criando projetos diferenciados, porém com o mesmo grupo. Acontece aqui certo esquecimento dos alunos menores, salientando que o Estatuto da Criança e do Adolescente criou a oportunidade deste grupo de alunos, ou seja, do Grêmio Estudantil se mostrar ativo de forma que todos os estudantes possam se beneficiar, dentro do espaço escolar, cabendo a ele criar alternativas para que os alunos do currículo possam participar, pois o Grêmio representa todos os alunos da Escola, independente da idade.

A Associação de Pais e Mestres ainda se mostra pouco presente no espaço escolar, devido às atividades individuais de cada membro do grupo. É chamada quando existe a necessidade de alguma ajuda externa, e/ou em decisões financeiras. Sendo que esta é mais uma forma da comunidade participar efetivamente das decisões da Escola de forma democrática. De acordo com Paro (2004):

Se, todavia, concebemos a comunidade - para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se - como o real substrato de um processo de democratização das relações na escola, parece-me absurda a proposição de

uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante. (PARO, 2004, p.15)

Os dados evidenciam uma distância entre a Escola e os órgãos colegiados, estes órgãos são os representantes da comunidade escolar, que podem auxiliar a unidade de ensino nas escolhas e decisões a serem tomadas, só assim as escolhas serão democráticas.

Já o Conselho Escolar implantado este ano faz-se mais presente, possui um representante de cada segmento, e é requisitado pelos professores, pais e funcionários, em busca de resolução de algumas demandas. Mas seu regimento interno não foi ainda construído, este é um dos pontos necessários para que este conselho tenha realmente voz ativa na escola, sem o documento, suas decisões não possuem valor legal.

Estes órgãos colegiados precisam ser revistos, dentro da instituição escolar, à medida que são eles os meios para chegarmos ao caminho da democracia, estes precisam participar de forma efetiva na gestão da escola, refletindo e criando alternativas em conjunto, representando toda a comunidade. Sendo que estes grupos sejam formados por integrantes escolhidos através de eleições.

Ocorreram mudanças na família, na escola, nos valores, mas não podemos esquecer que os objetivos da educação devem ser os mesmos, ou seja, desenvolver a aprendizagem nos aspectos cognitivos, psicomotores, afetivos e éticos.

A participação da família, na Escola do Bairro, ainda é de pequena proporção, e esta tem muita responsabilidade no desenvolvimento escolar da criança e do adolescente, à medida que acompanha ou deixa de acompanhar seu desenvolvimento. Apesar das diferentes formações familiares que temos atualmente, nada impede a participação efetiva da mesma, que de fato faz toda a diferença no resultado final da aprendizagem.

Cabe à escola proporcionar atividades, que favoreçam esta participação, como reuniões, palestras e confraternizações que possibilitem o acesso de pais ou responsáveis e a convivência, para consolidar esta parceria indispensável, reforçando assim o verdadeiro papel da equipe diretiva.

No próximo capítulo será apresentada a conclusão da pesquisa.

CONCLUSÃO

Considerando que a problemática que deu origem a este estudo foi “*A organização da gestão escolar na Escola do Bairro, situada no Município Urbano, atende aos princípios da Gestão Democrática?*”, vamos agora tecer algumas considerações sobre aquilo que foi possível construir de conhecimentos a partir do estudo desenvolvido na Escola do Bairro.

Como objetivo geral, o estudo buscou investigar como se organiza a gestão escolar na Escola escolhida no que se refere às práticas da Gestão Democrática. Como objetivos específicos, o estudo se propôs a identificar as estratégias de organização do trabalho da equipe diretiva desta Escola no que se refere à ação dos órgãos colegiados e aos processos de construção e vivência do PPP, assim como levantar alternativas para contribuir com o desenvolvimento do trabalho nesta Instituição.

A Equipe Diretiva da Escola do Bairro se mostra consciente da importância de uma Gestão Democrática, tendo alguns desafios a serem alcançados, para o desenvolvimento da participação da comunidade escolar. Existem várias formas para chegar a um consenso sobre as decisões que serão tomadas em relação à Escola, não necessitando da presença de toda comunidade para tal participação, para isto temos os órgãos colegiados, que exercem o papel de representantes, nestas decisões.

Estas representações distribuem o poder e as responsabilidades das ações realizadas na instituição entre a escola e a comunidade. A Escola pesquisada possui estes órgãos, que com alguns ajustes sua tendência é melhorar esta parceria, através de formas e estratégias, que possibilitem maior participação do Grêmio Estudantil, APM e o Conselho Escolar, procurando ver estes órgãos colegiados como aliados, escutando novas ideias e assim melhorando a qualidade do trabalho escolar.

As reuniões periódicas são necessárias entre professores, equipe diretiva e funcionários, pois através destas paradas são retomadas as regras e acordos e construídas novas combinações para o bom funcionamento da instituição escolar, parar para reflexão do andamento do trabalho, ou seja, para uma avaliação, é essencial, para a correção de erros e para a continuação dos acertos, melhorando a

convivência e as relações, bem como amplia a participação e a comunicação dentro da escola.

A resposta muitas vezes para os problemas escolares é apenas a demonstração de respeito, consideração e valorização pelas pessoas, ou seja, informar, questionar, dar oportunidades para o outro falar e saber ouvir. Só nos empenhamos quando sabemos o quê e para quê estamos fazendo algo, quando ajudamos a criar e quando as ações realmente nos fazem sentido.

Portanto, existe a necessidade da criação de oportunidades para uma melhor participação da comunidade escolar, através do conhecimento da realidade e das necessidades da mesma, promovendo eventos em horários alternativos, pois muitos pais trabalham nos horários em que seus filhos estão na escola. Estes eventos podem ser: entrega de boletins, palestras, apresentações, confraternizações, assembleias para discussões das prioridades escolares.

A ação de resgatar os pais ou responsáveis para dentro instituição, oportunizando uma efetiva participação dos mesmos, é uma das formas de exercer a Gestão Democrática, compartilhando assim a responsabilidade das ações e melhorando a qualidade da educação.

A partir desta concepção de gestão democrática, onde um projeto político-pedagógico de qualidade, construído pela comunidade escolar e com o auxílio e a opinião de todos os envolvidos no processo, conseguiremos a cumplicidade necessária para a flexibilização do projeto, pois mudanças e ajustes são necessários para a boa execução do mesmo, ao longo do ano letivo.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar.** 12 jan. 2008. Disponível em: http://moodle3.mec.gov.br/file.php/1/Biblioteca_Geral_do_Curso/texto1_janete.pdf.

Acesso em: 20 de jun. 2011.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas. In: **Investigação qualitativa em educação.** Portugal: Porto Editora, 1994, p. 15-80.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil/** obra coletiva de autoria da Editora Revista dos Tribunais. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

BRASIL. LDBEN, 9394/96 .**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996.

BRASIL, PNE. **Plano Nacional de Educação 2011/2020** Disponível em: <http://www.pne.ufpr.br/wp-content/uploads/2011/05/PNE-> Acesso em 20 de agosto de 2011.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In: **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos.** MEC: Brasília, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar.** Série Cadernos de Gestão. Vol.IV. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, Mário Osório. Projeto Pedagógico: A marca da escola. In: **Revista Educação e Contexto.** Projeto pedagógico e identidade da escola. nº18. Ijuí: Unijuí, abr./jun.1990.

MARTINS, Ângela Maria. O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas. Rio de Janeiro, v.16, n.59, p.195-206, abr./jun.2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n59/v16n59a03.pdf>> Acesso em: 12 de abr. 2011

Oliveira, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola.** 20 mai. 2008. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufam/file.php/1/Biblioteca_Geral_do_Curso/texto2_joã_o.pdf> Acesso em: 12 de abr. 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2004.

PERRENOUD, Philipe, **Escola e Cidadania. O papel da escola na formação para a democracia.** Porto Alegre. Artmed Editora, 2004.

Programa de apoio à Melhoria de Ensino Fundamental. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/ceae/m2/texto3.htm> Acesso em: 10 de jul. 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, Ilma. P.A; CARDOSO, Maria.Helena (Orgs.). **Escola Fundamental: Currículo e ensino.** Campinas, Papirus, 1991.

Veiga, Ilma Passos Alencastro. (Org.). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível.** Coleção Magistério, formação e trabalho Pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político - pedagógico. In: VEIGA, Ilma P. A. e RESENDE, Lúcia G. de (orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas, SP: Papirus, 1998.

URBANO, Município. Câmara de Vereadores, **Lei Orgânica Municipal**, 4 dez. 2003..

URBANO. Município, Escola do Bairro. **Projeto Político- pedagógico**, 8 de dez. 2008.

URBANO. Município, Escola do Bairro. **Regimento Escolar**, 8 de dez. 2008.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo na Escola: um desafio ao educador.** São Paulo: EPU, 1986.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da escola básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

APÊNDICE- A



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

Entrevista com o gestor

Idade: _____

Tempo de atuação: _____

1) Quais as atribuições do diretor e do vice-diretor da escola?

2) Você segue um planejamento prévio anual?

3) Quem elabora o plano e como funciona?

4) As tarefas administrativas são divididas? De que maneira?

5) Você tem autonomia necessária para realizar ações que em sua opinião deveriam ser tomadas de forma imediata?

Exemplifique: _____

6) Você consegue dividir seu tempo entre ações burocráticas e ações pedagógicas?

7) O que consideras como ações burocráticas e como ações pedagógicas?

8) Qual a participação da comunidade escolar na sua gestão?

9) Quais suas dificuldades como gestor em relação:

a) aos professores: _____

b) aos alunos: _____

c) à comunidade: _____

d) aos funcionários: _____

10) Quais suas facilidades como gestor em relação:

a) aos professores: _____

b) aos alunos: _____

c) à comunidade: _____

d) aos funcionários: _____

11) Na sua opinião quem é o responsável pelo fracasso ou sucesso escolar do aluno?

12) Descreva sua rotina de trabalho:

Obrigada pela atenção!

APÊNDICE B



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

Entrevista com o supervisor

Idade: _____

Tempo de atuação: _____

1) Quais as atribuições do supervisor escolar?

2) Você elabora um plano de trabalho para suas ações ou segue o plano da escola?

Descreva-o:

3) Como desenvolve seu trabalho pedagógico com os professores e alunos?

4) Você participa das questões administrativas? De que maneira?

5) Você tem autonomia necessária para realizar ações que em sua opinião deveriam ser tomadas de forma imediata?

Exemplifique: _____

6) Quais suas dificuldades como supervisor em relação:

a) aos professores: _____

b) aos alunos: _____

c) à comunidade: _____

7) Quais suas facilidades como supervisor em relação:

a) aos professores: _____

b) aos alunos: _____

c) à comunidade: _____

8) Na sua opinião quem é o responsável pelo fracasso ou sucesso escolar do aluno?

9) Descreva sua rotina de trabalho:

APÊNDICE - C



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

Entrevista com o orientador

Idade: _____

Tempo de atuação: _____

1)Quais as atribuições do orientador escolar?

2)Você elabora um plano de trabalho para suas ações ou segue o plano da escola?

Descreva-o: _____

3)Como desenvolve seu trabalho com os professores e alunos?

4)Você participa das questões administrativas ? De que maneira?

5) Você tem autonomia necessária para realizar ações que em sua opinião deveriam ser tomadas de forma imediata?

Exemplifique:_____

6) Quais suas dificuldades como orientador em relação:

a) aos professores:_____

b) aos alunos:_____

c) à comunidade:_____

7)Quais suas facilidades como supervisor em relação:

a) aos professores:_____

b) aos alunos:_____

c) à comunidade:_____

8) Na sua opinião quem é o responsável pelo fracasso ou sucesso escolar do aluno?

9) Descreva sua rotina de trabalho:

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
UAB – POLO SAPUCAIA DO SUL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), em uma pesquisa referente ao Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado de forma alguma.

1. Dados de Identificação:

Título do Projeto: Gestão Escolar e a Questão do Planejamento: um olhar para a realidade

Pesquisadora responsável: Prof^a. Dr^a. Maria Luiza Rodrigues Flores

Pesquisada acadêmica: Aline Cristina Moura Silva
Telefone: (51) 8473-46-56

Instituição a que pertence o(a) pesquisador(a) acadêmico: Universidade Federal de Santa Maria/RS.

Objetivos da Pesquisa:

Geral:

Investigar como se organiza a gestão escolar na Escola escolhida no que se refere às práticas da Gestão Democrática.

Específicos:

- Identificar as estratégias de organização do trabalho da equipe diretiva desta Escola no que se refere à ação dos órgãos colegiados e aos processos de construção e vivência do Projeto Político-pedagógico (PPP);
- Levantar alternativas para contribuir com o desenvolvimento do trabalho nesta Instituição.

2. Procedimentos a serem utilizados:

Esta pesquisa será desenvolvida a partir de um estudo de caso por tratar-se de investigação realizada especificamente de uma determinada escola, caracterizando-se também como uma pesquisa qualitativa em Educação.

Para o levantamento dos dados, serão utilizados instrumentos de coleta de informações em questionários, observação participante, entrevista complementar e análise documental dos documentos referenciais da Escola: Projeto político-pedagógico, Regimento Escolar.

3. Garantia de resposta a qualquer pergunta. Liberdade de abandonar a pesquisa sem prejuízo para si. Garantia de privacidade.

Afirmo que fui informada dos objetivos desta pesquisa de maneira clara e detalhada pela Pesquisadora acadêmica. Recebi informações a respeito da metodologia que será implementada e esclareci dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minhas decisões, se assim desejar.

A pesquisadora certificou-me de que os dados coletados na pesquisa serão utilizados conforme foram divulgados exclusivamente no contexto dos objetivos desta pesquisa e que os nomes serão fictícios para que se preserve a identidade dos sujeitos.

Caso houver novas perguntas sobre este estudo, poderei contatar com a Professora Orientadora Dr^a Maria Luiza Rodrigues Flores no telefone (51) 3308 - 4132, para qualquer esclarecimento sobre os direitos como participantes deste estudo.

Declaro que recebi cópia do presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Sapucaia do Sul, ...de de 2011.

Assinatura do(a) participante da Pesquisa: _____

ANEXO B



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
UAB – POLO SAPUCAIA DO SUL**

AUTORIZAÇÃO DA ESCOLA

Nossa Escola foi convidada a participar, voluntariamente, em uma pesquisa referente ao Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Educacional oferecido na Modalidade a Distância pelo Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Após sermos esclarecidos sobre as informações a seguir, aceitamos fazer parte do estudo, assinando ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas ficará em nossa Escola e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, nossa Escola não será penalizada de forma alguma.

4. Dados de Identificação:

Título do Projeto de Pesquisa: Gestão Escolar e a Questão do Planejamento: um olhar para a realidade

Pesquisadora responsável: Prof^a. Dr^a. Maria Luiza Rodrigues Flores

Pesquisadora acadêmica : Aline Cristina Moura Silva
Telefone: (51) 8473-46-56

Instituição a que pertence o pesquisador (a) acadêmico: Universidade Federal de Santa Maria/RS

Objetivos da Pesquisa:

Geral:

Investigar como se organiza a gestão escolar na Escola escolhida no que se refere às práticas da Gestão Democrática.

Específicos:

- Identificar as estratégias de organização do trabalho da equipe diretiva desta Escola no que se refere à ação dos órgãos colegiados e aos processos de construção e vivência do Projeto Político-pedagógico (PPP);

- Levantar alternativas para contribuir com o desenvolvimento do trabalho nesta Instituição.

5. Procedimentos a serem utilizados:

Esta pesquisa será desenvolvida a partir de um estudo de caso por tratar-se especificamente de uma determinada escola, caracterizando também uma pesquisa qualitativa em Educação.

Para o levantamento dos dados, serão utilizados instrumentos de coleta de informações em questionários, observação participante, entrevista complementar e análise documental dos documentos referenciais da Escola: Projeto Político-pedagógico, Regimento Escolar .

6. Garantia de resposta a qualquer pergunta. Liberdade de abandonar a pesquisa sem prejuízo para si. Garantia de privacidade.

Afirmamos que fomos informados dos objetivos desta pesquisa de maneira clara e detalhada pela Pesquisadora acadêmica. Recebemos informações a respeito da metodologia que será implementada e esclarecemos dúvidas. Sabemos que em qualquer momento poderemos solicitar novas informações e modificar nossas decisões, se assim desejarmos.

A pesquisadora certificou-nos de que os dados coletados na pesquisa serão utilizados conforme foram divulgados exclusivamente no contexto dos objetivos desta pesquisa e que os nomes serão fictícios para que se preserve a identidade do município e/ou da Instituição, caso desejarmos.

Caso houver novas perguntas sobre este estudo, poderemos contatar com a Professora Orientadora Maria Luiza Rodrigues Flores no telefone (51) 3308 -4132, para qualquer esclarecimento sobre os direitos como participantes deste estudo.

Declaramos que recebemos cópia do presente Termo de Autorização para realização de Estudo.

Após termos sido devidamente informados de todos os aspectos deste estudo e termos esclarecido todas as nossas dúvidas, autorizamos sua realização nesta Escola e

() concordamos com a identificação da instituição no relatório da pesquisa e em apresentações acadêmicas.

() não autorizamos a identificação da instituição no relatório da pesquisa e em apresentações acadêmicas.

_____, ____ de _____ de 2011

Nome completo do Gestor(a) da Escola

Assinatura do Gestor(a) da Escola

Carimbo da Instituição