

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO
GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA MUNICIPAL
DE ENSINO FUNDAMENTAL FLORESTA NO ANO DE
2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Vlairton Luis da Costa Machado

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO
FUNDAMENTAL FLORESTA NO ANO DE 2012**

Vlairton Luis da Costa Machado

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito Parcial para obtenção do Título de **Especialista em Gestão Pública Municipal**

Orientador: Prof^o. Dr. Reisoli Bender Filho

Santa Maria ,RS, Brasil

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO
GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**A comissão examinadora, abaixo assinada,
Aprova o trabalho de conclusão de curso**

**Elaborado por
Vlairton Luis da Costa Machado**

**Como requisito parcial para obtenção do Título de
Especialista em Gestão Pública Municipal**

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Reisoli Bender Filho
(Presidente/orientador)

Profº Dr. Paulo Sérgio Ceretta
UFSM

Prof.Dr. Daniel Arruda Coronel
UFSM

Santa Maria____, de _____ de 2012

AGRADECIMENTOS

A minha esposa lara, que sempre esteve ao meu lado, meus sinceros
agradecimentos. Obrigado pela paciência e compreensão.

Aos meus filhos, Jailson, Mailson e Marjorie vocês são a razão da minha vida ,

Aos Alunos, Professores, Pais e Equipe Diretiva da EMEF Floresta de Ibirubá,
obrigado pela contribuição para realização deste trabalho.

Ao meu orientador Prof.Dr. Reisoli agradeço pela confiança e dedicação.

A Prof. Ms. Karina Toledo , muito obrigado pelo apoio.

Apesar das sérias limitações de espaço na escola, **é possível trabalhar para promover relações participativas de poder** e a formação de um saber crítico e articulado com as necessidade objetivas das classes populares (FLEURI, 1990)

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Curso De Especialização em
Gestão Pública Municipal
Universidade de Santa Maria

GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL FLORESTA NO ANO DE 2012

Autor: Vlairton Luis da Costa Machado

Orientador: Prof.Dr. Reisoli Bender Filho

Santa Maria, 2012

Considerando que a escola é o campo específico de atuação profissional e política do professor, à qual cabem as tarefas de assegurar aos alunos um sólido domínio de conhecimento e habilidades, o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais, além de representar uma significativa contribuição para a formação de cidadãos ativos, criativos e críticos, capazes de participar nas lutas pela transformação social, torna-se necessário e pertinente analisar a participação da comunidade escolar na gestão da escola. O trabalho foi desenvolvido, no ano de 2012, na Escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta no Município de Ibirubá – RS, tendo como tema a Gestão Participativa no cotidiano escolar, envolvendo pais de alunos, professores, equipe Diretiva, funcionários e alunos. O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas e questionários que evidenciaram dados relevantes para a pesquisa. Para atingir os objetivos, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, realizada por meio de uma pesquisa de campo, viabilizando assim a análise dos dados. A partir dos quais, pode-se concluir que Os pais e alunos desconhecem o que seja a gestão participativa, os professores e equipe diretiva tem participação ativa buscando integrar a comunidade com a escola.

Palavras-chave: Gestão Participativa, Escola, Participação.

ABSTRACT
End of Course Work
Specialization Course
Municipal Public Management
University of Saint Mary

PARTICIPATORY MANAGEMENT OF MUNICIPAL SCHOOL FOREST
ELEMENTARY SCHOOL IN THE YEAR OF 2012

Author: Vlairton Luis Machado da Costa

Supervisor: Prof.Dr. Reisoli Bender Filho

Santa Maria, 2012

Whereas the school is the specific field of professional practice and policy of the teacher, which will fit tasks to ensure students a solid mastery of knowledge and skills, develop their intellectual capacities, and represents a significant contribution for the formation of citizens active, creative and critical, able to participate in the struggle for social transformation, it is necessary to do an analysis regarding school community participation in school management, this research was conducted, in 2012, at the Municipal School of Basic Education Forest in the Ibirubá City - RS, on the subject of Participative Management at school, involving parents, teachers, directors, staff and students. The work was developed through literature searches and surveys showed that dados relevant to the research. To reach the objectives, we used the methodology, a qualitative approach, so we conducted a field survey, enabling dados analysis, this study has to objective understand and analyze the use of participative management in the School Forest, based perception of the school community. It can be concluded that the overall goal and the specific objectives were achieved. Parents and students know what is participative management, teachers and management team has been active seeking to integrate the community with the school.

Keywords: Participatory Management, Education, Participation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	O que você entende por gestão participativa?.....	40
Tabela 2	Você tem participação ativa na gestão da escola?.....	41
Tabela 3	Como é a participação da comunidade (família dos alunos) na gestão da escola? Você considera essa participação importante?.....	42
Tabela 4	Como você analisa o papel da Diretora da escola? Ela desenvolve as funções de forma adequada?.....	44
Tabela 5	De que forma a escola vem adotando a gestão participativa?...	44
Tabela 6	Em sua opinião, é importante a participação da comunidade e do corpo docente no processo de gestão escolar?.....	45
Tabela 7	Quais seriam as atribuições para a diretora ser considerada uma boa Gestora educacional?.....	45
Tabela 8	Quais os pressupostos do projeto político pedagógico, as razões e os desafios que ele apresenta para a escola?.....	46
Tabela 9	Sexo do entrevistado.....	47
Tabela 10	Idade dos entrevistados.....	47
Tabela 11	Quantos anos como professora?.....	47
Tabela 12	Para você o que mais dificulta a gestão participativa de se efetivar na escola?.....	48
Tabela 13	Existe algum aspecto na relação entre professores e gestores que dificulta a sua prática docente?.....	48
Tabela 14	Você se sente motivado e valorizado nessa instituição?.....	49
Tabela 15	Em que momento os professores e gestores se inter-relacionam?.....	49
Tabela 16	Existe algum tipo de conflito e / ou divergência entre os professores?.....	50
Tabela 17	Tendo conflitos entre os professores, de que maneira são resolvidos?.....	50
Tabela 18	A gestão da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores?.....	50
Tabela 19	Como é o dialogo entre os professores e gestores?.....	51
Tabela 20	O gestor incentiva a interação entre os professores?.....	51
Tabela 21	Há iniciativa do professor para promover essa interação?.....	52
Tabela 22	Como você qualificaria a postura do gestor na instituição?.....	52
Tabela 23	Como você qualificaria a formação do gestor dessa instituição/escola?.....	53
Tabela 24	Você participa das decisões tomadas na instituição/escola?.....	53
Tabela 25	De que maneira a família participa do estudo de seus filhos?...	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema e problema	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 Conceitos Chaves	15
2.2 Gestão Escolar	20
2.3 Projeto político pedagógico	22
2.4 Gestão participativa	24
3. CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE ENSINO	26
3.1 Caracterização da Escola Floresta	28
3.1.1. Projetos na Escola em 2012.....	29
3.2 Missão, visão e valores.....	30
3.3 O município.....	31
4. METODOLOGIA	34
4.1 Abordagem teórica.....	34
4.2 Fase Exploratória: Pesquisa Qualitativa	35
4.2.1 Procedimentos a serem realizadas e amostra	36
4.3 Fase Quantitativa	37
4.3.1 Procedimentos Atividades a serem realizadas	38
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	39
5.1 Perfil dos entrevistados.....	39
5.2 Análise das entrevistas.....	40
6. CONCLUSÃO	55
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	61

1. INTRODUÇÃO

A educação está presente em todos os momentos da existência humana e permeia todos os seus aspectos, ou seja, social, cultural, político e produtivo. De acordo com o Padrão Referencial de Currículo (1996), a escola é um espaço onde se desenvolve o exercício da cidadania, voltada para a co-responsabilidade da tomada de decisões que afetam o coletivo e para o engajamento na tarefa de construir uma sociedade comprometida com os espaços e com a coisa pública.

A escola é vista como uma instituição social que concretiza as relações entre educação, sociedade e cidadania, e sendo uma das principais responsáveis pela formação de indivíduos para o exercício da cidadania, não pode ignorar a realidade social. Com isso, os parâmetros curriculares nacionais incorporam ao processo educativo a discussão de questões sociais relevantes e presentes na vida cotidiana da sociedade.

A participação é construção em conjunto, pois no processo educativo participativo, todos têm sua palavra a dizer, face a isso, a participação, no processo decisório de alunos, professores e pais determina uma nova orientação de ação pedagógica e administrativa da escola (GANDIN 1994).

Dentro desse contexto, a gestão participativa tem sido alvo de interesse de estudo e aplicação nos mais diversos ambientes organizacionais, não se excetuando, os educacionais procurando assim o envolvimento e a participação da comunidade dentro dos projetos elaborados a partir da necessidade dos educadores e dos educando baseados na realidade social em que se estão inseridos.

Com isso, a gestão participativa tem ocupado espaço de interesse, cada vez maior, na gestão educacional, pois além de atender essa tendência, baseia-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto (LÜCK, 2007).

Tendo em vista, para que a gestão escolar de uma instituição educacional tenha referendada a priorização da liberdade, da igualdade e da aprendizagem político-crítica, há a necessidade de que a mesma seja uma gestão democrática e

participativa, e que mediante o desenvolvimento do processo de gestão, criam-se metas de qualidades, onde se têm, possivelmente exercida as possibilidades de participação e colaboração na elaboração e realização de planos específicos com resultados positivos.

Entende-se que, a gestão participativa é aquela que capta as necessidades e anseios de seus participantes e permeia maneiras de satisfazê-las, sendo assim consta como uma tarefa bastante árdua e complexa, de alcance possível e necessário, mas também conflituosa, mediante objetivos específicos e pensamentos distanciados da realidade escolar.

A gestão participação, entendida como esse processo de participação, foi o foco da análise na Escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta, no município de Ibirubá - RS. Constatou-se que a participação dos pais dos alunos é bastante restrita na tomada de decisões. Além disso, os alunos e os pais não souberam responder com clareza o que é gestão participativa, ao passo que classificaram a gestão atual do educandário como participativa, flexível e bem preparada, além de detectar que a maior dificuldade da efetiva implementação da gestão participativa está na falta de comprometimento e na ausência dos pais ou responsáveis. Complementarmente a isso, os professores destacaram a política como um entrave para o bom relacionamento entre professores e gestores.

1.1 Tema e Problema

Dentro dessa perspectiva, parte-se da possibilidade de investigar a gestão participativa na escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta de Ibirubá, observando a sua prática diária buscando conhecer o sistema administrativo, a relação funcional da escola com a comunidade, a participação e integração dos professores e a equipe diretiva e os mecanismos que o gestor utiliza para obter sua gestão participativa de cunho social dentro da escola.

Participaram da pesquisa pais, professores, funcionárias, Equipe Diretiva e alunos, visando conhecer o trabalho de gestão participativa na escola, observando e analisando a liderança dos gestores, como o grupo é motivado a desenvolver a coletividade, a participação da comunidade com responsabilidade. Esta pesquisa foi

realizada pelo interesse em compreender a problemática de como a escola deve ser articulada para a efetiva implementação da Gestão Participativa?

1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa podem ser subdivididos em geral e específicos, sendo o objetivo geral, o que o pesquisador pretende no desenvolvimento do assunto, independentemente da justificativa. Já os objetivos específicos são a abertura do objetivo geral em outros menores, que constituirão possíveis capítulos no decorrer da estruturação do trabalho. (BASTOS e KELLER, 2004).

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer e analisar o uso da gestão participativa no âmbito da Escola Floresta, com base na percepção da comunidade escolar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar por meio de pesquisa como ocorre a participação e integração dos professores e a equipe diretiva, na busca de uma gestão participativa;
- b) verificar a participação da comunidade escolar na gestão escolar.

1.3 Justificativa

A escola é uma organização que, como muitas outras trabalha com pessoas.

Sua peculiaridade está em ser a primeira instituição em que o cidadão, ainda crianças conhecem depois da família, mais ainda, uma instituição que em complemento as famílias, têm a missão de educar. A experiência na escola contribui positivamente para desenvolver os sentimentos de confiança e satisfação de pertencer à sociedade e de exercer a cidadania.

A promoção do direito do aluno á sua formação com integridade, responsabilidade e desenvolvimento do pensar crítico perpassam pelas diretrizes de sua escola, formadora das noções de cidadania.

Este estudo se justifica a partir da importância de investigar a gestão participativa expressa nas ações entre escola e comunidade e a efetiva participação no compartilhamento de responsabilidades, com participação no processo educativo e na autonomia administrativa, pedagógica e financeira, visando à melhoria da qualidade na educação.

Justifica-se como tema para o acadêmico, pois contribuiu no entendimento relacionado aos processos da gestão participativa, promovendo um maior conhecimento sobre o tema abordado, contribuindo desta forma para o crescimento e aperfeiçoamento .

1.4 estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos objetivando alcançar os objetivos propostos, no primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema e do problema da pesquisa, que trata da gestão participativa no ambiente da Escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta, analisando a percepção dos professores, alunos, pais e equipe diretiva. Neste capítulo ainda estará exposto o objetivo geral e específico, na qual essa pesquisa deseja atingir, seguindo a justificativa que tem como propósito argumentar sobre o tema.

O segundo capítulo expõe sobre a revisão de literatura, onde serão apresentados conceitos chaves baseados em importantes autores relacionados a gestão participativa, a escola e a participação, este capítulo ainda versará sobre gestão escolar e projeto político pedagógico.

O terceiro capítulo relata sobre a caracterização da rede de ensino estadual e municipal trazendo um pouco sobre o histórico desses educandários mostrando dados dos alunos, professores e turmas atendidas, caracteriza a Escola Floresta objeto dessa pesquisa e alguns projetos desenvolvidos no anos de 2012, bem como a Missão, Visão e valores. Compreende também itens referentes ao município de Ibirubá.

O próximo capítulo descreve a estrutura metodológica utilizada para alcançar os objetivos propostos nesse trabalho, constando as fases e os procedimentos realizados.

O quinto capítulo expõe sobre a análise e a interpretação de dados, o perfil dos entrevistados demonstrando a percepção destes sobre a gestão participativa. A análise das entrevistas foi subdividida em grupos sendo no primeiro as perguntas abertas, seguido de questões fechadas e de um resumo dos principais resultados.

O sexto capítulo relata a conclusão, contendo um resumo das principais pontos favoráveis e desfavoráveis obtidos através dos resultados coletados, e finalizando o trabalho foram apresentadas as referencias bibliográficas que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é descrita a revisão conceitual, que proporcionou um estudo aprofundado e desta forma apresentar bases e referências. A fundamentação teórica se faz necessária para um melhor entendimento da pesquisa em sua totalidade, da formulação do problema à análise dos resultados, comprovando as relações entre a teoria e a prática e atingindo assim os objetivos propostos.

De acordo com Vergara (2005) fundamentação teórica consiste em:

Apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores. Faz, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e as suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência, oferecendo contextualização e consistência à investigação (VERGARA, 2005 p.35).

2.1 Conceitos chaves

Antes de iniciar as considerações que se seguem, para melhor compreensão do tema aqui tratado, inicia-se esta exposição apresentando e definindo os conceitos chaves deste trabalho, relacionados à gestão participativa e escola.

Para Lück (2007), “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.” Ou seja, trata-se do envolvimento de pessoas interessadas nas questões da escola, no seu processo de tomada de decisões. No entanto, “não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem”. (LIBÂNEO, 2001).

Por escola compreendem-se os indivíduos que trabalham na escola, pois a estrutura física que constitui o prédio da escola, não cumpre qualquer função social. A escola só passa a ter sentido social se tomada como referência aqueles que nela atuam, dando-lhe sentido (SANTOS, 2009).

A noção de participação a qual se pautou durante os trabalhos de pesquisa foi uma daquelas definidas por Bordenave (1995)¹, qual seja, *participação voluntária* na qual o indivíduo *toma parte* na condução dos processos. Para esse autor, *tomar parte* pressupõe um tipo de participação onde a comunidade se mostra ativa, sentindo-se parte do processo e de sua construção. A participação, nesses termos, leva a superação da condição de marginalidade, com vistas à inclusão e integração aos bens culturais e materiais.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional atual, Lei 9394/96, a gestão democrática do ensino público está expressa no artigo 3º, inciso VIII, bem como nos artigos 14 e 15, em que se encontram os princípios de participação dos profissionais da escola na elaboração de seu Projeto Pedagógico e da comunidade escolar e local, por meio de conselhos escolares, no artigo 14, e no artigo 15, autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, às unidades escolares. No entanto, depende do entendimento de cada sistema de ensino que deverá regulamentá-la, conforme preceitua o artigo 3º, supracitado.

Embora a escola esteja aberta à comunidade e a sua participação amplamente amparada por leis e resoluções, a comunidade continua ocupando uma posição marginal no processo de reflexão, definição e elaboração dos projetos políticos pedagógicos, seus conteúdos curriculares, métodos e práticas de ensino porque a escola ainda mantém sob seu controle as questões pedagógicas (AVANCINE, 1990), talvez também acredite na inexperiência ou no desconhecimento dos pais em relação a essas questões.

Fazendo uma análise da literatura que trata da relação comunidade e escola, fica evidente que esta se abriu para a comunidade, porém a participação ocorre dentro de certos limites. Ela se dá de forma direta nas atividades de cunho evidentemente solidário em atividades que visam suprir as necessidades materiais e financeiras da gestão escolar reforma e manutenção do prédio, contribuição financeira, auxílio em tarefas de rotina, em menos frequência e de forma indireta, na definição das diretrizes, do projeto pedagógico, na definição do tipo de escola que a

¹ Do contrário, seria uma *participação imposta, provocada, dirigida ou manipulada* ou ainda, *concedida*, sendo a comunidade dominada e manipulada, mantida dentro de certos limites, sob controle de quem outorga, manipula ou age com fins previamente definidos. Assim, dependendo do tipo da participação da comunidade pode participar dos processos de decisão desde o planejamento, elaboração ou somente de decisões de pouca relevância, sendo chamada somente para homologar decisões previamente consagradas entre técnicos. Para

comunidade carece.

Minase (1996) aponta que, não obstante a abertura da escola e dos canais de participação, a comunidade, especialmente os pais, continuam afastados da escola. Para esse autor, tal fato pode ser motivado pelo tipo da relação pai-escola. Na maioria das vezes, a escola abre-se aos pais para tratar das questões disciplinares de seus filhos, para cobrar maior presença junto aos filhos, acompanhamento das atividades escolares e maior aproveitamento escolar, levando ao afastamento dos pais e às animosidades pais-escola.

No entanto, a diretora ou diretor, segundo Sung (2003), tem um papel decisivo na qualidade da participação da comunidade na escola. O fato de eles tornarem-se diretores, leva-os a aproximar-se da comunidade e comprometerem-se com as aspirações do conjunto de moradores do bairro em que a escola se situa, tornando assim a relação sociedade-escola mais simétrica, desmantelando *locus* de poderes que se estabeleceram ao longo do tempo.

Administrar a escola é articular a unidade dela na pluralidade dos elementos que a compõe, dos processos que se desenvolvem e dos recursos que se exigem, pela dinâmica da ação comunicativa em que se cumpre as aprendizagens fundadas na linguagem com vista ao entendimento amplo. Evitando-se o fechamento de cada componente nos próprios automatismos. Submetem-se assim da gestão democrática do trabalho educativo e da direção administrativa da escola aos imperativos da racionalidade de múltiplas vozes, uma racionalidade vivida e sustentada pelos atores concretamente envolvidos nas situações específicas de sua práxis cotidiana resistente á automação e mera tecnificação, e resistente as manobras de manipulação estratégica. (MARQUES 1995, p.105)

De acordo com as regras estabelecidas pela sociedade acredita-se até então que a escola (formadora de indivíduo para a sociedade) fosse um instrumento de ensino fechado e restrito aos alunos e aos professores, cuja educação se reservava apenas aos muros da escola, produzindo assim uma educação mecanizada e artificial não promovendo um ser crítico e responsável pelos seus atos, contudo uma nova concepção acaba por destruir essa visão tradicional da escola, agora buscando uma maior interatividade no âmbito escola, trazendo do ambiente externo o auxílio e a participação da comunidade e da sociedade onde cada escola e cada criança estão inseridas.

Nesse sentido, a escola adquire uma nova caracterização e possui como objetivo conseguir realizar com esse aluno uma escolha de caminhos a serem seguidos perante tais acontecimentos, com a participação de suas famílias e com a responsabilidade coletiva sobre decisões tomadas. A ideia que se defende é a da responsabilidade compartilhada, ou seja, a educação escolar é uma tarefa social que deve ser desenvolvida pela sociedade. A participação efetiva e ativa dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões conscientiza a todos de que são atores da história que se faz no dia-a-dia da escola (SANTOS, 2011).

Como instituição social educativa, a escola vem sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo. Elas decorrem, sobretudo, dos avanços tecnológicos da reestruturação do sistema de produção e desenvolvimento da compreensão do papel do Estado, das modificações nele operadas e das mudanças no sistema financeiro, na organização do trabalho e nos hábitos de consumo [...] (OLIVEIRA 2005, p.51).

Acredita-se que, para mudar esse paradigma tradicionalista adota-se na escola a gestão democrática, sendo que a escola tem por função social, essencial e primordial de ensinar e preparar o educando para que ele seja um ser crítico e formador de atitudes e opiniões adotando assim, a participação dos atores sociais iniciando sua prática comunicativa para desenvolver no seu cotidiano.

Luck (2008, p.19) ressalta que, “boas escolas emergem mais facilmente de sistema de ensino bem organizado e orientado, a partir de uma concepção clara sobre a educação e sobre o seu papel de gestão para promovê-la”.

Além disso, vive-se em um mundo onde as informações acontecem em uma grande velocidade, tornando-se necessário o acompanhamento de todos os avanços estabelecidos por uma gestão que usa as opiniões e transforma sistematicamente os conhecimentos com uma maior reflexão e uma melhor aprendizagem. Analisando a liderança dos gestores, como o grupo é motivado a desenvolver a coletividade, a participação da comunidade com responsabilidade.

Diante desta visão, é que se busca a realização desta pesquisa procurando conhecer o trabalho de gestão participativa na escola, novo modelo de direcionamento na escola, ampliando as inovações com uma leitura de mundo que foram posteriormente recolhidas a partir da participação de todos os integrantes que

estão envolvidos na escola para ajudar no desempenho e no desenvolvimento educacional.

Para melhor efetivação deste trabalho, os participantes responderam um questionário elaborado para facilitar e subsidiar o processo de gestão que ajudará professores, alunos, escola, pais e comunidade no processo de ensino e aprendizagem.

A abertura da escola à comunidade tem se revelado como uma estratégia de maior importância para sua vitalização. Alguns diretores tratam os equipamentos da escola como se fossem objetos pessoais, propriedades privadas; outros, ao contrário, estabelecem relações de parceria com a comunidade e, com isto, não só possam contar com ela como elemento de apoio para as mudanças, como ainda obtém diminuição do vandalismo, da violência; os alunos se sentem acolhidos, experimentam a escola como um território aliado. Queremos deixar claro que estamos nos referindo à abertura tanto no que diz respeito às instalações e equipamentos, quanto num sentido mais sutil, de se deixar sensibilizar pelas exigências colocadas pela sociedade [...].(VASCONCELLOS 2004, p.63).

Com a gestão participativa resta à escola salientar trabalhos e propostas de cunho único e relevante para melhorar o saber e aprendizagem assumindo assim sua verdadeira responsabilidade, trazendo a participação e o desenvolvimento educacional.

Paro (2001, p. 29-30), ao analisar a influência positiva da escola na vida das pessoas, indica elementos para pensar e rediscutir a escola autoritária que temos com a finalidade de direcioná-la para uma escola voltada para a emancipação e a participação democrática.

“Ao referir-se às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. Destaca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto.” (LUCK, FREITAS, GIRLING, KEITH, 2007, p.17).

Para entender todo esse mecanismo que revoluciona as atividades escolares é preciso ter em mente que escola também é um ambiente político, com estruturação hierárquica, com normas e diretrizes que são ajustadas perante interatividade de ações que desencadeiam uma modernização no sistema.

De acordo com Demo (1988), “a participação não é algo natural e, sim, um processo de conquista, aprendizado e, sobretudo de disputa com o poder dominante”. E assim, a escola tem seu caráter político permanentemente estabelecido em suas atuações e no desencadear de busca de soluções. Elevando seus conhecimentos sociais, a escola assume seu papel de condutor frente ao cidadão que deve absorver as mudanças, ampliar sua visão e administrar a padronização das tarefas a serem realizadas.

2.2 Gestão Escolar

Gestão é um termo genérico que sugere, tanto quanto seus sinônimos, gerência e administração, a ideia de dirigir e de decidir estando presente em todas as instituições do mundo.

O termo gestão foi preferido por sua generalidade e purezas modernas, ainda não desgastado por usos e desusos a exemplo do termo administração, por que representa um conceito mais abrangente e menos autoritário, sendo que em algumas formas de gestão, a figura do administrador se torna enfraquecida e até mesmo desaparece diante de colegiados, conselhos e decisões de consenso, porém se faz necessário destacar que a administração está presente em todas as instituições do mundo.

A Administração é universal por que tem um corpo sistemático de conhecimento, abrangendo princípios, guias diretivos e outros componentes da teoria administrativa. Este corpo tende a ser amplamente aplicado em todas as situações e em todos os tipos de organizações-estabelecimentos industriais e comerciais, governamentais, educacionais, sociais, religiosos e outros, as funções administrativas são basicamente em as mesmas em qualquer tipo de organização (MEGGINSON, MOSLEY, JR, 1998

A verticalidade das decisões tomadas no topo da direção, bem como, as particularidades das práticas individuais precisa ser superada nos diálogos coletivos, abrindo espaço para a participação, estímulos para a livre expressão articulando as ideias para um consenso comum.

Para desmistificar as mazelas ainda impostas pela sociedade sobre o modelo de administração, trocando o antigo pelo novo termo, acredita-se em que há uma necessidade em se conhecer principalmente a partir de que momento surge à gestão dentro da escola em todo o seu contexto social.

O termo gestão surge de uma amplitude no processo de se administrar uma determinada instituição, até então quando se falava em administrar obtinha-se uma ideia de ordenamento restrito e técnico onde o responsável por essa área (diretor) tomava todas as decisões deixando de fora a opinião dos demais integrantes; por outro lado, quando se fala em gestão percebe-se que esse termo abrange um contexto maior, o qual o gestor busca a participação de todos para chegar a um denominador comum (LUCK, 2007 p.27).

No Brasil, as falhas na prática da administração serviram para desgastar o próprio termo, tornando-o por vezes expressão de insatisfação, sinônimo de inutilidade e de pessimismo, levando de enxada os novos conceitos e ideias que se desejava introduzir. Como as necessidades permanecem, torna-se preciso revitalizar o conceito introduzindo novas palavras, que por não estarem associadas às práticas passadas reacendem um novo otimismo,(...) A palavra Administração, aceita em português para expressar um novo campo de conhecimento e uma nova prática profissional, perdeu parte de sua imponência, sendo substituída na última década pela palavra gestão. (MOTTA, 2003 p.14):

A ainda que se atentar para o processo pedagógico, por que diferente do que ocorre em outros processos de trabalho como na produção material, o objeto do trabalho é também sujeito, posto tratar-se ser humano, e que é preciso querer aprender para que o processo de ensino aprendizagem possa dar certo. Por que, quanto ao produto gerado pela escola, é o conhecimento e a cultura.

A cultura é de grande importância no comportamento de uma pessoa, e que em maior parte esse comportamento é aprendido, como é o caso das crianças, que aprendem seus valores ao crescer dentro de uma dada sociedade, onde lhe são transmitidos comportamentos básicos pela sua família e por instituições, como escolas e igrejas (KOTLER; ARMSTRONG 1993, p. 93).

Quando se refere à educação está-se embasado na lei Nº 9.394/96 da LDB que em seu artigo segundo define: A educação é dever da família, e do estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da

cidadania e sua qualificação para o trabalho.

As tarefas remetidas a escola, configuram a gestão escolar, onde assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação a sociedade e a formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção tecnicista onde a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos demais envolvidos e numa concepção democrático-participativa o processo de decisão se dá de forma coletiva e participativamente (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2007).

A direção desta maneira poderá estar centrada no indivíduo ou no coletivo. O alcance dos objetivos almejados por uma escola vai depender da concepção que o diretor tem da gestão. O termo gestão (do inglês *management*) pode ser definido como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho” (HERMEL, 1990, p.75).

Gestão é uma expressão que ganhou espaço no contexto educacional paralelamente a uma mudança de paradigma nesta área. É caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Esse conceito de gestão está, portanto, vinculado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação comprometida de todos os atores da educação nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK, 2003, p. 33).

2.3 Projeto Político Pedagógico

Estabelecendo os parâmetros e estratégias de participação da comunidade escolar, a instituição escolar precisa primar pela abertura aos diferentes segmentos de sua comunidade, respeitando suas diferenças e seus níveis, os novos conflitos que advêm dessas participações devem ser encarados com naturalidade, como forma de formulação de novas normas e propostas, como mobilização da sociedade

e, assim determinados fundamentalmente pela administração coletiva, mas obedecendo a hierarquia da escola.

A Gestão democrática das escolas públicas por ter sido objeto de reflexão, alterações e questionamentos e é considerada como uma alternativa de concretização Conforme a Constituição Federal em seu artigo 205.

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)

Para viabilizar esse processo educativo e possibilitar a execução através de mecanismos políticos e processos determinantes em sua formulação, vislumbra-se que o PPP – Projeto Político e Pedagógico se baseia na LDB – Lei de Diretrizes e Base da educação, em seu Artigo 14 que registra a participação de professores e da comunidade escolar.

Art. 14 I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola:
II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, Lei nº 9.394/96)

Perante isso, pode-se dizer que a reflexão conjunta sobre as necessidades da escola encaminham-se para uma realização democrática e pedagógica, com fundamentação diversificada em seu processo e que determina a possibilidade de uma ampla visão definindo as normas de se operar sobre determinadas situações.

Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituído-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores sejam eles professores, equipe técnico administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local (VEIGA,2003 p.7)

Por ser uma tarefa da escola, além da construção de um PPP ser coletiva, refere-se também a sua execução e avaliação, pois sua reflexão deve ser contínua, crítica e aberta a comunidade em todos os momentos evidenciados e sua prática deve trazer os resultados. Um projeto tem a intenção de alcançar objetivos em prazos diferenciados, mas com ideias políticos, de solidariedade e, sobretudo com

qualidade de ensino e ainda, conforme Veiga (2003), “ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola”.

2.4 Gestão participativa

No domínio das teorias da administração em geral, a gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão.

O pioneiro do movimento de Gestão Participativa, segundo Freitas (1991) foi Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical que em 1897 implantou o plano de participação nos lucros e convidava os trabalhadores a que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro. Com isso, ganhou aliados que deram o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow (FREITAS, 1991).

O tema Gestão Participativa surgiu no cenário da Administração como uma das estratégias das empresas para envolverem seus colaboradores no processo de produção e assim obterem, por meio do processo de produção, vantagens competitivas.

A Gestão Participativa, pode ser entendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo dependendo da forma de como se administra, ou das pessoas que administram, a Gestão Participativa acontece das formas: consultiva, grupal ou representativa. (FARIA, 2001)

Segundo HERMEL (1990), as razões pelas quais as empresas e organizações se interessam pela Gestão Participativa são: a busca de resultados; as considerações humanistas; a preocupação pela ‘vida interior da empresa’; as necessidades da direção; e, a necessidade de mudança.

No quadro da evolução das teorias da administração, a gestão participativa tem a sua origem no movimento das relações humanas que se difundiu a partir dos célebres estudos conduzidos entre 1924 e 1933, por Mayo, na Western Electric’s e

Hawthorne, nos Estados Unidos. Estes estudos e a investigação que se lhes seguiu mostraram a importância do fator humano nas organizações relativizando, assim, a ideia de que era possível uma racionalidade da gestão baseada na organização científica do trabalho, como defendiam Taylor e os seus seguidores, desde o princípio do século. (BARROSO, 1998).

3. CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE ENSINO

A rede de ensino é constituída por escolas, isto é, estabelecimentos ou instituições de educação. A organização escolar é assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB – 1996) que tem como característica a flexibilidade isto é, sugere possibilidades de organização da escola e também a adoção de outras alternativas, sempre focando o processo de aprendizagem.

O município de Ibirubá é vinculado a 9ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE), COREDE Alto Jacuí, tem cinco escolas estaduais e quatro municipais, assim distribuídas: Escola Estadual de Educação Básica General Osório, Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer, Escola Estadual de Ensino Fundamental Hermany, Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana, Escola Estadual de Ensino Fundamental Ibirubá, estas da rede estadual de ensino e as escolas da rede municipal, Escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta, Escola Municipal Ensino Fundamental Santa Teresinha, Escola Municipal de Ensino Fundamental Rincão Seco, Escola Municipal de Ensino Fundamental Alfredo Brenner.

O Quadro 1 apresenta a relação dos educandários acima citados e discrimina o atendimento de turmas.

QUADRO 1 - Rede de ensino

(Continua)

ESCOLAS MUNICIPAIS	
Escola	Descrição
EMEF Floresta	Atende Educação Infantil, Ensino Fundamental e (EJA) ensino fundamental. além de possuir laboratório de informática.
EMEF Alfredo Brenner	Atendendo educação infantil e Ensino fundamental além de possuir laboratório de informática.
EMEF Santa Teresinha	Atende Educação Infantil, Ensino Fundamental e (EJA) ensino fundamental, além de possuir laboratório de informática.
EMEF Rincão Seco	Ambas atendendo educação infantil e Ensino fundamental.

(Conclusão)

ESCOLAS ESTADUAIS	
Escola	Descrição
E.E.E.B. General Osório	Atende Educação Infantil, Ensino Fundamental e médio (EJA) além de possuir laboratório de informática.
I.E.E Edmundo Roewer	Atende Ensino Fundamental e médio (EJA) normal em nível médio, técnico em contabilidade, e possui laboratório de informática.
E.E.E.F Hermany	Atende Educação Infantil, Ensino Fundamental e (EJA) ensino fundamental e possui laboratório de informática.
E.E.E.F Edison Quintana	Atende Educação Infantil, Ensino Fundamental e possui laboratório de informática.
E.E.E.F Ibiruba	Atende Educação Infantil, Ensino Fundamental e possui laboratório de informática

Fonte: SMEDT (Secretaria Municipal de Educação Desporto E Turismo) de Ibirubá - 2012

A Escola estadual de Educação Básica General Osório foi fundada em 03/03/1958 com o nome de Ginásio General Osório, a escola oferece atendimento de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino médio, Educação de Jovens e Adulto (EJA), além de possuir laboratório de informática, conta atualmente com 1054 alunos, 58 professores e 13 funcionários distribuídos em três turnos.

O Instituto Estadual de Educação Edmundo Roewer foi criado a partir da Escola Estadual de 1ª e 2ª Grau Edmundo Roewer. Oferece atendimento para o ensino Fundamental e Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos (EJA), normal em nível médio, técnico em contabilidade, e possui laboratório de informática. Conta atualmente com mais de 1002 alunos divididos em 36 turmas, 52 professores e 11 funcionários, divididos em três turnos.

A Escola Ibirubá surgiu quando o município ainda pertencia à Cruz Alta, como distrito, chamado General Osório. O pequeno povoado sentiu a necessidade de criar uma escola que oportunizasse a educação de seus filhos, assim em 1906 surge à escola particular “Sociedade Escolar General Osório”. Em três de abril de 1939 através de um decreto Governamental esta escola transforma-se na primeira instituição mantida pelo Estado, o “Grupo Escolar da Sede”. Em 1942, o Grupo Escolar da Sede reiniciou o seu funcionamento agora em um prédio de madeira, onde até hoje está localizado. Em 2002, é inaugurado o Laboratório de Informática, atualmente a escola possui 362 alunos, conta com 23 professores e 8 funcionários e

disponibiliza Educação Infantil (Pré Escola) e o Ensino Fundamental de Primeiro ano à 8 séries.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Rincão Seco, foi fundada em 14 de setembro de 1955, através do decreto número 6685 de 1954. Hoje conta com 87 alunos atende desde a Educação Infantil até a 8ª série do ensino fundamental, seus alunos são provenientes da Vila Rincão Seco, e outras localidades do interior. Tem em seu quadro efetivo 12 professores e 4 funcionários, desenvolvendo um trabalho entre família e escola, visando o bem estar da comunidade escolar.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Teresinha, foi municipalizada em julho de 1989, conforme o decreto número 833/88 tendo a sua origem a Escola Santa Terezinha. Entidade particular. Hoje com 689 alunos atende desde a Educação Infantil até a 8ª série do ensino fundamental, e também a Educação de Jovens e Adultos (EJA) seus alunos são provenientes de diversos bairros e a sua maioria do centro da cidade. Tem em seu quadro efetivo 18 professores e 6 funcionários, desenvolvendo um trabalho entre família e escola, visando o bem estar da comunidade escolar.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Alfredo Brenner, foi fundada em 20 de janeiro de 1940, através do decreto número 10 de 1940. Hoje conta com 127 alunos divididos entre a Educação Infantil e o ensino fundamental completo, isto é até a 8ª série, seus alunos são provenientes da localidade de Alfredo Brenner, Tem em seu quadro efetivo 12 professores e 4 funcionários.

3.1 Caracterização da Escola Floresta

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta, está situada na Rua Francisco Manuel dos Santos, nº 1150 – Bairro Floresta, Município de Ibirubá (RS). A instituição é mantida pela Prefeitura Municipal e sua preservação é de responsabilidade dos alunos, funcionários, pais, professores, direção, enfim, de toda comunidade escolar.

A escola foi criada através do decreto estadual nº 33.799 de 21 de janeiro de 1991, com o nome de Escola Estadual de 1º Grau Floresta, há 13 salas de aulas,

além de dependências para direção, secretaria, biblioteca, sala dos professores, cozinha, almoxarifado, instalações sanitárias e área ao ar livre.

Foi municipalizada no ano de 2000, hoje conta com 277 alunos atendendo desde a Educação Infantil até a 8ª série do ensino fundamental, nas modalidades regular e EJA – Educação de Jovens e Adultos. A escola funciona nos turnos de manhã, tarde e noite, seus alunos são provenientes do Bairro Floresta, Bairro Chácara da prefeitura e outros bairros da cidade. Tem em seu quadro efetivo 25 professores e 6 funcionários, desenvolvendo um trabalho entre família e escola, visando o bem estar da comunidade escolar. (SMECDT, 2012).

A escola possui ainda três laboratórios de informática.

1.● Telecentro Comunitário de Inclusão digital, tem como objetivos efetivar a inclusão digital das pessoas que ainda não têm acesso a tecnologia da informação e dispor meios de uso aos já incluídos, oferecendo gratuitamente os serviços de utilização dos computadores, acesso à internet, cursos de informática e outras atividades de interesse da comunidade. É uma parceria entre governo federal através do Ministério das comunicações e Prefeitura municipal.

2.● Proinfo – Programa que promove o uso pedagógico de tecnologias de informática e comunicações na rede pública, implantado em parceria com o governo federal e secretaria Municipal de educação tem o objetivo de possibilitar aos estudantes a inclusão digital, que beneficia os alunos da escola, preparando para o mundo digital. Após a participação nas aulas tradicionais, os alunos vão para o laboratório de informática, onde realizam pesquisas detalhadas sobre os temas repassados em sala de aula.

3.● AEE – Composto por três computadores, sendo dois desktop e um notebook, para o atendimento educacional especializado de pessoas que possuem deficiências físicas, sensoriais, intelectuais, transtornos globais do desenvolvimento, altas habilidades e superdotação.

3.1.1 Projetos na Escola em 2012

- Escola no campo - O objetivo é ter a criança como um agente multiplicador dos conceitos de responsabilidade social e ambiental através de assuntos a serem

aplicados em sala de aula e no campo além de sensibilizar os alunos a desenvolverem a consciência sobre a preservação ambiental através das ações planejadas. Propiciar espaços de reflexão à comunidade escolar sobre a importância da redução dos impactos ambientais e dessa maneira melhorar o rendimento escolar.

- Mulheres mil – Projeto realizado pelo governo federal com o objetivo de promover a formação profissional e tecnológica das mulheres, no intuito de trazer uma melhor vida financeira para mulheres que não tiveram oportunidades de educação e qualificação profissional. O curso possibilita que elas estudem e ao mesmo tempo façam uma qualificação para entrarem no mercado de trabalho.
- Sorrindo para o futuro - O Sorrindo para o Futuro é um programa de promoção de saúde bucal em escolares na Escola Floreta ele destina-se aos alunos 1º, 2º e 3º ano do Ensino Fundamental. É uma parceria da prefeitura municipal de Ibirubá através das Secretarias de Educação, secretaria de Saúde com o SESC.

3.2 Missão, visão e valores

As diretrizes organizacionais como missão, visão e valores devem ser definidos e elaborados pela equipe escolar, a partir da análise estratégica, mostrando que o planejamento, se bem aplicado, pode tornar a gestão da escola mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento do aprendizado na organização.

"Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa." (DRUCKER, 2002)

Para Kotler (1993) "Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da

empresa." Missão, portanto, é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio.

Neste sentido, Chiavenato (2009): "A missão e a visão proporcionam os elementos para definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. Os valores são criados por um conjunto de crenças que se misturam muitas vezes com os princípios, políticas, visão e definem os objetivos

A Escola Municipal de Ensino fundamental floresta tem como:

MISSÃO: Ser uma escola que promova uma educação de qualidade para a formação plena do cidadão e sua inclusão no mundo do conhecimento e do trabalho, por meio de propostas que envolva todos os segmentos da comunidade, na busca por torná-los conscientes do seu importante papel na transformação da sociedade na qual estão inseridos.

VISÃO: Ser uma escola de referência pela qualidade do ensino ministrado, valorizando e capacitando os profissionais que nela atuam, elevando o nível de aprendizagem e promovendo a formação integral dos nossos alunos.

VALORES:

- Respeito a si, ao outro e ao bem coletivo;
- Resgate da identidade, da autoestima e da autoimagem;
- Desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade;
- Estímulo ao espírito de busca e à persistência;
- Resgate dos valores éticos, morais, sociais e culturais;
- Redução da infrequência, do abandono e a repetência.

3.3 O município

Ibirubá iniciou a sua colonização em 1824, com a chegada de 40 famílias de colonos alemães vindos de São Leopoldo, nasceu da semente do pioneirismo. Nossos imigrantes plantaram aqui o legado do trabalho e da cooperação. A agricultura moldou o relevo da nossa terra e construiu uma sociedade forte e

empreendedora que soube diversificar suas atividades (MORODIN, 2004).

Em 1875, iniciou-se a imigração italiana em grande escala, com a abolição da escravatura em 1888 e a proclamação da República, em 1889, instalaram-se colônias em diferentes pontos do estado.

No fim do século XIX vários empreendimentos imobiliários que desenvolviam projetos de colonização estavam em andamento nesta região, tanto pelo poder público estadual, como foi a colonização de Ijuí, como por empresas particulares como foram Neu-Württemberg (Panambi) e Não-me-Toque. Todas estavam relativamente bem estruturadas oferecendo uma série de atrativos aos colonos, tais como escolas, igrejas, estradas abertas.

Em 1895, inaugurou-se o trecho da estrada de ferro, Santa Maria-Passo Fundo. E foi nesse momento festivo de desbravamento e povoamento de área inculta que se cogitou colonizar General Osório, hoje Ibirubá.

Em 1889, o advogado Diniz Dias e o Intendente de Cruz Alta Serafim Fagundes, fundaram a empresa colonizadora DIAS e FAGUNDES com o objetivo de colonizar uma área de 143.354.728 metros quadrados de terras adquiridas de posseiros e do estado e que tinham as suas divisas ao norte com terras de Antonio Rocha, Rodolfo Meira, João Hammel e outros e ao sul com terras de Manuel Theodoro da Silva, João Ritter, Senhorinha Curussù e outros, ao Nascente com o travessão conhecido como Marco Grande e ao poente com o Rio Lagoão (Jacuí Mirim). A colônia recebeu o nome de General Osório e a sede foi denominada de barão de São Jacob. Os colonizadores pagaram a importância de \$200.000,00 (Duzentos contos de réis) e as escrituras foram lavradas nos dias 10 e 11 de fevereiro de 1899. Os levantamentos topográficos foram executados pelo agrimensor de origem alemão Pretórus, auxiliado por Ehrhardt Martel e Peter Nicknich (MORODIM, 2004).

A colônia foi crescendo com o trabalho e a determinação, pois sabendo que na união de todos, seriam fortes, fundaram cooperativas, Escolas, indústrias, hospitais etc. Com o desenvolvimento surgiram os melhoramentos públicos. Em 3 de maio de 1914 foi elevado a categoria de distrito compreendendo a zona adiantada Colônia General Osório, localidade de Alfredo Brenner e mais a região de Quinze de Novembro.

Em 1938, a Colônia recebeu a denominação de General Câmara, mas esse

nome foi logo substituído em definitivo por Ibirubá - Origem Tupi-Guarani que significa pitangueira do mato. Emancipada em 15 de dezembro de 1954 pela lei estadual número 2.528, instalado oficialmente em 28 de fevereiro de 1955, com anexação dos distritos de Alfredo Brenner e Quinze de Novembro (hoje Cidade) Nestes anos de história, a comunidade ibirubense é desafiada a inaugurar um novo ciclo de progresso que com certeza consolidará o município como um pólo de integração regional e a oportunidade para aqueles que quiserem trabalhar. (MORODIM, 2004).

4. METODOLOGIA

4.1 Abordagem teórica

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.83), metodologia de projeto é: o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema quer seja para estudá-lo ou explicá-lo. Para se chegar a um dado conhecimento existe a necessidade de se saber as construções mentais que o possibilitam serem efetivados. Em outras palavras, como afirma Gil (1999, p.27), tem-se que determinar o método, podendo este ser definido como o "...caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais".

A primeira fase foi conduzida por meio de questionário com o objetivo de gerar as percepções dos entrevistados, a coleta de dados de natureza descritiva e quantitativa, é destinada a medir a percepção dos entrevistados com relação à gestão participativa na Escola.

Os dados de pesquisa dividem-se basicamente em dois grandes grupos: os dados secundários e os dados primários. Malhorta (2006) afirma que, os dados secundários são aqueles recolhidos por algum outro propósito, que não seja a pesquisa em questão. Os dados secundários incluem informações produzidas pelo governo e outras organizações.

Os dados primários, por sua vez, são aqueles citados pelo pesquisador com o fim de responder aos seus objetivos de pesquisa. Os dados primários são obtidos por meio de dois tipos de pesquisa. As duas pesquisas são complementares e não concorrentes. Em qualquer situação onde um novo problema de pesquisa está sendo criado. A pesquisa quantitativa deve ser precedida pela pesquisa qualitativa,

muitas vezes a pesquisa qualitativa é utilizada para explicar os achados da pesquisa quantitativa. Porém, é errado utilizar os resultados da pesquisa qualitativa para fazer generalizações quanto à população. (HONORATO, 2004).

4.2 Fase Exploratória: Pesquisa Qualitativa

A pesquisa exploratória é o primeiro passo da pesquisa, destinada a situar o pesquisador e seu problema de pesquisa. Neste trabalho, a pesquisa exploratória foi feita com pesquisa qualitativa. Existem diversas razões para o uso da pesquisa qualitativa. Isso porque nem sempre é possível ou desejável utilizar métodos formais ou estruturados para obter informações. Por exemplo, as pessoas não gostam de revelar seus medos ou problemas. Muitas vezes, as pessoas não percebem as razões de seu subconsciente que as leva a vir de determinada maneira. (MALHORTA, 2006)

Os pesquisadores utilizam a pesquisa qualitativa para definir o problema ou desenvolver uma abordagem de trabalho. No desenvolvimento de uma abordagem, a pesquisa qualitativa é frequentemente utilizada para a geração de hipóteses e identificação das variáveis que poderiam ser incluídas na pesquisa. Nos casos onde a pesquisa quantitativa não é feita, a pesquisa qualitativa e os dados secundários compreendem a maior parte do projeto de pesquisa.

A fase exploratória visa realizar os levantamentos preliminares de dados da pesquisa, aperfeiçoando o entendimento do objeto de estudo. Para esta fase, Rossi e Slongo (1997) recomendam uma série de cuidados. Com relação à amostra, os elementos participantes devem ser preferencialmente selecionados dentre a população das organizações que tenham conhecimento sobre o assunto ou que desempenhem funções ligadas à área. Sua escolha deverá ser feita conjuntamente pelo pesquisador, adotando-se critério de escolha por julgamento.

Os entrevistados nesta fase devem ter condições de contribuir para a geração dos indicadores de satisfação. O número de entrevistas não é fixo, devendo-se realizá-las até o momento em que as novas informações sejam semelhantes às já obtidas. A experiência diz que nunca se deve satisfazer com um número baixo,

como 3 ou 4, sendo que em geral de 15 a 20 são suficientes. Para a coleta de dados, são indicadas as entrevistas em profundidade. Para a análise destes dados qualitativos, entre os procedimentos disponíveis destaca-se a análise de conteúdo. O pesquisador deve tomar cuidados nesta fase com problemas como as diferenças de linguagem entre os entrevistados e busca de sua própria neutralidade no momento de fazer os relatórios.

4.2.1 Procedimentos realizados e amostra

O universo a ser pesquisado é composto por professores, pais de alunos, alunos e equipe diretiva da escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta da cidade de Ibirubá - RS, onde foi realizado o procedimento de coleta de dados. A seguir prossegue-se com uma entrevista de acordo com este roteiro básico apresentado:

- pesquisador se identificará
- são explicados os objetivos da pesquisa
- se pedirá a colaboração para responder a algumas perguntas, com referência a pesquisa.
- se pedirá se pode ser feita uma entrevista em profundidade

A entrevista em profundidade foi escolhida por servir plenamente ao objetivo de busca de dados a que se propõe esta fase do trabalho, ser de fácil aplicação e de menor custo que as outras técnicas disponíveis. Durante as entrevistas tem-se a preocupação em descobrir novos elementos, direcionando-os conforme o momento, com a finalidade de obter a maior quantidade possível de informações.

O universo das entrevistas é composta por aproximadamente.

- cinco professores da equipe diretiva;
- seis professores do ensino fundamental;
- doze alunos da 8ª série do ensino fundamental;
- doze pais de alunos.

A escolha de cinco professores da equipe diretiva é porque totaliza 100% dos que compõe o quadro da escola é composta por três vice-diretoras, uma

coordenadora pedagógica e a Diretora da escola , seis professores equivalente a 25% do total do quadro, doze alunos perfazendo 100% do total de alunos matriculados na 8ª série do ensino fundamental e doze pais em razão de serem os mais ativos no educandário.

Conforme Rossi e Slongo (1997), a homogeneidade das respostas obtida vai determinar o tamanho da amostra. Assim, quando as respostas começarem a tornarem-se semelhantes, sem o acréscimo de informações significativas, a amostra será considerada adequada. Os pais consultados foram aqueles que têm uma participação mais ativa na unidade escolar, os quais levam seus filhos todos os dias para a escola. Não se trata de uma medida discriminatória, mas uma maneira de se obter uma visão mais coerente com o tema abordado.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas para análise do conteúdo. Esta pode ser auxiliada por softwares específicos (ROSSI, SLONGO, 1997). A partir das informações editadas, os gráficos foram gerados pelo Excel. Com base nestas entrevistas foram determinadas as percepções e a importância da administração, as quais foram subsídios importantes para a confecção do instrumento de coleta de dados na fase quantitativa da pesquisa.

4.3 Fase Quantitativa

Nesta fase é determinado a percepção e o nível de importância gerada dos entrevistados nos indicadores gerados na primeira fase (Rossi e Slongo, 1997). A população desta fase da pesquisa deve constituir-se de professores, alunos, pais e equipe diretiva. É interessante incluir pessoas de diferentes partes de escolas na amostra. Uma vez estratificada a população, deve-se retirar a amostra de acordo com as técnicas estatísticas. A coleta de dados nesta fase foi baseada em entrevista pessoal.

4.3.1 Procedimentos e atividades a serem realizadas

Com os dados da fase anterior, foi elaborado um instrumento que possibilite uma avaliação quantitativa do trabalho. Neste instrumento, um questionário destinado à coleta de dados, através de perguntas fechadas onde foram abordadas as questões referentes aos dados, assim como questões levantadas na fase qualitativa da pesquisa ..

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste capítulo expõem-se o que foi observado e desenvolvido na pesquisa com a apresentação dos resultados. Inicialmente é apresentado o perfil entrevistado conforme dados de referencia constantes dos questionários, respondidos pelos professores, pais, equipe diretiva e alunos, localizando o leitor quanto a idade, sexo, área de formação de acordo com o proposto nessa pesquisa.

5.1 Perfil dos Entrevistados

Os sujeitos da pesquisa foram: equipe diretiva, professores, pais de alunos e alunos. Os professores entrevistadas em número de seis todas com especialização na área de educação, foram selecionados a partir de disponibilidade, sendo que três lecionam nas séries iniciais e três nas séries finais do ensino fundamental. Para distingui-las usou-se as letras (A,B,C,D,E,F).

A Equipe diretiva é representada pela Diretora da Escola, Vice-Diretoras e Coordenadora Pedagógica, em número de cinco. A diretora exerce esse cargo desde 2008, é formada em história, iniciou seu trabalho com professora nas séries finais em 2002 através de concurso público, e tem 10 anos de experiência na função. A coordenadora pedagógica tem 20 anos de experiência no magistério e é formada em pedagogia, com especialização em psicopedagogia.

As vice-diretoras também são formadas em pedagogia e desempenham suas funções nos turnos de manhã. tarde e noite..

Os alunos, jovens entre 13 e 15 anos, estão matriculados e freqüentando regularmente a 8ª série do ensino fundamental, e estudam desde as séries iniciais nesta escola.

Os pais consultados foram aqueles que têm uma participação mais ativa na unidade, tem em média dois filhos matriculados e sendo que dois deles foram estudantes desta escola, os quais levam seus filhos todos os dias para a escola.

Não se trata de uma medida discriminatória, mas uma maneira de se obter uma visão mais coerente com o tema abordado.

5.2 Análise das entrevistas

Após a coleta de dados a fase seguinte é a análise e a interpretação dos dados coletados, segundo Gil (1999) a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos obtidos anteriormente.

Tabela 1 – O que você entende por gestão participativa?

	Respostas	Freq
Alunos	Eu entendo que seja uma forma de administrar com a ajuda de mais pessoas.	17%
pais	Gestão participativa é onde comunidade e escola trabalham juntos na educação e na instituição escolar	8%
Pais	Participar junto com os alunos das reuniões e de todas as tarefas da escola	92%
Professor A,D,E,F	Gestão participativa, é um método de administração que conta com ajuda/participação dos seus colaboradores.	67%
Professor B	Eu participo dos projetos dentro da instituição de ensino, conhecimento de seu andamento e comprometido,	16%
Professor C	Para mim é definição de metas (curto , médio e longo prazo) a serem atingidos e ações a serem desencadeadas por todos envolvidos	16%
Equipe-Diretiva	A gestão participativa ocorre quando todos os envolvidos no processo opinam, analisam, se comprometem e agem	40%
Equipe-Diretiva	Entendo que gestão participativa é quando tanto equipe diretiva e todos os membros trabalhem juntos, compartilhando e executando projetos para um bem comum.	60%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Em resposta a questão sobre qual o entendimento sobre gestão participativa, os alunos disseram desconhecer do que se tratava, depois de explicado, 17% conseguiram elaborar uma resposta, afirmando ser uma forma de administrar com a ajuda da comunidade; para tanto, a maioria dos alunos, ou seja, 83% não souberam responder a questão.

Já a maioria dos pais dos alunos, 92%, responderam que a gestão participativa é participar junto com os alunos das reuniões e de todas as tarefas da escola. Conforme Luck (2007), esse aspecto trata do envolvimento de pessoas interessadas nas questões da escola, bem como no seu processo de tomada de decisões.

De acordo com 67% dos professores entrevistados, a gestão participativa é um método de administração que conta com ajuda/participação dos seus colaboradores, ao passo que 16% dos professores afirmaram participar de projetos dentro da escola e, para os 16% de professores a gestão participativa é a definição de metas a curto, médio e longo prazo a serem atingidos.

Para 60% da Equipe Diretiva, a gestão participativa é quando tanto Equipe Diretiva quanto todos os membros trabalham juntos, compartilhando e executando projetos para um bem comum. Concluindo, o restante, 40% da Equipe Diretiva afirmou que a gestão participativa ocorre quando todos os envolvidos no processo opinam, analisam, se comprometem e agem.

Tabela- 2 - Você tem participação ativa na gestão da escola?

(continua)

Respostas		Freq
Alunos	Sim ajudamos no que precisa, para cada vez melhorar a nossa escola	75%
Alunos	Não	25%
Pais	Hoje pretendo ser mais ativo, porque faço parte do CPM e considero muito importante e para mim é um compromisso entre a escola e a comunidade.	8%
Pais	Sim , devemos participar de cada passo e aprendizagem de nossos filhos	24%
Pais	Não, não participo.	68%

	Respostas	(conclusão)
Professor A,E,C	Participo quando solicitado e somente quando diz respeito as atividades que tenho que desenvolver com meus alunos, é importante, pois eu conheço a realidade da turma.	52%
Professor B	Sim procuro estar sempre presente.comprometida, pois caso não seja responsável e não esteja integrada é uma peça a menos no quebra cabeça	16%
Professor F	Respostas (conclusão) Sim, ela ocorre de maneira formal, reuniões e encontros, bem como de maneira informal ao expressar idéias e opiniões na prática docente diária.	16%
Professor D	O corpo docente é participativo, mas poderia haver maior participação, contribuir mais com ideias e projetos e a comunidade poderia ser mais presente e atuante.	16%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Quanto à segunda questão: você tem participação ativa na Gestão da escola? Cerca de 75% dos alunos responderam que ajudam no que for preciso. Entretanto, certamente não entenderam a pergunta. Por outro lado, 25% disseram não ter participação ativa.

Com relação aos pais entrevistados, a sua maioria, aproximadamente 68%, responderam que não tem participação ativa na gestão da escola e 25% afirmaram que sim, que tem participação; enquanto que 8% disseram que pretendem ter mais participação.

Conforme os professores, 52% responderam que sim, que procuram estar presentes sempre que solicitados, e se acham importantes para o bom desenvolvimento escolar. Já 16% afirmaram que ela ocorre de maneira formal, reuniões e encontros, bem como de maneira informal ao expressar ideias e opiniões na prática docente diária. E para 16% dos professores, o corpo docente é participativo, mas poderia haver maior participação, contribuir mais com ideias e projetos e a comunidade poderia ser mais presente e atuante.

Tabela-3 Como é a participação da comunidade (família dos alunos) na gestão da escola? Você considera essa participação importante?

Respostas	Freq
-----------	------

Alunos	Só alguns pais participam das coisas que a escola proporciona. Eu acho importante para que os pais possam acompanhar o desenvolvimento de seus filhos.	92%
Alunos	Tem algumas famílias que participam das atividades, outros só mandam os filhos, é importante os pais participarem mais das atividades.	8%
Professores		
Professor A,E,F	Não, é parcial com pouca frequência e responsabilidade, a participação é vital para o bom andamento de todos os parâmetros na escola.	50%
Professor B	Sim, é indispensável pois no envolvimento de todos que conseguimos traçar e alcançar os objetivos para o ano letivo,	17%
Professor C, D	A participação da comunidade é ativa, pois a escola dá a liberdade para que as famílias se posicionem sobre assuntos diversos.	33%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

A terceira questão a ser analisada é como é a participação da comunidade (família dos alunos) na gestão da escola? Você considera essa participação importante? As respostas indicaram que 92% os alunos afirmaram a importância dos pais em participar e que essa participação deveria ser maior. Porém, 8% afirmaram que algumas famílias só mandam os filhos para a escola e acham que deveria participar mais.

Em relação aos professores, 50% deles disseram que não ocorre a participação dos pais na gestão da escola, que ela é parcial com pouca responsabilidade, porém é vital para o bom andamento da escola. Para outros 33%, a participação da comunidade é ativa e que a escola dá a liberdade para que possam se posicionar sobre assuntos diversos. E para 17% restantes, a participação é indispensável.

De acordo com Pandolfo (2007), o maior desafio da escola em relação ao envolvimento da comunidade escolar em suas decisões é fazer com que esta seja participativa, pois em conformidade com o diretor da escola é oferecida a possibilidade dos pais participarem das decisões, mas muitos se comprometem timidamente com essa forma de participação.

Tabela -4 Como você analisa o papel da Diretora da escola? Ela desenvolve as funções de forma adequada?

	Respostas	Freq
Alunos	Ela faz o que é pra ser feito, deveríamos ajudá-la mais.	41%
Alunos	Deveria tomar atitudes mais sérias com aqueles que atrapalham as aulas	8%
Alunos	Eu acho o trabalho dela bom, seria melhor se ela cobrasse mais, mas eu acho que ela só não cobra mais por desinteresse de alguns alunos.	51%
Professor A,E,F	Sim, pois é uma pessoa flexível e envolvida nas ações desenvolvidas pela escola.	50%
Professor D	A diretora da escola possui muitas atribuições e responsabilidades, e por esse motivo acredito na equipe diretiva, na delegação de funções a equipe desenvolve um bom trabalho embora esteja limitado em alguns aspectos,	17%
Professor C, B	Importante , assíduo, com responsabilidade, presente e flexível.	33%
Pais	A diretora é muito atenciosa e amiga, tem ótimo desempenho e faz o que tem de melhor para os alunos	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Com relação ao papel da diretora da escola, 41% dos alunos acham que deveriam ajudá-la mais; 8% responderam que deveria tomar atitudes mais sérias com relação aos alunos que incomodam. Porém, para a maioria dos alunos, ou seja 51%, a diretora faz um bom trabalho e que poderia ser melhor se tivesse mais rigor.

Para os professores, 50% das respostas indicaram que a diretora desenvolve suas funções de forma adequada; enquanto que 33% afirmaram que ela tem muitas atribuições e responsabilidades, embora esteja limitada em alguns aspectos, está sempre presente e é flexível. Destaque para os pais, que em sua totalidade 100% disseram que a diretora tem ótimo desempenho.

Tabela -5 De que forma a escola vem adotando a gestão participativa?

	Respostas	Freq
Equipe diretiva	Reuniões e atividades onde toda a comunidades escolar participa.	60%
	Através da integração que faz com a comunidade e o grupo escolar.	40%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

A questão 5 foi apresentada somente para os membros da Equipe Diretiva. Para 60%, esse processo tem ocorrido por meio de reuniões de planejamento e administrativas, em que envolvam a comunidade e funcionários. Para 40% restantes, a forma é realizada por meio da integração que faz com a comunidade e o grupo escolar.

Tabela -6 Em sua opinião, é importante a participação da comunidade e do corpo docente no processo de gestão escolar?

	Respostas	Freq
Equipe diretiva	Acho importante com certeza, pois com isso todos terão sua parcela nos feitos acontecidos.	33%
	Acho imprescindível, a comunidade deve ser atendida em suas necessidades e a escola deve ensinar o conteúdo sistematizado dos saberes	17%
	Acho muito importante, pois quando o grupo trabalha junto, quem ganha é a escola, a escola cresce e se fortalece.	50%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Também foi questionada para a Equipe Diretiva quanto a importância da participação da comunidade e do corpo docente no processo de gestão escolar. Nesse aspecto, 50% dos entrevistados respondeu que quando o grupo trabalha junto quem ganha é a escola. 33% concordam que dessa maneira todos terão a sua parcela nos feitos, e para 17% dos membros da Equipe diretiva a comunidade deve ser atendida em suas necessidades.

Na opinião da vice-diretora, um dos desafios que a escola apresenta é o de ser uma escola atuante no processo sócio educativo, observando muitos valores éticos e morais, por um educando consciente de suas atribuições como cidadão atuante na sociedade.

Tabela - 7 Quais seriam as atribuições para a diretora ser considerada uma boa Gestora educacional?

(continua)		
	Respostas	Freq
Alunos	Tomar alguma atitude com os alunos que incomodam e ter mais apoio dos pais e alunos	100%

Respostas		(Conclusão) Freq
Professor A,B,F	Participação ativa e continua na comunidade escolar, tendo bem definidos seus recursos físicos, matérias e humanos..	50%
Professor D	Responsabilidade, comprometida, flexível e integrada entre os setores da escola	17%
Professor C, E	Primeiramente ter uma boa equipe que de o suporte necessário, e nesse aspecto, todos trabalharem focando os mesmos objetivos, necessidades e cobranças.	33%
Pais	Para mim não falta nada , ela tem o dom de ser uma boa gestora educacional	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

No que diz respeito às atribuições, para a diretora ser considerada uma boa gestora educacional todos os alunos responderam que ela deveria ter uma atitude mais rígida com alunos, além do apoio dos pais.

Para os professores, 50% deles afirmaram que deve ter bem definido os seus recursos humanos e materiais. Colaborando com a resposta, 33% disseram que primeiramente ter uma boa equipe integrada com os mesmos objetivos. Já os pais que responderam afirmaram que ela tem o dom para ser uma boa gestora educacional.

Tabela 8. Quais os pressupostos do projeto político pedagógico, as razões e os desafios que ele apresenta para a escola?

Respostas		Freq
Professor A,B,F	A busca de ações contínuas, buscando valorizar o sujeito como pessoa e parte do processo educativo escolar	50%
Professor C	O projeto Político pedagógico norteia o trabalho de todos, direciona o lado pedagógico e democrático a ser desenvolvido no ambiente escolar	17%
Professor D, E	Projetos de reciclagem de lixo, ciências , leitura e viagens de estudo	33%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

A questão exposta na tabela 8 foi apresentada somente para os professores, buscando questionar quais os pressupostos do projeto político pedagógico. Para

50% dos professores, a busca de ações contínuas procurando valorizar o sujeito consiste nos principal ponto; para 17% o PPP norteia o trabalho de todos a ser desenvolvido na escola e, para 33% os projetos e as viagens de estudo.

A seguinte questão foi apresentada especialmente para os alunos e para os pais. Você sabe explicar a importância do Projeto Político Pedagógico na Escola? Os Pais e alunos, em sua totalidade não souberam responder essa questão.

Tabela 9 – Sexo dos entrevistados

	Respostas	Freq (%)
Masculino	2	5%
Feminino	33	95%
TOTAL	35	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

De acordo com o perfil dos entrevistados, a Tabela 9 nos indica que 95% são do sexo feminino, evidenciando a maioria de mulheres no cotidiano escolar, e somente 5% são do sexo masculino.

Tabela 10 – Idade dos entrevistados

	Respostas	Freq (%)
13 a 15 anos	12	34%
20 a 30 anos	6	17%
31 a 40 anos	8	23%
41 a 50 anos	7	20%
51 anos ou mais	2	6%
TOTAL OBS.	35	100%

FONTES: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

De acordo com a Tabela 10, a idade ficou assim distribuída: 34% têm entre 13 e 15 anos de idade, 17% de 20 anos a 30 anos de idade, 23% das pessoas tem entre 31e 40 anos, 6% com mais de 51 anos de idade e, 20% das pessoas entrevistadas tem de 41 anos a 50 anos de idade.

Tabela 11 - Quantos anos atuando como professor na escola?

(Continua)

	Respostas	Freq (%)
0 a 5 anos.	2	18%

		(conclusão)
6 a 10 anos	3	27%
11 a 20 anos	3	27%
21 a 25 anos		
Mais de 26 anos	3	27%
TOTAL OBS.	11	100%

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Conforme a Tabela 11 verificou-se que, 18% dos professores questionados atuam no educandário a menos de cinco anos; 27% trabalham de 6 anos a 10 anos; 27% atuam de 11 a 20 anos e, 27% desempenham suas funções na Escola floresta a mais de 26 anos.

Tabela 12 - Para você o que mais dificulta a gestão participativa de se efetivar na escola?

	Respostas	Freq (%)
Falta de comprometimento.	7	28%
Antipatia.	0	0
Questões políticas.	4	16%
Ausência dos pais.	13	52%
outros	1	4%
TOTAL OBS.	25	100%

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

De acordo com a Tabela 12, concluiu-se que 52% dos entrevistados responderam que a ausência dos pais é o fator que mais dificulta a gestão participativa de se efetivar na Escola Floresta; para 28% é a falta de comprometimento, 16% acreditam que seja por questões políticas e 4% acham que é por outro motivo, ou seja, a falta de conhecimento sobre gestão participativa.

Tabela 13.- Existe algum aspecto na relação entre professores e gestores que dificulta a sua prática docente?

	Respostas	Freq (%)
Sim	7	64%
Não	4	36%
TOTAL OBS.	11	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Conforme a Tabela 13, 64% acreditam que existem aspectos na relação entre professores e gestores que dificultam a prática docente. Entre esses aspectos estão a falta de compreensão do objetivo proposto para ser desenvolvido no ano letivo e o envolvimento e comprometimento por partes de alguns professores, além da política. Já 36% responderam que não existe nenhum aspecto que dificulta a sua prática docente.

Tabela 14.- Você se sente motivado e valorizado nessa instituição?

	Respostas	Freq (%)
Sim	7	71%
Não	4	29%
TOTAL OBS.	11	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Observa-se, na Tabela 14, que a maioria dos entrevistados sente-se motivado e valorizado em trabalhar nessa instituição de ensino; enquanto que, 29% responderam que não se sentem valorizados.

Tabela 15.- Em que momento os professores e gestores se inter-relacionam?

	Respostas	Freq (%)
Somente na escola,informalmente	0	0
Em datas festivas ou comemorativas, na escola	0	0
Fora da escola	0	0
Em reuniões de trabalho	2	33%
Todos os momentos referidos	2	33%
Não existe momento referido	2	33%
TOTAL OBS.	6	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

A Tabela 15 mostra uma igualdade nas respostas, quanto ao momento em que os professores e gestores se inter-relacionam. Ao passo que, 33% deles responderam, nas reuniões de trabalho, 33% respondeu em todos os momentos referidos na questão e percentual igual respondeu em nenhum momento.

Tabela 16.- Existe algum tipo de conflito e / ou divergência entre os professores?

	Respostas	Freq (%)
Sim	6	100%
Não		
TOTAL OBS.	6	100%

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Conforme a Tabela 16, todos os entrevistados afirmaram que existe algum conflito e/ou divergência entre os professores e destacaram que questões políticas interferem bastante, dificultando o relacionamento de alguns.

Tabela 17- Tendo conflitos entre os professores, de que maneira são resolvidos?

	Respostas	Freq (%)
Com a ajuda do gestor	2	33%
Conversa entre colegas	2	33%
Entre os professores envolvidos	2	33%
TOTAL OBS.	06	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A Tabela 17 nos indica que, quando questionados da maneira como são resolvidos os conflitos entre os professores, 33% dos professores respondeu que com a ajuda do gestor, 33% com conversa entre os colegas e os outros 33% entre os professores envolvidos.

Tabela 18 - A gestão da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores?

	Respostas	Freq (%)
Sim, se preocupa incentivando a participação em cursos oferecidos pela secretaria de educação e divulga os cursos de formação continuada dentro da escola.	6	100%
Sim, se preocupa e cria cursos de formação continuada dentro da escola, para que os professores não precisem deixar o ambiente escolar.	0	0

(continua)

	Respostas	Freq
Não, o professor busca a sua formação	0	0
TOTAL OBS.	6	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Constata-se por meio da Tabela 18, que a totalidade das respostas indicou que a gestão da escola se preocupa com a formação continuada dos professores e incentiva a participação em cursos oferecidos pela secretaria de educação, além de divulgar os cursos de formação dentro da escola.

Tabela 19- Como é o dialogo entre os professores e gestores?

	Respostas	Freq (%)
Franco, sincero, com muita harmonia.	3	28%
Difícil/conflituoso	2	16%
Contínuo	3	28%
Circunstancial	3	28%
Não existe diálogo entre professores e gestores.	0	0
TOTAL OBS.	11	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

De acordo com a Tabela 19, o diálogo entre os professores e gestores para 28% dos entrevistados ocorre de forma circunstancial; para outros 28% é contínuo. Percentual igual respondeu que o diálogo é franco, sincero e ocorre com muita harmonia, porém 16% divergiram e disseram que é difícil e conflituoso.

Nesse sentido, conforme Cardoso (1995) “o trabalho da gestão participativa em seus diferentes segmentos, provocará conflitos, divergências. Isso faz parte da dinâmica do processo. Dificuldades, erros e problemas serão encontrados ao longo da caminhada. Para se conseguir algo é preciso acreditar”.

Tabela 20 - O gestor incentiva a interação entre os professores?

	Respostas	Freq (%)
Não.		
Sim, por meio de encontros literários.	1	16%

	Respostas	(Conclusão) freq
Sim, utilizando o espaço da sala dos professores.	2	33%
Sim, nas datas comemorativas.	2	33%
Sim, na jornada pedagógica.		
Sim, outros	1	16%
TOTAL OBS.	6	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Ao analisar a Tabela 20, observou-se que 16% dos entrevistados concordam que o gestor incentiva a interação por meio de encontros literários; 33% utilizam o espaço da sala dos professores, 33% nas datas comemorativas e 16% em qualquer atividade que envolva a comunidade escolar.

Tabela 21.- Há iniciativa do professor para promover essa interação?

	Respostas	Freq (%)
Sim	4	67%
Não	2	33%
TOTAL OBS.	6	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Por meio da Tabela 21 concluiu-se que 67% dos entrevistados responderam que sim, que há iniciativa do professor para promover essa interação; enquanto que 33% responderam que não há iniciativa. Como exemplo, responde um professor. Sempre é disponibilizado, ou seja, é dada a abertura ao professor para expor as suas ideias, engajar-se a outras ideias, enfim em um processo de troca e crescimento que ocorre naturalmente.

Tabela 22.- Como você qualificaria a postura do gestor na instituição?

	Respostas	Freq (%)
Centralizadora	1	5%
Autoritária		
Burocrática		
Flexível/dinâmica.	6	35%
Participativa.	10	60%
Outra		
TOTAL OBS.	17	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Percebe-se através da Tabela 22 que 60% dos entrevistados qualificam a postura do gestor da escola municipal de Ensino Fundamental Floresta como participativa, 35% qualificam como flexível/dinâmica e, apenas uma resposta, ou seja 5%, a qualificou como centralizadora.

Tabela 23.- Como você qualificaria a formação do gestor dessa instituição/ escola?

	Respostas	Freq (%)
O gestor é bem preparado e busca uma contínua formação.	16	72%
O gestor não apresenta uma boa formação em sua atuação.	0	0
O gestor é bem preparado tecnicamente, mas apresenta dificuldades nas relações inter-pessoais.	2	9%
O gestor apresenta um boa relação inter-pessoal,mas não é tecnicamente preparado.	2	9%
Outras	2	9%
TOTAL OBS.	22	100%

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A Tabela 23 analisa a qualificação da formação do gestor escolar. Nesse sentido, 72% das respostas foram de que o gestor é bem preparado e busca uma contínua formação, 9% qualificaram o gestor como bem preparado tecnicamente, mas apresenta dificuldades nas relações interpessoais, 9% responderam que o gestor apresenta uma boa relação interpessoal, mas não é tecnicamente preparado, enquanto que 9% a qualificaram de outra forma.

Tabela 24.- Você participa das decisões tomadas na instituição/escola?

	Respostas	Freq (%)
Sim	6	100%
Não		
TOTAL OBS.	6	100%

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

De acordo com a Tabela 24, todos os entrevistados responderam que participam das decisões tomadas na escola, participando de reuniões e projetos, expondo, criando e concretizando na prática, sendo parte integrante do educandário.

Tabela 25- De que maneira a família participa do estudo de seus filhos?

	Respostas	Freq (%)
Olhando sempre o caderno.	3	16%
Cobrando as tarefas	3	16%
Assinando as provas.	5	28%
Participando das reuniões.	6	33%
Nenhuma das alternativas	1	5%
TOTAL OBS.	18	100%

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Conforme a Tabela 25, quando questionados de que maneira a família participa dos estudos dos filhos, foi constatada que 16% participam olhando os cadernos, 16% cobrando as tarefas, 28% assinando as provas. Porém, para 33% a participação ocorre por meio das reuniões. Destaca-se que cada entrevistado pode responder mais de uma alternativa, assim 5% respondeu nenhuma das alternativas apresentadas.

6. CONCLUSÕES

O trabalho objetivou analisar a gestão participativa na Escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta. Nota-se que, poucos sabem da importância e da necessidade do projeto político pedagógico, que é a base para a escola construir a sua identidade, um direcionamento, um meio para realizar o trabalho escolar, sendo um projeto que serve de reflexão e análise de todo o ensino e das relações vividas no cotidiano escolar.

Durante o processo de pesquisa e análise dos resultados, verificou-se que na Escola Municipal de Ensino Fundamental Floresta a participação dos pais dos alunos é bastante restrita na tomada de decisões, constatou-se também através das entrevistas que alunos e pais não souberam responder com clareza o que é gestão participativa. Acredita-se que, devido ao restrito nível de escolaridade dos pais, grande parte deles não soube se expressar em algumas questões, não interpretando adequadamente e sentindo dificuldade na clareza das respostas.

Em relação ao objetivo geral do trabalho "conhecer e analisar o uso da gestão participativa no âmbito da Escola Floresta, com base na percepção da comunidade escolar", pode-se inferir que o objetivo foi alcançado, pois através da pesquisa constatou-se que os alunos e os pais entrevistados têm pouca participação na escola e desconhecem o conceito de gestão participativa.

De forma geral, indicaram que participam da vida escolar dos alunos somente participando de reuniões, porém a gestão participativa vai muito além, ela implica em se fazer presente nas decisões e principalmente na execução de tarefas que a escola realiza na própria comunidade, ou seja, vivenciar o âmbito escolar, para a partir dessa realidade inserir-se numa sociedade participativa e atuante em todos os níveis, desenvolvendo um senso de criticidade e justiça nos alunos

Em relação aos professores e Equipe Diretiva, constatou-se que a gestão participativa ocorre quando todos participam e se envolvem no processo decisório. A partir disso, concluiu-se que todos tem participação ativa nas decisões tomadas no educandário. Importante destacar que as tomadas de decisões são restritas, pois a maioria delas é decidida na secretaria de educação e muitas vezes tanto a direção como os professores não possuem autonomia em certas mudanças, ficando de mãos amarradas em alguns níveis e situações.

Assim, as práticas pedagógicas e administrativas dos profissionais da escola precisam ser orientadas pela direção da escola, e pela comunidade escolar para estratégias participativas, como forma de garantir uma educação formal contínua e de qualidade aos alunos.

Estudos sobre essa temática ainda são pouco encontrados na literatura, nesse sentido, sugere-se, para estudos futuros, a continuidade e aperfeiçoamento dos métodos de avaliação da gestão participativa, com a finalidade de responder de forma mais adequada à forma como esse processo ocorre nas escolas. Para, a partir disso, direcionar políticas para melhorar e ampliar a participação de todos os envolvidos nas decisões escolares .

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVANCINE, Sérgio. **Daqui ninguém nos tira: Mães na gestão colegiada da escola pública**. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, São Paulo, 1990.

BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BARROSO, João, **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola** Coleção: Cadernos de Organização e Gestão Curricular Ed. Instituto de Inovação Educacional, 1998

BASTOS, Cleverson leite; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 17. ed. Petrópolis: Ed. Da UFSC, 2004

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CARDOSO, Aparecida. **Gestão Participativa Numa Escola Pública** . Campinas, 1995. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação, Unicamp

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2009.

DOURADO, L. F. (Org.). **Gestão Escolar Democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia**. 1 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2003. v. 3000. 01 p

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo – Cortez – autores associados-1988

DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo, Pioneira, 2002

FARIA, José Henrique de. **Teoria das formas de governo. Material do curso de Estado, Poder e Formas de Gestão.** Curitiba, 2001.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na Vitória.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991

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

GESTÃO EM REDE. **O papel do projeto político-pedagógico na gestão democrática da Escola,** Curitiba, Consed nº 88, 2008

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

HERMEL, Philippe. **La gestion Participativa.** Barcelona: Gestion 2000, 1990.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo O Marketing** – Barueri, SP : Manole, 2004

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 5ª. ed., Rio de Janeiro: Prentice, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, C.J.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática.** In: SEVERINO, A.J.; PIMENTA, S.G.(Coords). Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCK, Heloisa; FREITAS, Kátia S.; GIRLING, Roberto; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escola.** 4.ed, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**.
Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3ª Ed. São
Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I)

MALHOTRA, Waresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed.
Porto Alegre: Bookman, 2006

MARQUES, Mário Osório. **Aprendizagem na mediação social do aprendido e da
docência**. Porto Alegre: Unijuí, 1995

MARODIN, Aírton. **Ibirubá no Coração**. Editora Gespi Tapera – 2004

MEGINSSON, Leon C. , MOSLEY, Donald C. , Jr, Paul H. Pietri. **Administração
Conceitos e Aplicações**, 4ª ed. Ed. Harbra Ltda São Paulo 1998

MINASI, Luis Fernando. **Participação cidadã e escola pública: a importância da
A.P.M.** Campinas, 1996. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação,
Unicamp

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser
dirigente**, 14ª edição – Rio de Janeiro- Record, ,2003

PADRÃO REFERENCIAL DE CURRÍCULO; Documento básico, Porto Alegre:1996

PANDOLFO, Stefanello Simoni. **A construção da democracia no universo
escolar**, in Gestão em Rede, Curitiba, Consed nº 80, 2007

ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. **Pesquisa de satisfação de clientes:
estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Anais do 21º ENANPAD,
1997.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos **A gestão democrática da escola : as relações**

político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor . - Salvador , 2011.

SANTOS, Cláudia Reis dos. **Afinal, pra que serve a escola? : reflexões acerca da função social da escola do século XXI na cidade do Rio de Janeiro-** 2009

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

SUNG, Chen Lin. **Participação da Comunidade na Escola Pública: os modelos colegiado e voluntariado e seus campos de significação.**

Dissertação de Mestrado. Unicamp, 2003

VEIGA, Ilma Passos Alancastro, **Perspectivas para reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico**, 7ª Ed. Coleção magistério, São Paulo, Papirus, 2003

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

PESQUISA APLICADA AOS PROFESSORES DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL FLORESTA NO ANO DE 2012

A) PERFIL

1. Sexo: M () F ()
2. Idade: 20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 ou mais
3. Escolaridade: Magistério Superior Especialização Mestrado
Doutorado
4. Quantos anos atuando como professor (a): 0 a 5 6 a 10 11 a 20 21
a 25 mais de 26

B) QUESTÕES ABERTAS

5. O que você entende por gestão participativa? Explique.
6. Você tem participação ativa na gestão da escola em que leciona? Como é essa participação? Você a considera importante? Por quê?
7. E a participação da comunidade (as famílias dos alunos) na escola é ativa ? Você considera essa participação importante? Explique.
8. Como você analisa o papel da diretora da escola? Ela desenvolve bem as funções?
9. Em sua opinião, quais seriam as atribuições para a diretora ser considerada uma boa gestora educacional?
10. Quais os pressupostos do projeto político pedagógico, as razões e os desafios que ele apresenta para a escola?

C) QUESTÕES FECHADAS

11. Para você o que mais dificulta a gestão participativa de se efetivar na escola?

- () falta de comprometimento
- () antipatia
- () questões políticas
- () ausência dos pais
- () outros

Especificar _____

-

12. Existe algum aspecto na relação entre os professores e gestores que dificulta sua prática docente?

() Sim, existe.

Especifique o aspecto:

() Não existe.

13. Você se sente motivado e valorizado nessa instituição?

() Sim.

() Não. Por quê?

14. Em que momento os professores e gestores se inter-relacionam?

() Somente na escola, informalmente.

() Em datas festivas ou comemorativas, na escola.

() Fora da escola.

() Em reuniões de trabalho.

() Todos os momentos referidos.

() Não existe momento determinado.

15. Existe algum tipo de conflito e / ou divergências entre os professores?

(_____) Sim. De _____ que _____ tipo?

() Não.

16. Tendo conflitos entre os professores, de que maneira são resolvidos?

() Com a ajuda do gestor.

() Conversa entre colegas.

() Entre os professores envolvidos.

17. A gestão da escola preocupa-se com a formação continuada dos professores?

() Sim, se preocupa incentivando a participação em cursos oferecidos pela Secretaria

de Educação e divulga os cursos de formação continuada dentro da escola.

() Sim, se preocupa e cria cursos de formação continuada dentro da escola para que os

professores não precisem deixar o ambiente escolar.

() Não, o professor busca a sua formação.

18. Como é o diálogo entre os professores e gestores?

() Franco, sincero, com muita harmonia.

() Difícil/conflituoso

() Contínuo

() Circunstancial

() Não existe diálogo entre professores e gestores

19. O gestor incentiva a interação entre os professores?

- () Não.
 () Sim, por meio de encontros literários.
 () Sim, utilizando o espaço da sala dos professores.
 () Sim, nas datas comemorativas.
 () Sim, na jornada pedagógica.
 () Sim, outros. Especifique: _____

20. Há iniciativa de professor para promover essa interação?

- () Sim. Exemplo _____)
 () Não

21. Como você qualificaria a postura do gestor na Instituição/Escola?

- () Centralizadora
 () Autoritária.
 () Burocrática
 () Flexível/dinâmica
 () Participativa
 () Outra _____

21. Como você qualificaria a formação do gestor dessa Instituição/Escola?

- () O gestor é bem preparado e busca uma contínua formação.
 () O gestor não apresenta uma boa formação em sua atuação.
 () O gestor é bem preparado tecnicamente, mas apresenta dificuldades nas relações interpessoais.
 () O gestor apresenta uma boa relação interpessoal, mas não é tecnicamente preparado.
 () Outras.
 Especifique _____

23. Você participa das decisões tomadas na Instituição/Escola?

- () Sim. De que forma?

- () Não. Por quê?

24. Você desenvolve ou já desenvolveu algum projeto nessa Instituição/Escola?

Estou ciente dos objetivos da pesquisa e da inclusão dos dados fornecidos no Trabalho de conclusão de Curso, do sr. Vlairton Luis da Costa Machado

----/----/-----
 DATA

 Assinatura do entrevistado

MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO

QUESTIONÁRIO

PESQUISA APLICADA AOS ALUNOS DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL FLORESTA NO ANO DE 2012

A) PERFIL

1. Sexo: M () F ()
2. Idade: _____
3. Quantos anos como aluno na Escola Floresta _____

B) QUESTÕES ABERTAS

4. O que você entende por gestão participativa?
Explique _____

5. Você tem participação ativa na gestão da escola em que estuda? Como é essa participação? Você a considera importante? Por quê?

6. E a participação da comunidade (as famílias dos alunos) na escola é ativa? Você considera essa participação importante? Explique.

7. Como você analisa o papel da diretora da escola? Ela desenvolve as funções de forma adequada?

8. Em sua opinião, quais seriam as atribuições para a diretora ser considerada uma boa gestora educacional?

9. Você sabe explicar a importância do projeto político pedagógico na escola?

C) QUESTÕES FECHADAS

10. Para você o que mais dificulta a gestão participativa de se efetivar na escola?

- () falta de comprometimento
- () antipatia
- () questões políticas
- () ausência dos pais
- () outros

Especificar _____.

11. De que maneira a sua família participa de seus estudos:

- () olhando sempre o caderno
- () cobrando as tarefas
- () assinando as provas
- () participando das reuniões
- () nenhuma das alternativas

12. Como você qualificaria a postura do gestor na Instituição/Escola?

- () Centralizadora
 () Autoritária.
 () Burocrática
 () Flexível/dinâmica
 () Participativa
 () Outra _____

13. Como você qualificaria a formação do gestor dessa Instituição/Escola?

- () O gestor é bem preparado e busca uma contínua formação.
 () O gestor não apresenta uma boa formação em sua atuação.
 () O gestor é bem preparado tecnicamente, mas apresenta dificuldades nas relações interpessoais.
 () O gestor apresenta uma boa relação interpessoal, mas não é tecnicamente preparado.
 () _____) Outras. Especifique

Estou ciente dos objetivos da pesquisa e da inclusão dos dados fornecidos no Trabalho de conclusão de Curso, do sr. Vlairton Luis da Costa Machado

----/----/-----
 DATA

 Assinatura do entrevistado

MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO

QUESTIONÁRIO

PESQUISA APLICADA A EQUIPE DIRETIVA DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL FLORESTA NO ANO DE 2012

A) PERFIL

1. Sexo: M () F ()
2. Idade: 20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 ou mais
3. Escolaridade: Magistério Superior Especialização Mestrado
Doutorado
4. Quantos anos atuando como professor (a): 0 a 5 6 a 10 11 a 20 21
a 25 mais de 26

B) QUESTÕES ABERTAS

5. O que você entende por gestão participativa?
Explique _____

6. De que forma escola vem adotando a gestão participativa?

7. Em sua opinião, é importante a participação da comunidade e do corpo docente no processo de gestão escolar? Por quê? Explique.

8. Qual é a participação do corpo docente que atua na escola em relação à gestão participativa? E da comunidade?

9. A escola obedece a algum tipo de diretriz que são voltadas para uma melhor atuação na escola?
Quais _____

10. Quais os pressupostos do projeto político pedagógico, as razões e os desafios que ele apresenta para a escola?

C) QUESTÕES FECHADAS

11. Para você o que mais dificulta a gestão participativa de se efetivar na escola?

() falta de comprometimento

() antipatia

() questões políticas

() ausência dos pais

() outros

Especificar _____

-

12. Existe algum aspecto na relação entre os professores e gestores que dificulta seu trabalho?

Sim, existe.

Especifique o aspecto:

Não existe.

13. Você se sente motivado e valorizado nessa instituição?

Sim.

Não. Por quê?

14. Com é o diálogo entre os professores e gestores?

a) Franco, sincero, com muita harmonia.

b) Difícil/conflituoso

c) Contínuo

d) Circunstancial

e) Não existe diálogo entre professores e gestores

Estou ciente dos objetivos da pesquisa e da inclusão dos dados fornecidos no Trabalho de conclusão de Curso, do sr. Vlairton Luis da Costa Machado

----/----/-----

DATA

Assinatura do entrevistado

MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO

QUESTIONÁRIO

PESQUISA APLICADA AOS PAIS DE ALUNOS DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL FLORESTA NO ANO DE 2012

1. Sexo: M () F ()
2. Idade: _____
3. Quantos filhos são ou foram alunos na Escola Floresta

B) QUESTÕES ABERTAS

4. O que você entende por gestão participativa? Explique:
5. Você tem participação ativa na gestão da escola? Como é essa participação? Você a considera importante? Por quê?
6. Como você avalia o papel da diretora da escola? Ela desenvolve bem as funções?
7. Em sua opinião, quais seriam as atribuições para a diretora ser considerada uma boa gestora educacional?
8. Você sabe explicar a importância do projeto político pedagógico na escola?

C) QUESTÕES FECHADAS

9. Para você o que mais dificulta a gestão participativa de se efetivar na escola?
 - () falta de comprometimento da direção
 - () antipatia
 - () questões políticas
 - () ausência dos pais
 - () outros
 Especificar _____ .
10. De que maneira você participa do estudo dos seus filhos:
 - () olhando sempre o caderno
 - () cobrando as tarefas
 - () assinando as provas
 - () participando das reuniões
 - () nenhuma das alternativas

11. Como você qualificaria a postura do gestor na Instituição/Escola?

- () Centralizadora
 () Autoritária.
 () Burocrática
 () Flexível/dinâmica
 () Participativa
 () Outra _____

12. Como você qualificaria a formação do gestor dessa Instituição/Escola?

- () O gestor é bem preparado e busca uma contínua formação.
 () O gestor não apresenta uma boa formação em sua atuação.
 () O gestor é bem preparado tecnicamente, mas apresenta dificuldades nas relações interpessoais.
 () O gestor apresenta uma boa relação interpessoal, mas não é tecnicamente preparado.
 () Outras. Especifique:

Estou ciente dos objetivos da pesquisa e da inclusão dos dados fornecidos no Trabalho de conclusão de Curso, do sr. Vlairton Luis da Costa Machado

----/----/-----
 DATA

 Assinatura do entrevistado

MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO