

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO EDUCACIONAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O TRABALHO COLABORATIVO ENTRE A GESTÃO E
A COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA
PÚBLICA DE SANTA MARIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Suyan Barcellos Dutra

**Santa Maria, RS, Brasil
2018**

O TRABALHO COLABORATIVO ENTRE A GESTÃO E A COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE SANTA MARIA

Suyan Barcellos Dutra

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato-sensu em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof. Dr^a Débora Ortiz de Leão

Santa Maria, RS, Brasil

2018

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional

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

**O TRABALHO COLABORATIVO ENTRE A GESTÃO E A
COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE SANTA
MARIA**

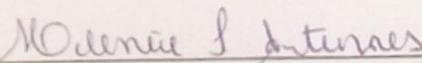
elaborada por
Suyan Barcellos Dutra

Como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

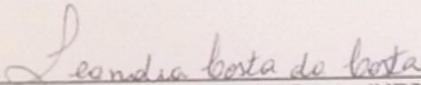
COMISSÃO EXAMINADORA:



Prof. Dra Débora Ortiz de Leão (Presidente/Orientadora)



Prof. Dra Helenise Sangoi Antunes (UFSM)



Prof. Dra Leandra Costa da Costa (UFSM)

Santa Maria, 16, de agosto de 2018

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Questionário aplicado.....	28
Tabela 2. Respostas referente à questão 1.....	29
Tabela 3. Respostas referente à questão 2.....	31
Tabela 4. Respostas referente à questão 3.....	32
Tabela 5. Respostas referente à questão 4.....	33

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Cleusa Barcellos e Alfredo Reinaldo Preigschadt.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, a Deus por ter me dado saúde e força para concluir esse trabalho e ter me acompanhado em todo esse processo de aprendizagem.

Tenho uma enorme gratidão pelos meus pais que sempre me apoiaram nas minhas escolhas. A vocês serei sempre grata por me ensinarem a ser uma pessoa melhor a cada dia.

Agradeço pelo apoio, companheirismo, paciência, amizade e compreensão dos meus irmãos (Alfredo F. e Claiton D.), em toda minha caminhada acadêmica.

Meu sincero agradecimento a minha colega e amiga Adriana R. Neusser por ter me incentivado a participar da seleção da especialização.

Agradeço a professora Doutora Débora Ortiz de Leão, por ter aceitado ser minha orientadora, além de compartilhar em todas as orientações seus conhecimentos acerca da temática escolhida para o desenvolvimento da escrita desse trabalho.

RESUMO

**Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria**

O TRABALHO COLABORATIVO ENTRE A GESTÃO E A COMUNIDADE ESCOLAR EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE SANTA MARIA

AUTORA: SUYAN BARCELLOS DUTRA

ORIENTADOR: DÉBORA ORTIZ DE LEÃO

Data e local da defesa: 16 de agosto de 2018. Santa Maria/RS.

Este trabalho está vinculado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, tem por objetivo investigar como é realizado o trabalho colaborativo entre gestores e comunidade escolar para que aconteça um melhor desempenho dos alunos. Como metodologia de pesquisa utiliza-se o estudo de caso, e abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados utiliza-se um questionário composto por quatro questões. Os sujeitos de pesquisa são gestores que trabalham em uma escola pública do município de Santa Maria, foram convidados 3 (três) gestores para participarem do estudo, mas só 2 (dois) deram retorno. Utilizamos os estudos de Bardin (2011), para a análise de conteúdo. Para alcançar os objetivos, foi necessário realizar estudos bibliográficos sobre a gestão escolar, analisar o que os colaboradores da pesquisa pensam sobre as reuniões pedagógicas, assim como a participação da comunidade escolar. Para o desenvolvimento da fundamentação teórica utilizou-se os seguintes autores: Banks (2009), Ferreira (2006), Freire (2001), Hargreaves (1998), Libâneo (2003), Minayo (1994), Paro (2001), Vieira (2007) entre outros. A oportunidade de estudar sobre a gestão escolar proporcionou encontrar respostas para as indagações que originaram essa proposta de pesquisa. Mostrando ao decorrer da pesquisa o quanto é importante o gestor trabalhar de forma colaborativa com todos os sujeitos que estão inseridos na escola. A participação dos gestores foi de suma importância para a pesquisa, uma vez que sem eles não seria possível realizar esse trabalho. Conclui-se que os gestores têm uma função essencial para que a comunidade escolar participe dos eventos que ocorrem na escola, com essa participação ocorrerá mudanças positivas na educação, já que esses sujeitos constroem a realidade escolar.

Palavras-chave: Comunidade Escolar, Gestão Escolar, Reuniões Pedagógicas.

ABSTRACT

**Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria**

**O TRABALHO COLABORATIVO ENTRE A GESTÃO E A COMUNIDADE
ESCOLAR EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE SANTA MARIA
(The corporate work between the management and the school community in a
public school)**

AUTHOR: SUYAN BARCELLOS DUTRA

ADVISOR: DÉBORA ORTIZ DE LEÃO

Data e local da defesa: 16 de agosto de 2018. Santa Maria/RS

This work is linked to the Specialization Course in Educational Management, has as goal investigate how collaborative work is carried between managers and the school community so that happens an better performance by the students. As a research methodology, case study and qualitative approach are used. As an instrument of data collection, a questionnaire composed of four question is used. The research subjects are managers who work in a public school in the municipality of Santa Maria, were invited 3 (three) managers to participate but only 2 (two) gave return. We used the studies of Bardin (2011) for the analysis of the content. To achieve the objectives, it was necessary to carry out bibliograph studies on school management, analyze what the research collaborators think about the pedagogical meetings, as well as the participation of the school community. For the development of the theoretical foundation, the following authors were used: Banks (2009), Ferreira (2006), Freire (2001), Hargreaves (1998), Libâneo (2003), Minayo (1994), Paro (2001), Vieira (2007) between others. The opportunity to study school management provided to find answers to the inquiries that originated this research proposal. Showing as the course of the research how important it is for the manager to work in a collaborative way with all the subjectives that are included in the school. The participation of the managers was of extreme importance for the research, once without them it would not be possible to carry out this work. It is concluded that the managers have an essential function so that the school community participates in the events that occur in the school, with this participation there will be positive changes in the education , shince these subjects construct the school reality.

Keywords: School Community , School Management, Pedagogical Meetings.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão Escolar: um desafio.....	13
2.2 Escola um espaço acolhedor.....	17
2.3 Comunidade escolar.....	20
2.4 Trabalho colaborativo e gestão.....	22
3.METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
3.1 Análise das informações.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	40
ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.....	42

1. INTRODUÇÃO

O desejo de realizar esta pesquisa surge de reflexões construídas na disciplina chamada: (MEN1175) Prática de Ensino na Educação Básica: Inserção e Monitoria, na qual chamou a atenção a atitude de um professor que ignorava a importância de conceber o processo de ensino-aprendizagem para um grupo de alunos específicos, esses alunos não participavam das atividades desenvolvidas pelo docente. Esse professor aplicava seu planejamento somente para metade da turma. Ele escolhia os alunos “inteligentes” para participarem de suas atividades desenvolvidas em aula. As observações ocorreram em uma escola estadual, localizada no município de Santa Maria - RS¹.

Todos os alunos inseridos na instituição escolar, estão ali para aprenderem e poderem ter a oportunidade de vivenciarem experiências diversificadas como qualquer aluno do país. Por isso a prática descrita pelo professor é um equívoco, em virtude de que ele deveria ensinar os alunos de forma igualitária.

A escola tem por objetivo ofertar diferentes tipos de conhecimentos: político, estético, éticos e intelectuais, aos alunos para que ao terminarem seus estudos sejam cidadãos conscientes, compreendendo seus atos. Freire (2001) ressalta a importância dos conteúdos na formação crítica dos alunos, para esse autor é importante que ocorra uma articulação entre conteúdos escolares e a realidade dos educandos.

É nesse sentido, que podemos afirmar que o professor deve se empenhar em promover a aprendizagem de todos, o que não ocorria na escola em questão. A partir desse contexto, o qual o professor selecionava quais eram os alunos que podiam desenvolver as atividades, me questionei como a gestão escolar não ficava sabendo sobre esses acontecimentos bem corriqueiros, uma vez que o objetivo da escola é proporcionar e garantir um ensino de qualidade a todos.

Durante toda minha inserção esse professor sempre aplicou seu planejamento da mesma forma excludente, o único momento que todos os alunos trabalharam ao mesmo tempo foi quando fiquei de responsável por aplicar meu planejamento. A disciplina de inserção e monitoria proporciona que os acadêmicos possam observar

¹ Nomes da escola e demais envolvidos foram suprimidos para preservar suas identidades e evitar constrangimentos.

os professores e assim aprender novas práticas pedagógicas com esses profissionais, além de poder observar a realidade educacional na educação básica.

O que me despertou essa inquietude em estudar sobre a temática, foi o Grupo de Estudo e Pesquisa sobre Formação Inicial, Continuada e Alfabetização (GEPFICA), o qual eu comecei a frequentar em 2015. Nesse grupo pude participar de debates sobre as leituras dirigidas e situações que ocorrem na sala de aula. Assim tive a oportunidade de conciliar a teoria com a prática e esses debates despertaram-me para lembrar de acontecimentos que ocorreram naquela escola.

Considera-se a realização dessa pesquisa importante, uma vez que o tema abordado traz esclarecimentos para os gestores que enfrentam dificuldades no seu cotidiano. Assim essa pesquisa foi desenvolvida em uma escola inserida no município de Santa Maria – RS.

O objetivo geral da pesquisa consiste em investigar como é realizado o trabalho colaborativo entre gestores e comunidade escolar para que aconteça um melhor desempenho dos alunos. Para tanto, os objetivos específicos deste estudo são: realizar estudos bibliográficos sobre a gestão escolar, analisar o que os colaboradores pensam sobre as reuniões pedagógicas, avaliar sua importância na qualidade da gestão escolar e compreender o quanto é importante a comunidade participar dos projetos desenvolvidos pela escola.

A finalidade da pesquisa é proporcionar contribuições sobre o tema trabalho colaborativo entre gestão e comunidade escolar, pois acredito que é um tema significativo de ser abordado e desenvolvido pela instituição de ensino. O objetivo não é apenas criticar a forma como a gestão desenvolve seu trabalho pedagógico, como já havia destacado anteriormente, mas sim trazer colaborações para que a escola perceba como é importante ocorrer um trabalho coletivo entre os diferentes sujeitos que fazem parte da mesma.

É preciso que ocorra uma averiguação sobre esse tema, para que dessa forma a equipe escolar junto à gestão possa articular suas organizações pedagógicas, destacando que um dos desafios dos gestores é conhecer as ações das pessoas que fazem parte da instituição escolar.

A partir dessa inquietude, percebi que existe uma necessidade de se fazer uma pesquisa buscando respostas para a seguinte interrogação: Como os gestores

podem realizar um trabalho colaborativo com a comunidade escolar para que ocorra um melhor desempenho dos alunos?

Para encontrar algumas respostas para tal questão, utilizei como instrumento de busca de informações um questionário, que foi respondido pelos gestores de uma escola.

Para desenvolver as reflexões da nossa pesquisa utilizou-se os seguintes autores: Banks (2009), Bardin (2011), Bastos (2002), Bordignon e Gracindo (2000), Canário (2006), Demo (1990,1996), Ferreira (2000, 2006), Feltrin (2015), Freire (1983, 2001), Gil (1999), Godoy (1995), Hargreaves (1998), Imbernón (2009), Libâneo (2001, 2003, 2004), Lück (2005, 2006, 2009), Lüdke e André (2001), Minayo (1994, 2001), Paro (2001), Piletti (1997), Rusavin (1990), Santos (2001), Veiga (1997), Vieira (2007) e Yin (2001).

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: contextualização sobre o que se entende por gestão escolar, comunidade escolar e trabalho colaborativo, através de uma pesquisa bibliográfica. Seguido da metodologia utilizada, subdividida na apresentação do método estudo de caso, e do instrumento de coleta de dados: um questionário composto por quatro questões. A partir das respostas apresentadas pelos gestores através do questionário foi possível realizar a análise dos dados e tecer discussões que resultam nas considerações finais desse estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão escolar: um desafio

O termo “gestão vem do latim *-ônis* que significa ato de gerir, gerência, administração. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção”, segundo Ferreira e Aguiar (2000, p.306) . O trabalho desenvolvido por todos que fazem parte da escola faz com que a organização realizada pelo gestor tenha um aspecto positivo, englobando o contexto da comunidade escolar.

Percebe-se que para que o ambiente educacional tenha êxito o gestor deve estar sempre envolvido em todos os acontecimentos da escola e refletindo formas para que todos os envolvidos nos trabalhos desenvolvidos saibam trabalhar juntos, uma vez que esses desenvolvem muitas vezes trabalhos individuais nas suas respectivas salas de aula.

A gestão escolar², como seu próprio nome diz, refere-se ao âmbito da instituição de ensino. Cabe a ela gerenciar tudo o que acontece na instituição escolar. Segundo Feltrin (2013) a gestão escolar busca superar as estruturas de poder pré-estabelecidas e possibilita articulações dos envolvidos de maneira que todos tenham atuação consciente e responsável na organização de ações comuns. Uma das tarefas da mesma é saber o que ocorre na instituição, como também promover o ensino e aprendizagem de todos de maneira igual, já que a educação é um direito de todos, como aborda o art.3º da LDB-9394/96.

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extra-escolar;

² É pertinente situar que gestão escolar refere-se ao estabelecimento de ensino, promovendo o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos. Gestão educacional, âmbito dos sistemas educacionais, diz respeito a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação. Gestão democrática pode estar presente (ou não) em ambas as esferas, representando importante desafio na operacionalização da(s) política(s) de educação e no cotidiano da escola. (fonte: VIEIRA, 2007, p.53-69)

XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
XII – consideração com a diversidade étnico-racial. (incluído pela Lei nº 12.796, de 2013).

Baseado no que a LDB assegura, percebe-se que nem todos os artigos são interpretados da mesma forma, uma vez que muitos profissionais da educação não participam da elaboração do Projeto Político Pedagógico de suas escolas e esse deveria ser desenvolvido por todos que dele participam. Se ocorresse o trabalho colaborativo não somente dos gestores, mas de toda a comunidade escolar, isso seria um grande incentivo para que todos participassem mais do cotidiano da escola assim como dos projetos que são desenvolvidos pela mesma.

Ocorrendo essa transparência o ambiente de ensino poderia mudar, visto que o gestor tem como seu papel: ajudar, analisar e conhecer os problemas, organizar recursos, motivar as pessoas envolvidas nos projetos na escola, controlar o que ocorre na escola. Segundo a LDB-9394/96, estabelece no Art. 14

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de 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.

Para Veiga (1997, p.18), “a gestão democrática exige compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução”. A gestão democrática possibilita que a escola crie vínculos com a comunidade, proporcionando o diálogo, participação e transparência.

O foco da gestão escolar é assegurar que a equipe educacional alcance determinados objetivos. Essa liderança proporciona que os professores desenvolvam um trabalho com qualidade na escola. Porém, para que esse trabalho tenha êxito a gestão necessita da participação dos pais ou responsáveis nas reuniões realizadas na escola.

Quando aborda-se a temática da qualidade, deseja-se mostrar que para que essa ocorra, há necessidade de um trabalho colaborativo entre todos os profissionais da instituição escolar, assim ocorrerá uma educação de qualidade igualitária para todos os grupos de alunos.

Não se pode deixar de salientar que é um desafio a democratização da educação para que se englobe o contexto dos sujeitos que fazem parte da escola.

O primeiro caminho, indispensável à solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta, é a democratização da própria escola. Esta democratização está intimamente ligada à da sociedade como um todo. Mas a escola não pode esperar que a sociedade mude para dar sua contribuição à democracia; assim na medida em que modifica sua estrutura interna, de forma a possibilitar a todos os seus membros uma participação ativa no planejamento, na execução e na avaliação das suas atividades, a escola está educando para a democracia e contribuindo para a democratização da sociedade. (PILETTI, 1997, p.228-229).

Para Gadotti e Romão (1997) as experiências já vivenciadas em relação à democratização da gestão escolar apontam alguns pressupostos e parâmetros que, se considerados, tendem a garantir maior sucesso na conquista daquela democratização e conseqüentemente da escola de melhor qualidade. Dessa forma, cabe ao gestor a liderança de todas as atividades desenvolvidas no âmbito educacional.

Segundo Libâneo (2001, p.81), “a participação é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto em construção de propostas como em decisões”.

O gestor tem responsabilidade sobre a escola na sua totalidade, assumindo o compromisso de desenvolver da melhor forma possível seu trabalho na instituição de ensino. Salienta-se que desenvolver esse papel não é fácil, pois cada escola é diferente e os gestores se encontram com diferentes desafios de acordo com condições e realidades de cada espaço educacional.

O gestor deve ser o mediador, proporcionando esclarecimentos para a comunidade escolar sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores na sala de aula. Mas para que isso ocorra o gestor tem que ter conhecimento das estratégias utilizadas por cada profissional que atua na escola. Assim, existe a necessidade de ocorrer um diálogo entre todos os profissionais.

Compreende-se que a formação de gestores é importante, tanto quanto suas habilidades desenvolvidas nos trabalhos da instituição de ensino, proporcionando, assim, que os saberes que vão sendo desenvolvidos no processo de ensino e aprendizagem, proporcionem a aprendizagem dos alunos. Além da aprendizagem,

que os alunos possam ter uma visão crítica sobre os diferentes conhecimentos e culturas.

Evidencia-se que a gestão vai além de tomar providências, pois também assume o compromisso com as dimensões educacionais. Assim, o trabalho desenvolvido pelo gestor é complexo, uma vez que ele tem a responsabilidade de saber tudo que ocorre no âmbito educacional, além de ser encarregado de várias atividades e deliberações que realizam-se na escola. Nesse contexto, os gestores,

[...] tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...] (FERREIRA 2006, p.310).

Entende-se que na escola todos os sujeitos possuem suas respectivas funções determinadas, assim dar-se-á um melhor desenvolvimento do ambiente educacional. Mas, para que isso aconteça todos devem realizar suas funções da melhor forma possível.

O gestor é a liderança responsável pela organização da escola. Por isso, deve sempre observar o trabalho da equipe de profissionais que atuam na escola, fazendo reorganizações sempre que considerar necessário assim haverá um processo de crescimento na instituição de ensino.

Os desafios que os gestores enfrentam são inúmeros como já foi ressaltado anteriormente, mas um dos desafios perceptíveis é a falta de comunicação que ocorre entre os sujeitos que estão inseridos na escola. Aprender a trabalhar no coletivo é importante para desenvolver um trabalho que terá como finalidade “promover o desenvolvimento dos alunos, preparando esses para o exercício da cidadania”, conforme define a LDB no art. 2º. Segundo Libâneo

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. (LIBÂNEO, 2004, p.217).

De acordo com Libâneo deixa claro mais um dos desafios encontrados pelos gestores que se refere a englobar as diferentes ideias dos sujeitos que dão vida a escola (professores, alunos, pais ou responsáveis e funcionários), respeitando cada particularidade, analisando propostas, dialogando com todos. Desse modo o gestor desenvolverá um trabalho satisfatório, que não deixa de ser complexo em sua magnitude. Evidencia-se novamente a importância que a comunidade escolar tem ao participar ativamente do que ocorre na instituição de ensino, como o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico da escola (PPP), documento fundamental para a escola. Ocorrendo um trabalho colaborativo entre todos, esse documento seria implementado e englobaria a realidade da comunidade escolar em sua totalidade.

Desse modo, compreende-se que a gestão resulta de um trabalho tanto pessoal quanto coletivo, tendo aspectos positivos e negativos, fracassos e vitórias, valorizando o trabalho de todos que fazem parte da equipe escolar, dando apoio aos diferentes sujeitos que participam da escola além de desenvolver um trabalho colaborativo com a comunidade escolar.

Percebe-se o quanto é importante o trabalho desenvolvido pelo gestor escolar e que o diálogo entre a equipe é necessário para que possam serem solucionados os problemas que aparecem diariamente na instituição de ensino, além da participação assídua dos pais ou responsáveis no que diz respeito às atividades desenvolvidas do âmbito educacional.

2.2 Escola um espaço acolhedor

A escola é como uma organização viva, que constantemente se altera, modifica-se e se constrói, segundo Canário (2006). Por isso, faz-se necessário pensar em uma escola plural, com múltiplos agentes. Dessa forma, destaca-se o quanto é importante a comunidade participar dos acontecimentos no ambiente da escola. De acordo com Lück (2006)

Aos professores, pais e alunos, cabe perceber que eles constroem a realidade escolar desde a elaboração de seu projeto pedagógico até a efetivação de sua vivência e ulterior promoção de transformações significativas. Não se trata de concorrer, doar ou impor participação, mas sim de estimulá-lo, de modo que se integre nesse processo contínuo. (LÜCK, 2006, p.71).

No livro *Gestão Democrática da Escola Pública*, Paro (2001), faz um questionamento muito importante: se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Refletindo sobre esse aspecto importante, compreendemos que existe uma necessidade da escola englobar o contexto social das crianças que participam ativamente das atividades desenvolvidas pela mesma, uma vez que esses sujeitos dão vida à escola. Segundo o mesmo autor a participação da comunidade escolar é essencial para uma educação que não seja individualista.

Dos condicionantes do autoritarismo na escola, os de ordem institucional estão, sem dúvida nenhuma, entre aqueles que mais dificultam o estabelecimento de relações democráticas e em sequência, a participação da comunidade na gestão escolar. (PARO, 2001, p.22).

As contribuições apontadas pela comunidade escolar proporcionam que o gestor esteja sempre aberto à novas ideias, essa forma de trabalho participativo é importante para a escola, pois assim ocorrerá uma relação entre os diferentes sujeitos, proporcionando novos olhares para determinadas situações que ocorrem nesse contexto.

A existência de diferentes olhares proporciona que a instituição de ensino possa se desenvolver mais, uma vez que modos de pensar diversos possibilitam novas perspectivas acerca de uma mesma temática, contribuindo com novas ideias.

A gestão faz com que a escola se torne um espaço harmonioso, proporcionando a comunidade trocas de conhecimentos e experiências, fazendo com que seja um espaço agradável, já que é habitada por sujeitos diferentes. Para Bastos (2002)

[...] a escola necessita da adesão de seus usuários (não só de alunos, mas também de seus pais ou responsáveis) aos propósitos educativos a que ela deve visar, e que essa adesão precisa redundar em ações efetivas que contribuam para o bom desenvolvimento do estudante. (BASTOS, 2002, p.58).

Sem as colaborações, não haveria como mudar situações que ocorrem no ambiente escolar, proporcionando indicações aos projetos pedagógicos ou formas de práticas de ensino diferentes, não teria como possibilitar novas ideias que se tornam importantes para o crescimento da escola sem o diálogo e participação da equipe escolar.

Às vezes ocorrem situações em algumas escolas que acabam não proporcionando essa parceria entre a escola e a comunidade escolar, fazendo com que, infelizmente, não ocorram discussões e diálogos. Por isso é importante os profissionais terem conhecimentos sobre as leis sobre a Gestão Democrática do Ensino Público. Assim, se faz importante que elas sejam reconhecidas e estudadas pelos gestores, como também terem os conhecimentos sobre a LDB-9394/96.

A exclusão de novas recomendações tanto da comunidade como da equipe escolar, acaba por colaborar com o fracasso de uma gestão democrática.

Partindo dessa perspectiva, existe a necessidade de reconsiderar sobre algumas questões equivocadas que ocorrem no espaço escolar, como práticas que podem ser revistas de outra forma. Mas, o que aparenta em algumas escolas é que a postura acomodada é mais fácil, pois assim não ocorrerá incômodo entre outras situações. Nesse tipo de direção, é importante destacar que,

A razão e o sentido da escola é a aprendizagem. O processo de (re) construção do conhecimento é o próprio objetivo do trabalho educativo. Portanto, o centro e o eixo da escola é a aprendizagem, única razão de ser. Todas as atividades dessa instituição só fazem sentido quando centradas na (re) construção do conhecimento, na aprendizagem e na busca. (WITTMANN e KLIPPEL, 2010, p.81).

Tendo em vista tais colocações, precisa-se ter um olhar crítico e indicar possíveis saídas para que a gestão escolar torne a escola um lugar bem receptivo. Conforme Ferreira (2000), uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revelam seu caráter excludente ou incluyente.

Desta maneira, cabe aos gestores perceberem o quanto sua forma de agir pode impactar o espaço escolar. Destaca-se que o trabalho desenvolvido por esse profissional é complexo, uma vez que ele desenvolve um trabalho com diferentes sujeitos no âmbito educacional.

Os gestores podem influenciar de maneira positiva nas dimensões pedagógicas, como em organizações de projetos, práticas novas no processo de ensino-aprendizagem. É fundamental também que na escola os professores sejam reflexivos, revendo suas práticas cotidianas e mudando sempre que for necessário, dessa forma a qualidade no ensino se tornará possível.

Lück (2005), relaciona as habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão necessitam desenvolver para liderar de uma forma competente uma escola. Assim a gestão vai influenciar a equipe escolar para que ocorra um melhor desempenho e compreensão na instituição de ensino em diferentes funcionalidades como:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; Habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (LÜCK, 2005, p. 85).

Ao imaginarmos este ambiente escolar, podemos entender as dificuldades que os professores passam nesse setor de ensino, já que a importância do diálogo é vista, algumas vezes, como última opção. O modo como a instituição de ensino se estrutura e se organiza depende da gestão escolar.

Desta forma, se os gestores possibilitassem um espaço para manterem o diálogo sobre as temáticas que a instituição de ensino vivencia, seria um começo positivo para as reflexões pertinentes para o espaço escolar. Desse modo, estarão trabalhando com o coletivo e, juntos, poderão estudar formas de enfrentar os desafios que são assumidos diariamente.

2.3 Comunidade escolar

Devido a sua posição na escola, segundo Lück (2005) o desempenho do papel do gestor exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. Assim percebe-se o quanto o gestor é responsável por conduzir todos os acontecimentos do ambiente escolar. Ele deve sempre instigar os profissionais da educação a inovarem em suas práticas cotidianas na escola, incentivar os pais e responsáveis a participarem dos projetos desenvolvidos pela instituição de ensino, além de participarem ativamente da vida escolar de seus respectivos filhos. Piaget já nos alerta sobre essa questão ao afirmar que,

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva pois a muita coisa mais que a informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um

interesse pelas coisas da escola, chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidade. (PIAGET, 1972, p.50)

Esse vínculo, como já ressaltado anteriormente, faz com que os planejamentos desenvolvidos pelos professores estejam mais dirigidos à realidade de sua turma, uma vez que o conteúdo abordado pelo professor vai englobar a realidade do aluno, esse vai demonstrar mais interesse na sala de aula. Já que o planejamento do professor vai estar focado para o que instiga seus alunos, porém para que esse processo ocorra é prescindível à presença dos pais cotidianamente do âmbito educacional. Pois, professores, pais e alunos fazem parte da comunidade escolar.

A escola tem seus objetivos e metas, porém para que o processo de ensino-aprendizagem seja efetivo é primordial que todos que estejam envolvidos façam respectivamente sua parte para que esse processo seja efetivado com sucesso.

Desenvolvendo suas práticas da melhor forma possível, proporciona ensino igualitário para todos seus alunos. Gestores realizando um trabalho que englobe a comunidade escolar, possibilita o diálogo entre os diferentes sujeitos, desenvolvendo um trabalho participativo com todos que dão vida ao ambiente escolar.

Funcionários, trabalhando da melhor forma possível, desenvolvendo um trabalho em grupo para que a qualidade da educação ocorra. Pais ou responsáveis sendo participativos na vida escolar de seus filhos, dialogando sempre com a equipe escolar, contribuindo com ideias e sugestões sempre que possível também colaborem para a qualidade e o desempenho dos seus filhos. Por fim, estudantes que dialoguem para que sua educação seja com qualidade, exigindo aulas que vão instigar suas curiosidades a cerca de determinadas temáticas.

A instituição de ensino deve proporcionar desenvolvimento de potencialidades cognitivas, afetivas e morais, comprometida com a formação integral de seus alunos, buscando uma escola que proporcione qualidade na educação para todos.

O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade docente. A organização escolar necessária é aquilo que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e as funções da escola e a organização e a gestão do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2003, p. 300-1).

Para que ocorra um bom desenvolvimento do ensino-aprendizagem na escola, há a necessidade de que todos da comunidade escolar trabalhem de uma forma

participativa, desenvolvendo um trabalho coletivo que resultará em uma educação com qualidade, englobando todos os alunos.

Segundo Demo (1996), para que a educação exista, é preciso que haja construção e participação. Assim, o contato entre professor e aluno será pedagógico se for construtivo e participativo.

Nesse sentido, considera-se o quanto é importante que os profissionais da educação possam desenvolver um trabalho de uma forma coletiva, proporcionando um ambiente acolhedor para todos que participam da comunidade escolar. O papel do gestor se demonstra cada vez mais complexo, pois esse deve se adaptar as novas exigências que vão aparecendo no cotidiano da escola, além de estar sempre articulando para que a realidade escolar não fique em segundo plano. Por isso é importante o diálogo com a comunidade escolar, sempre.

Compreende-se que o diálogo não é algo fácil, uma vez que pessoas diferentes têm olhares diferentes para determinadas situações. Mas o importante é que ocorra esse trabalho participativo entre os gestores, professores, alunos, funcionários, pais ou responsáveis, que tem como objetivo uma educação com qualidade para todos.

2.4 Trabalho colaborativo e gestão

Quando aborda-se sobre o trabalho colaborativo no ambiente escolar, parte-se do pressuposto que, por muito tempo, os professores desenvolviam suas atividades apenas com suas turmas e não compartilhavam seus conhecimentos com os outros docentes, havia um isolamento na forma como era desenvolvido a prática de ensino e aprendizagem dos alunos. Atualmente, essa forma não é a mais aconselhável, pois isso faz com que não tenha um diálogo entre os professores sobre suas experiências na escola.

Segundo Hargreaves (1998), existem quatro formas gerais de culturas docentes, cada uma das quais com implicações diferentes para o trabalho e para a mudança educativa. São elas: o individualismo, a colaboração, a colegialidade artificial e a balcanização.

O individualismo é abordado quando o docente ensina para seus alunos em um ambiente fechado, sem compartilhar o que é estudado com seus colegas de

profissão. Percebe-se que existem diferentes formas de individualismo e esse aspecto deve ser observado pelos gestores para que esses possam trabalhar no sentido de melhorar a qualidade do ensino desses profissionais.

A colaboração e a colegialidade, são consideradas aspectos positivos para o desenvolvimento da escola uma vez que, a ideia de ambas é relacionada com um trabalho colaborativo entre os profissionais. Dessa forma, ocorre um trabalho espontâneo, com o objetivo de melhorias, possibilitando mudanças significativas na instituição de ensino. Quando se aborda sobre colegialidade artificial, o trabalho dos professores não é com uma colaboração espontânea, mas é algo imposto pelos gestores e exige que os professores trabalhem juntos, de uma forma não voluntária.

A balcanização, não é um trabalho individual, porém não é também um trabalho colaborativo entre a comunidade escolar em sua totalidade, mas é desenvolvido um trabalho em pequenos subgrupos. Percebe-se que ela pode trazer aspectos negativos ao nível de aprendizagem dos alunos, uma vez que o que é discutido fica entre os grupos e não ocorre um compartilhamento ou discussão entre todos os professores da escola.

Através dessa leitura sobre as implicações pode-se compreender, que para ocorrer uma melhoria na aprendizagem, existe a necessidade dos professores saberem trabalhar juntos. Assim, percebe-se que eles, cotidianamente, enfrentam diferentes desafios no ambiente escolar.

Hargreaves (1998) ainda aborda sobre a temática individualismo:

A maioria das escolas elementares continua a ter aquilo que Lortie descreveu como uma estrutura em forma de caixa de ovos: salas de aula segregadas, dividindo os professores uns dos outros, fazendo com que observem e compreendam pouco daquilo que seus colegas fazem. (HARGREAVES, 1998, p.191)

Entende-se que para ocorrer uma melhoria na aprendizagem, existe a necessidade de os professores saberem trabalhar juntos, assim como demonstra-se que eles, cotidianamente, enfrentam diferentes desafios no ambiente escolar. Enfatiza-se no decorrer desse subcapítulo da pesquisa o quanto é importante o trabalho colaborativo entre esses profissionais.

Com o passar do tempo pode-se observar que o trabalho individualista está aos poucos mudando. Com diálogos entre a comunidade escolar na sua totalidade, percebe-se que os professores compartilham mais suas práticas, assim como

conversam sobre o que deu certo ou não durante a apresentação de determinada atividade. Segundo Imbernón (2009)

(...)hoje em dia, o ensino se transformou num trabalho necessário e imprescindivelmente coletivo para melhorar o processo de trabalho do professorado, a organização das instituições educativas e a aprendizagem do alunato. Porém, essa escola do tipo “caixa de ovos” propicia uma cultura individualista, uma cultura do isolamento, com suas vantagens e desvantagens. (IMBERNÓN, 2009, p. 58)

É importante que o gestor deixe bem esclarecido o quanto é importante o trabalho coletivo entre os diferentes docentes, isso porque se faz necessário que ocorra um diálogo entre ambos.

Entende-se que o trabalho colaborativo envolvendo pessoas que pensam diferente, com suas respectivas metodologias individuais não deve ser uma tarefa fácil para os diferentes professores e professoras, mas nossa intenção com esse trabalho é que todos possam compartilhar suas vivências na escola. Dessa forma, os gestores devem arquitetar formas e dinâmicas nas reuniões pedagógicas para que ocorra esse diálogo entre os diferentes profissionais.

Assim, esse trabalho de forma colaborativa entre os sujeitos do âmbito escolar, proporcionará um melhor desenvolvimento da instituição de ensino, já que esse diálogo vai ter como resultado novas reflexões e sugestões para que ocorra um melhoramento na forma do processo de ensino-aprendizagem. Para Imbernón (2009)

Realizar uma formação colaborativa do coletivo docente, com o compromisso e a responsabilidade coletiva, com interdependência de metas para transformar a instituição educativa num lugar de formação permanente como processo comunicativo compartilhado, para aumentar o conhecimento profissional pedagógico e a autonomia (autonomia participativa e não autonomia consentida). (IMBERNÓN, 2009, p. 59)

A autonomia na demanda de uma instituição escolar, tem significado de traçar propósitos, metodologias, desta maneira a assiduidade da comunidade na escola teria uma significação importantíssima na colaboração e formação de projetos pedagógicos desenvolvidos, já que o resultado dessa colaboração entre gestores – professores – pais ou responsáveis – funcionários proporcionarão resultados para uma melhor qualidade/ desempenho na educação dos alunos.

Dessa forma, retorna-se ao quanto é fundamental a gestão da escola articular formas para que ocorra um processo de reflexão entre os diferentes sujeitos que fazem parte da escola, em razão de que o objetivo de todos é que ocorra uma

educação de qualidade para os alunos. Contudo, para que isso ocorra é necessário o trabalho colaborativo como foi abordado ao longo do texto.

Esse desenvolvimento colaborativo proporcionará para a escola um crescimento positivo, em diferentes instâncias, em virtude de que esses docentes vão dialogar sobre: os processos metodológicos utilizados, compartilhamento de temas geradores e formas de resolver esses, além de construir de forma colaborativa estruturas organizacionais para que a escola possa estar sempre se melhorando, além de encontrar modos para que aumente a participação da comunidade para que possa ocorrer um diálogo entre os sujeitos.

Para que a estrutura colaborativa ocorra, no entanto leva um bom tempo e requer muita paciência e esforço de todos que fazem parte da instituição de ensino. Segundo Imbernón (2009), eis aqui a importância daqueles que trabalham no ensino: saber respeitar-se e confrontar-se para saber construir alternativas conjuntamente.

Objetiva-se com essa escrita demonstrar o quanto é importante acontecer um trabalho colaborativo entre professores e gestores, assim eles vão proporcionar um ensino de qualidade para os alunos, procurando de forma colaborativa encontrar respostas com seus colegas, uma vez que todo professor encontra dificuldades na sua rotina e ao ter essa discussão com a equipe da escola de forma compartilhada. Todos podem se ajudar e assim acabam ajudando para um melhor desenvolvimento da instituição de ensino.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se sobre o tipo de pesquisa escolhida, o contexto em que a pesquisa ocorreu, assim como os procedimentos para coletas de dados. O ato de pesquisar é uma forma de estar sempre investigando, conteúdos ou temas que chamam a atenção, essa necessidade de buscar respostas para questionamentos faz com que sejam realizadas pesquisas em diferentes materiais. Segundo Demo (1990, p.24), “a pesquisa faz parte do processo de informação, como instrumento essencial para a emancipação. Não só para ter, sobretudo para ser, é mister saber...”.

Os questionamentos acerca da temática fizeram com que surgisse o problema de pesquisa. Para Rusavin (1990) resolver um problema sempre pressupõe ir além das fronteiras do já conhecido.

Desta maneira optou-se por uma pesquisa qualitativa, que é um tipo de pesquisa que trabalha com dados, entrevistas, ou seja, o pesquisador coleta as informações de acordo com a temática, a qual esta sendo realizada a pesquisa. De acordo com Banks (2009):

Apesar dos muitos enfoques existentes à pesquisa qualitativa, é possível identificar algumas características comuns. Esse tipo de pesquisa visa a abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes: analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia. Examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como a análise desse material. (BANKS, 2009, p.8)

Constata-se que um dos aspectos positivos dessa investigação é que ela faz o pesquisador refletir sobre o que os participantes responderam. Neste caso é analisar as respostas dos gestores ao questionário que se encontra em anexo.

Segundo Lüdke e André (2001), a preocupação com o processo é muito maior que o produto e o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. A pesquisa qualitativa vai trabalhar com interpretações.

Essa forma de pesquisa vai proporcionar que o pesquisador tenha um intervalo de tempo para alcançar as respostas e rever o que foi respondido pelos colaboradores.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p.21).

Os resultados encontrados serão divulgados ao final dessa pesquisa, que tem como objetivo contribuir para a área de educação.

Essa abordagem qualitativa possibilita ser realizada com a utilização do estudo de caso, que leva o pesquisador a raciocinar, argumentar e refletir. Para Lüdke e André (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado.

Robert Yin (2001), o considera uma ferramenta explanatória. Para tanto, algumas condições devem ser atendidas. A primeira e mais importante condição é definir o tipo de pergunta da pesquisa. O estudo de caso, considerado dentro de suas características, e particularmente útil para responder perguntas do tipo “como” e “por que”, pois possibilita um estudo aprofundado do fenômeno.

O estudo de caso só é possível após meses de pesquisa sobre a temática estudada. Por isso é importante o pesquisador ter em mente quem serão os participantes e qual será o instrumento para a busca das informações.

Selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos é o estudo de caso, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos. É também comum a utilização do estudo de caso quando se trata de reconhecer num caso, um padrão científico já delineado, no qual possa ser enquadrado. Por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (“olho clínico”), além de parcimônia quanto à generalização de resultados. (SANTOS, 2001, p. 28-29).

O estudo de caso proporciona o encontro com as respostas para um problema que é extraído de algum lugar, nessa pesquisa o espaço é a instituição de ensino,

através da análise encontrar-se-ão as respostas para os questionamentos selecionados.

Após definida a abordagem para a investigação, foi estruturado para ser aplicado como instrumento um questionário envolvendo os gestores. O contexto escolhido para a realização da coleta de dados foi uma escola inserida no município de Santa Maria – RS.

No momento da análise de dados, os participantes terão seus nomes representados por nomes fictícios. Dessa forma, estaremos preservando a identidade dos mesmos. Todos integrantes, ao concordarem em participar da pesquisa, autorizaram a publicação dos dados coletados.

3.1 Análise das informações

Para o desenvolvimento da pesquisa convidamos três gestores para responderem ao questionário, as questões estão descritas na tabela a seguir (tabela 1).

Tabela 1. Questionário aplicado

Questão	Conteúdo
1	Quais os desafios que você enfrenta com relação à gestão democrática?
2	Qual a importância que as reuniões pedagógicas têm para a gestão escolar?
3	Como você faz para que os pais participem das atividades desenvolvidas na escola?
4	Como é desenvolvido o trabalho colaborativo da equipe escolar com relação aos alunos que demonstram dificuldades na aprendizagem?

Foi disponibilizado um período de 30 (trinta) dias para que os colaboradores pudessem retornar com as respostas. Dos três que aceitaram participar, somente dois responderam. A seguir busca-se apresentar uma análise das respostas, que serão embasadas em Bardin (2011), o qual prevê três fases fundamentais para a análise do conteúdo.

A primeira é a pré-análise: nessa etapa o esquema deve ser preciso sobre o trabalho, com procedimentos flexíveis, ou seja, é um primeiro contato do pesquisador com os documentos que serão submetidos na análise. O segundo é a exploração do material o qual ocorrem recortes, agrupamentos de informações através de esquematizações. A última fase é o tratamento dos resultados: inferência e interpretação no qual o pesquisador busca nessa última fase tornar os resultados significativos e válidos.

Segundo Godoy (1995), o desenvolvimento da perspectiva qualitativa gerou uma grande diversidade de métodos de trabalho, estilo de análise e apresentação de resultados, tendo, como técnica mais usual, a análise de conteúdo.

No questionamento (1), solicita-se aos colaboradores que definam quais os desafios que esses enfrentam com relação à gestão democrática. As respostas apontam que os desafios são em relação em atender as demandas da escola com repasses atrasados. Conforme tabela 2 a seguir.

Tabela 2. Respostas referente à questão 1:

Colaborador 1	Os maiores desafios são atender as demandas da escola com valores defasados e repasses atrasados.
Colaborador 2	O maior desafio está em estimular a participação e envolvimento do grupo com as questões escolares em especial pela deficiência de incentivos financeiros e estruturais.

É perceptível nas respostas que os colaboradores se preocupam com incentivos financeiros para conseguirem atender aos problemas que aparecem cotidianamente no ambiente escolar. Desde problemas elétricos, materiais escolares, problemas relacionado com a estrutura da escola, entre outros aspectos. Lembramos que a gestão democrática se estende desde os sistemas de ensino até a escola.

A gestão democrática da educação “trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso” segundo Bordignon e Gracindo (2000, p.12). Para que essa participação ocorra, existe a necessidade do Poder Público, comunidade escolar e equipe diretiva trabalharem de forma conjunta, para assim poder garantir a qualidade no processo educativo.

É importante frisar que a participação é a condição básica para a gestão democrática, uma vez que, uma não é possível sem a outra, pois um dos fundamentos da qualidade da educação, como o exercício da cidadania, contém o princípio da participação da sociedade.

Ressalta-se que os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no Ensino Fundamental e Médio. Como aborda o art. 10 da LDB-9394/96.

Os Estados incumbir-se-ão de:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

II – definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada um dessas esferas do Poder Público;

III – elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

IV – autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

VI – assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio a todos que o demandarem, respeitando o dispositivo no art.38 desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 12.061, de 2009).

VII – assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos Municípios. (BRASIL, 1996).

Assim, com a participação de todos ajudando a organizar a escola de forma colaborativa ocorrerá uma contribuição para fortalecer e melhorar a qualidade de ensino. Contudo, para lograr êxito, cada sujeito precisa fazer seu trabalho da melhor forma possível para que no final tudo ocorra com uma perspectiva positiva no ambiente escolar.

No questionamento (2), foi instigado que os colaboradores pensassem sobre qual é a importância das reuniões pedagógicas para a gestão escolar. Segundo os colaboradores as reuniões são momentos de formação continuada, além de ser um espaço que todos se encontram para discutir sobre diferentes questões pedagógicas. Como por exemplo: dialogar sobre seus planejamentos, o espaço acaba proporcionando que os professores aprendam uns com os outros. Conforme tabela 3 a seguir.

Tabela 3. Respostas referente à questão 2:

Colaborador 1	Reuniões pedagógicas são importantes para fortalecer a gestão democrática da escola. Espaço conquistado pelos professores para por em prática o projeto político pedagógico da escola e que propicie a formação continuada das professoras. Espaço também de planejamento, discussões, trocas, encontro das áreas e aprofundar conhecimentos sobre as mudanças da Educação Básica.
Colaborador 2	As reuniões pedagógicas são o elo entre professores - equipe diretiva - supervisão e orientação. É o momento de encontro onde há maior tempo/possibilidade de discutir questões pedagógicas específicas, com direcionamento para a formação, engajamento com o projeto político pedagógico e outros, que não na hora do recreio. Um trabalho eficiente só é possível com a interação plena entre todos os recursos humanos do colégio.

As reuniões pedagógicas proporcionam reflexões ao longo do ano, proporcionando trocas de aprendizagem entre equipe diretiva e corpo docente. Essa troca só é possível nas reuniões, uma vez que durante o intervalo os docentes não conseguem conversar, já que o tempo é limitado demais para que ocorra a troca de experiência entre esses profissionais.

É de suma importância a participação de todos, pois além de incentivar estudos e contribuir com a formação dos docentes esse é o momento de todos refletirem sobre suas práticas pedagógicas. Segundo o art. 67 da LDB-9394/96

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I – ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

II – aperfeiçoamento profissional continuado;

III – piso salarial profissional;

IV – progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;

V – período reservado a estudos, planejamentos e avaliação, incluído na carga de trabalho.

O período destinado para planejamentos não é somente um direito, mas faz parte das atribuições dos professores. Os educadores devem ter como objetivo encontrar diferentes formas para ensinar seus alunos, e devem aproveitar esse momento para socializar com seus colegas, deixando de lado o individualismo e aproveitando o espaço para trabalharem colaborativamente sempre com a meta de buscar novas abordagens para melhorar o processo de ensino aprendizagem.

Portanto, as reuniões pedagógicas reúnem todos os professores e equipe diretiva. Nesse encontro mensal buscam alternativas contra eventuais problemas que esses enfrentam em suas respectivas turmas. Esse espaço é riquíssimo, uma

vez que todos têm a oportunidade de aprender e compartilhar novas metodologias de ensino.

No questionamento (3), foi perguntado como a equipe diretiva faz para que os pais participem das atividades desenvolvidas durante o ano. As respostas foram bem explícitas, os gestores responderam que a escola convida os pais ou responsáveis para participarem de eventos que ocorrem durante o ano. Conforme tabela 4 a seguir.

Tabela 4. Respostas referente à questão 3:

Colaborador 1	<p>A escola propõe reuniões junto com o Conselho Escolar no início do ano, para dar ciência da organização e funcionamento da escola. Chama as famílias sempre que precisar para atendimento individual. Convoca para que venham a Escola para receber o boletim de desempenho e conversar com os professores a cada trimestre. Convite para participar dos eventos no decorrer do ano:</p> <ul style="list-style-type: none">- Dia da família;- Confraternização Dia das mães;- Festa Junina;- Aniversário da Escola;- Natal Luz. <p>Ou a qualquer momento que haja interesse e necessidades dos pais em buscar apoio da Escola. Sempre bem-vindos e bem ouvidos.</p>
Colaborador 2	<p>Os pais são constantemente convidados a participarem das reuniões para a comunidade, bem como eventos direcionados a eles como:</p> <ul style="list-style-type: none">- Dia da família;- Jogos escolares;- Entre outros. <p>O acompanhamento dos pais permite maior qualidade do trabalho dos discentes.</p>

O Conselho Escolar constitui um órgão colegiado que representa a comunidade, auxiliando na gestão e tomando decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas, de acordo com as necessidades que se apresentam. Normalmente os sujeitos que participam, têm diferentes formações, ou seja, pessoas com diferentes competências. Esse misto de saberes diferentes desejam uma escola autônoma que esteja comprometida com a educação dos discentes.

O trabalho só se torna possível, por causa de uma gestão democrática que tem como objetivo a participação de todos. Contudo, não é um trabalho fácil, pois a participação da comunidade traz vantagens e desvantagens, uma vez que pessoas diferentes pensam diferentes e a gestão escolar precisa saber lidar com esses sujeitos e suas críticas.

Assim, a gestão escolar envolve diferentes aspectos, não somente a parte administrativa, mas a parte democrática e pedagógica. Percebe-se com as respostas que a gestão não é autoritária, mas que existe um trabalho coletivo com a intenção de melhorar sempre a qualidade da educação.

Os pais estão sempre sendo convidados a participarem das atividades desenvolvidas na escola e quando eles têm alguma dúvida a escola está sempre pronta para recebê-los. A escola torna-se democrática de acordo com suas ações pedagógicas e educativas.

A última pergunta do questionário (4) tinha por objetivo saber como é desenvolvido o trabalho da equipe escolar em relação aos alunos que enfrentam dificuldades de aprendizagem. As respostas foram precisas e ambos os colaboradores ressaltaram que os professores têm o apoio da equipe escolar para desenvolverem trabalhos que abarquem as dificuldades dos alunos. E em casos que percebem que o aluno está com muita dificuldade, os pais são convocados a irem até a escola. Conforme tabela 5 a seguir.

Tabela 5. Respostas referentes à questão 4:

Colaborador 1	Apoio para que os professores tenham condições de desenvolver um trabalho que ofereça oportunidades e estratégias de ensino para que o aluno supere suas dificuldades de aprendizagem.
Colaborador 2	Em geral os alunos com dificuldades são encaminhados para avaliação e/ou convocados os pais para conversar com a orientação escolar sobre as possíveis causas da dificuldade: barreiras emocionais, comportamentais, familiares, econômicas ou outras que podem estar atrapalhando o bom desempenho do aluno.

O profissional que está inserido no processo de ensino-aprendizagem precisa ter um olhar sensível para seus alunos, pois assim vai perceber as dificuldades

encontradas pelos mesmos. Compreendemos que cada aluno aprende em um determinado tempo, contudo quando um aluno demora para aprender um determinado conteúdo ou sente muita dificuldade em desenvolver uma atividade sozinho o professor deve entrar em contato com a equipe pedagógica da escola para juntos encontrarem soluções para ajudar o aluno em questão.

Por isso é importante ter o apoio do professor assim como o suporte da escola. Uma vez que o aluno vai se sentir excluído por não estar conseguindo acompanhar seus colegas. Compreendemos que nem todos os professores têm a formação necessária para determinadas situações às quais estará exposto durante o ano. Sendo assim é importante ter uma equipe que auxilie esse profissional.

Destaca-se que é importante os pais ou responsáveis estarem presentes na solução dessas situações, para que juntos professores-equipe diretiva- pais possam encontrar uma forma de ajudar e se for o caso encaminhar o aluno para uma avaliação. Para isso acontecer o professor tem que ser um bom observador e conhecer bem sua turma. Segundo Freire (1983) é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem é que se pode melhorar a próxima prática.

A função da escola é formar cidadãos e ensinar a todos, sem qualquer tipo de discriminação. Todos os alunos têm o direito de aprender de forma igualitária, bem como, aprender a ter opiniões pessoais sobre diferentes temáticas. Para que isso aconteça precisamos de profissionais capacitados que incentivem seus alunos a gostarem de pesquisarem, que não sejam tradicionais e que proporcionem sempre novas metodologias de ensino para seus alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização da pesquisa, através de estudos bibliográficos, compreende-se que a gestão escolar gerencia a instituição de ensino além de promover o ensino e aprendizagem de todos de forma igualitária. Ela assegura que sejam contemplados os objetivos da equipe escolar.

Com os estudos realizados percebe-se o quanto é importante o espaço das reuniões pedagógicas onde os docentes têm a oportunidade de trocar experiências e aprender novas metodologias com seus colegas. Esse é um momento muito importante para a formação do docente, proporcionando a formação continuada desses profissionais por meio de trocas de experiências e um trabalho colaborativo.

A participação da comunidade é de suma importância, como foi salientado durante a pesquisa. Essa participação assídua colabora para uma melhor qualidade na educação, uma vez que professores – pais – gestores – alunos: constroem a realidade escolar.

Contudo, para que essa situação ocorra a escola precisa estar de portas abertas para os diferentes sujeitos que dão vida a escola. Esse trabalho colaborativo entre esses indivíduos proporciona que os gestores olhem para certas situações que ocorrem no ambiente educacional com outro olhar. Essa troca de ideias faz com que a escola cresça com essa possibilidade de diálogo com a comunidade.

Ao decorrer da pesquisa encontramos algumas respostas para nossas indagações. Para ocorrer uma melhoria na aprendizagem os docentes precisam trabalhar de forma colaborativa e não individualista como acontece no âmbito educacional. Ao pesquisarmos em diferentes textos e livros, percebemos que aos poucos os docentes têm compartilhado suas vivências e práticas educacionais com seus colegas.

No livro de Hargreaves (1998) – os professores em tempo de mudança, foi utilizado para fundamentar a escrita da pesquisa, em um determinado capítulo o autor descreve o quanto os professores são individualistas, não compartilhando suas vivências e experiências com seus colegas, contudo o mesmo relata ao decorrer do seu livro que aos poucos os professores estão trabalhando de forma colaborativa.

Assim, percebe-se que um espaço que permite que os professores possam conversar na escola é nas reuniões pedagógicas, que como podemos acompanhar

ao longo da pesquisa é vista como um espaço que permite a formação dos professores, além de proporcionar que todos possam discutir sobre diferentes temáticas relacionadas com a educação.

Os gestores desenvolvem um papel primordial fazendo com que a comunidade participe dos acontecimentos no âmbito escolar. Assim, esses desenvolvem diferentes atividades/eventos para que a comunidade participe durante o ano.

Sendo assim, após realizar-se os estudos bibliográficos, e enviar o questionário aos gestores. Compreendeu-se o quanto é importante esse trabalho colaborativo entre a gestão e a comunidade escolar, pois como se percebeu ao longo da pesquisa, essa relação compartilhada só traz aspectos positivos para a escola, já que o objetivo de todos que fazem parte é que ocorra uma qualidade no processo de ensino-aprendizagem.

Enfim, faz-se necessário que os gestores estejam sempre articulando maneiras diferentes para que todos participem das atividades desenvolvidas na escola. Esse profissional é a peça principal para que todos os sujeitos saibam trabalhar juntos. Cabe ao gestor, acompanhar e analisar a aprendizagem dos alunos sendo esse capaz de detectar se a prática pedagógica utilizada pelos professores esta sendo correta ou não, por isso é importante às reuniões pedagógicas, onde se reorienta sobre os métodos e práticas utilizadas pelos docentes. O trabalho colaborativo entre todos os profissionais permite que ocorra maior qualidade na educação.

REFERÊNCIAS:

ANDY, Hargreaves. **Os professores em tempos de mudança**. Copyright 1998 da editora MC Graw-Hill de Portugal, Lda.

BANKS, Marcus. **Dados visuais para pesquisa qualitativa/** Marcus Banks; tradução José Fonseca; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Caleb Farias Alves. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARDIN, Laurence. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BASTOS, João Batista (Org). **Gestão Democrática – o sentido da escola**. 3ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

CANARIO, Rui. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 1990.

_____. **Educação e Qualidade**. Campinas: Papirus, 1996

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. (org). **Formação continuada e gestão da educação**. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades** (p. 295 – 317). In: **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. FERREIRA, Naura Syria Carapeto.; Aguiar, Márcia Ângela (Orgs) São Paulo: Cortez, 2000.

FELTRIN, Tascieli. **A formação continuada na gestão escolar da rede municipal de Santa Maria**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). 58f 2013.

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY Arlida Schmidt. (1995a). **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, 35(2), 57-63.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação permanente do professorado: novas tendências** / Francisco Imbernón; tradução de Sandra Trabucco Valenzuela. – São Paulo: Cortez, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. Ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.

_____. OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis/RS: Vozes. (Série Cadernos de Gestão). V. II. 2006.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6ª Reimpressão. São Paulo: EPU, 2001.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINAYO, Maria Cecília Souza. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2ed. São Paulo: Hucitec – Abrasco, 1994.

_____. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria. Cecília Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3ed. São Paulo: Ática, 2001.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olympio, 1972.

PILETTI, Nelson e PILETTI, Claudino. **História da Educação**. São Paulo – SP: Ática, 1997.

RUSAVIN, Georgi Ivanovich. **Metodologia de La investigación científica**. La Habana: Ciencias Sociales, 1990, tradução nossa.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento/** Antonio Raimundo dos Santos. – 4 ed. – Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001. 144p.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.). **Projeto político pedagógico uma construção possível.** Campinas, SP: Papirus,1997.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples.** RBPAE – V.23 n°1. P53-69. Jan/abril 2007.

WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar.** Curitiba: IBPEX, 2010. (Série Processos Educacionais). 203p.

YIN Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: RS: Bookman. 2001.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Termo de consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: A importância de um trabalho colaborativo entre a gestão e a comunidade escolar

Pesquisador responsável: Suyan Barcellos Dutra

Instituição/Departamento: UFSM/PPGE

Telefone para contato: (55) 9114-2629

Prezado (a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a responder as perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário.

Benefícios: Esta pesquisa trará maior conhecimentos sobre o tema abordado, sem benefícios direto para você.

Riscos: O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu
_____, estou de

acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria____, de _____ de 20____

Assinatura

Pesquisador Responsável

ANEXO B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES:

- 1) Quais os desafios que você enfrenta com relação à gestão democrática?
- 2) Qual a importância que as reuniões pedagógicas têm para a gestão escolar?
- 3) Como você faz para que os pais participem das atividades desenvolvidas na escola?
- 4) Como é desenvolvido o trabalho colaborativo da equipe escolar com relação aos alunos que demonstram dificuldades na aprendizagem?