



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

**CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

DIANA RAQUEL HÜBNER SCHEPKE

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil
2010**

CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

por

DIANA RAQUEL HÜBNER SCHEPKE

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

Orientadora: Dr^a. Maria Luiza Rodrigues Flores

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2010

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

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

CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

elaborada por
Diana Raquel Hübner Schepke

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maria Luiza Rodrigues Flores, Dr^a.
(Presidente/Orientadora)

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)

Patrícia Eltz, Ms. (PMSS)

Leocadio José Correia Ribas Lameira, Dr. (UFSM)
(Suplente)

Santa Maria, 05 de agosto de 2010.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus que me criou e guiou os meus passos;

A minha família, em especial ao meu esposo;

Aos meus amigos;

A todos os profissionais da Educação que apostam no ensino de qualidade como o único meio para um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o meu Senhor;

A minha família;

À Escola do Portão Amarelo que possibilitou a realização da pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso na Instituição;

Aos profissionais que auxiliaram na orientação desta pesquisa.

"Educar é crescer. E crescer é viver. Educação é, assim, vida no sentido mais autêntico da palavra". (Anísio Teixeira).

RESUMO

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

CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: DIANA RAQUEL HÜBNER SCHEPKE

ORIENTADORA: MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 18 de setembro de 2010.

Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa desenvolvida no Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão Educacional. O trabalho foi desenvolvido na Escola do Portão Amarelo (nome fictício), uma Escola Estadual, de Ensino Fundamental, situada no município de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, tendo por objetivo principal “analisar as influências da Gestão Escolar no Clima Organizacional”. Especificamente, os objetivos foram: “Estabelecer a relação entre a gestão escolar e o clima da organização escolar”, “Investigar a metodologia de trabalho adotada pela equipe de gestão escolar” e “Verificar qual a motivação, o desempenho e a satisfação dos envolvidos nesta instituição escolar”. A metodologia adotada foi quali-quantitativa do tipo Estudo de Caso. As técnicas de coleta de dados foram: leitura e análise de documentos da Instituição Escolar, observações na Escola, questionários estruturados, entrevistas abertas semi-estruturadas. O processo de pesquisa, suas definições metodológicas, a coleta de material e análise dos dados foram embasados em documentos legais da Educação Brasileira: Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, Plano Nacional da Educação, Plano de Desenvolvimento da Educação e em autores reconhecidos da área de Gestão Escolar SAVIANE (2008), CHIAVENATO (1994), SOUZA (2010) e GRACINDO (2009). A Gestão Escolar exerce influências no Clima Organizacional Escolar, pois a escola é o reflexo e consequência das metodologias de trabalho adotadas. Enfim, para haver um ótimo Clima Organizacional Escolar é essencial que os envolvidos sintam-se motivados, valorizados, confiantes no seu trabalho e apoiados, tanto pela equipe diretiva como pelas normas e regulamentos escolares. A fim de fomentar estes aspectos, é necessário trabalhar a gestão escolar de forma democrática. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a Escola estudada possui um Clima Escolar bom, tendo variações de satisfação significativas nos requisitos pesquisados, destacando como melhores as características: presença efetiva do diretor e trabalho em equipe, e como piores as características: ambiente escolar bem organizado e agradável e normas e regulamentos escolares.

Palavras-chave: Clima Organizacional Escolar. Gestão Escolar. Gestão Democrática.

ABSTRACT

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

SCHOOL ORGANIZATIONAL CLIMATE AND DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: DIANA RAQUEL HÜBNER SCHEPKE

ADVISER: MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES

Date and Local Defese: Sapucaia do Sul/RS, September 18th, 2010.

The abstract is presents the results of the research developed in the Lato Sensu Postgraduate Course of Educational Management. The work was carried out at the Yellow Gate (fictitious name), a State Elementary School, located in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, with the main objective "to examine the influences of School Management in the Organizational Climate". The Specific objectives were: "The relationship between school management and climate of the school organization", "To investigate the working methodology adopted by the school management team," and "To check what the motivation, performance and satisfaction of those involved in this educational institution". The methodology was qualitative and quantitative of Case Study type. The techniques of data collection were: reading and analysis of documents from the School Institution, observations at school, structured questionnaires, semi-structured open interviews. The process of research, its methodological definitions, material collection and data analysis were grounded in legal documents of the Brazilian Education: Law of Directives and Bases 9394/96, the National Plan of Education, Plan for Development the Education and recognized authors of School Administration area SAVIANE (2008), CHIAVENATO (1994), SOUZA (2010) and GRACINDO (2009). The School Management exerts influences on the School Climate Organization, because the school is a reflection and consequence of the working methodology adopted. To have a good School Climate Organization is essential that those involved feel motivated, valued, secure in their work and supported by both the management team as the school rules and regulations. In order to foment these aspects, it is necessary to work the school management in a democratic mode. The survey results showed that the School has a good school climate, with significant variations in requirements satisfaction surveyed, highlighting the best features: director's effective presence and teamwork, and how the worst characteristics: well organized and nice school environment and school rules and regulations.

Key-words: School Climate Organization. School Management. Democratic Management.

LISTA DE SIGLAS

ANEB – Avaliação Nacional da Educação Básica

ANRESC – Avaliação do Rendimento Escolar

APM – Associação de Pais e Mestres

CPM – Conselho de Pais e Mestres

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FIES – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica

FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira- Lei 9394/96

MEC – Ministério da Educação

ONGs – Organizações não-Governamentais

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Total de pontos obtidos no requisito:1.1. Estabelecimento de altos padrões de ensino.....	52
GRÁFICO 2 – Total de pontos obtidos no requisito:1.2. Altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos	58
GRÁFICO 3 – Total de pontos obtidos no requisito:1.3. Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade	61
GRÁFICO 4 – Total de pontos obtidos no requisito:1.4. Presença efetiva do diretor.....	65
GRÁFICO 5 – Total de pontos obtidos no requisito: 1.5. Ambiente escolar bem organizado e agradável	68
GRÁFICO 6 – Total de pontos obtidos no requisito:1.6. Normas e regulamentos escolares	72
GRÁFICO 7 – Total de pontos obtidos no requisito:1.7. Confiança dos professores no seu trabalho	75
GRÁFICO 8 – Total de pontos obtidos no requisito:1.8. Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola	78
GRÁFICO 9 – Total de pontos obtidos no requisito:1.9. Trabalho em equipe...81	
GRÁFICO 10 – Média obtida nos requisitos do questionário clima organizacional.....	84
GRÁFICO 11 – Média final obtido no questionário clima escolar da escola.....	84

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário Clima Escolar.....	95
APÊNDICE – Questionários à Equipe Diretiva da Escola do Portão Amarelo.....	100
APÊNDICE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	103

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	13
1 REALIDADE ESCOLAR, OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
1.1 Considerações iniciais.....	16
1.2 Objetivos.....	19
1.3 Encaminhamentos Metodológicos.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 Políticas Públicas Contemporâneas no Brasil.....	27
2.2 Gestão Escolar Democrática.....	35
2.3 Clima Escolar.....	44
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.1.1 Estabelecimento de altos padrões de ensino.....	52
3.1.2 Altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos.....	58
3.1.3 Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade.....	61
3.1.4 Presença efetiva do diretor.....	65
3.1.5 Ambiente bem organizado e agradável.....	68
3.1.6 Normas e regulamentos escolares.....	72
3.1.7 Confiança dos professores no seu trabalho.....	74
3.1.8 Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola.....	78
3.1.9 Trabalho em equipe	81
3.2 Análise geral dos dados.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A – Questionário Clima Escolar.....	95
APÊNDICE B – Questionário à Equipe Diretiva da Escola do Portão Amarelo....	100
APÊNDICE C- Termos de Consentimento Livre e Esclarecido.....	103

APRESENTAÇÃO

A presente monografia é proveniente de uma pesquisa desenvolvida na Escola do Portão Amarelo¹, Instituição Escolar Estadual, de Ensino Fundamental, situada no município de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. Localizada na comunidade em que resido, o envolvimento que a mesma exerce na comunidade é um dos motivos que me levou a pesquisar e conhecer melhor o trabalho desenvolvido. Além disso, a Escola busca por pessoas dispostas a desenvolver trabalhos voluntários, por pessoas e profissionais interessados em auxiliar no melhoramento da Escola, tanto de forma institucional quanto profissional. A Escola do Portão Amarelo é “sedenta” por voluntários dispostos a trazer novidades, contribuições e apoio. Motivos estes que introduziram o meu interesse em desenvolver a presente pesquisa.

A escolha do tema Gestão Democrática surgiu a partir dos estudos desenvolvidos nas disciplinas do Curso de Especialização Gestão Educacional, já o interesse pela a temática Clima Escolar, emergiu de estudos complementares realizados na carreira acadêmica.

A gestão escolar democrática atualmente é um dos principais focos abordados por estudos relacionados às políticas públicas educacionais. As metodologias de trabalho adotadas pela equipe diretiva de uma escola interferem diretamente e significativamente no desempenho dos profissionais envolvidos no trabalho escolar, bem como no desempenho dos alunos, interesse e envolvimento dos pais e da comunidade onde a escola está inserida.

Cada escola, cada organização possui o seu modo de vida com suas crenças, formas particulares de interação e de relacionamento. Neste intuito, a equipe diretiva sempre deverá desenvolver metodologias que articulam as diferenças existentes em todos os contextos da escola. Afinal, variáveis como

¹“ ESCOLA DO PORTÃO AMARELO” é o nome fictício utilizado para a escola onde a pesquisa foi desenvolvida. O nome fictício tem o interesse de preservar o sigilo em relação a escola pesquisada.

motivação, comunicação regular, definição de padrões de ensino, expectativa em relação à aprendizagem dos alunos, normas e regulamentos escolares, trabalho cooperativo e confiança no trabalho desenvolvido contribuem para definir o clima escolar.

“*Clima Organizacional* é um conceito de grande importância para ajudar a descrever as percepções e os sentimentos das pessoas com relação às organizações, aos grupos e às tarefas em que estão envolvidas” (SANTOS, 1994, p. 332). O Clima Organizacional de uma escola é um conjunto de particularidades percebidas por todos os envolvidos na escola, todos os segmentos da comunidade escolar, principalmente os que estão diretamente envolvidos no trabalho cotidiano da escola. Sendo assim, a gestão democrática é imprescindível no trabalho, no cotidiano escolar para desenvolver um clima bom e agradável. O clima da escola pode sofrer interferência de inúmeros fatores.

Neste sentido, a pesquisa “Analisou as influências da Gestão Escolar no Clima Organizacional da Escola do Portão Amarelo”. Os objetivos específicos foram: “Estabelecer a relação entre a gestão escolar e o clima da organização escolar”, “Investigar a metodologia de trabalho adotada pela equipe de gestão escolar” e “Verificar qual a motivação, o desempenho e a satisfação dos envolvidos na instituição escolar”.

No Capítulo 1 – “Realidade Escolar, objetivos e metodologias da pesquisa”, está relatado o contexto escolar encontrado no local da pesquisa, as particularidades da Instituição, os projetos desenvolvidos, a filosofia e objetivos da Escola. Contém, ainda, os objetivos da pesquisa e aspectos metodológicos

A metodologia utilizada foi quali-quantitativa do tipo Estudo de Caso; as técnicas de coleta de dados foram: leitura e análise de documentos da Instituição Escolar, questionários estruturados aplicados à equipe diretiva, Questionário Clima Escolar (Apêndice I) para os segmentos professores, funcionários e equipe diretiva, também foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas e abertas, e a pesquisadora utilizou ainda um diário de pesquisa.

No Capítulo 2 – “Fundamentação Teórica” foi desenvolvida uma revisão bibliográfica, que serviu como base teórica para a pesquisa. Inicialmente, há um enfoque abrangente sobre a Educação Brasileira, a busca pela qualidade do ensino e metas da educação brasileira baseadas em documentos legais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDBEN 9394/96, o Plano Nacional da Educação – PNE e o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. Após, é abordado o tema “Gestão Escolar Democrática”, um perfil de gestão e gestor escolar em uma sociedade contemporânea e diferentes caminhos para a democracia. E, por último, o “Clima Escolar” abordagem desenvolvida com base em autores reconhecidos na área.

No Capítulo 3 – “Apresentação e Análise dos Dados”, são apresentados os resultados obtidos, a partir da coleta de informações na Escola, analisados com base no referencial teórico e uma análise buscando responder aos objetivos da pesquisa. São abordadas as temáticas pesquisadas e verificados os dados obtidos da aplicação do questionário “Clima Escolar” (Plano de Desenvolvimento da Educação PDE). Também estão apontadas as principais informações obtidas no questionário aplicado à equipe diretiva da escola, além das observações desenvolvidas no ambiente escolar.

Nas Considerações Finais, retomo o processo de pesquisa, seus objetivos e resultados encontrados e ainda apresenta algumas perspectivas de análise.

1 REALIDADE ESCOLAR, OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

1.1 Considerações iniciais

Pesquisar exige determinação, tempo, paciência, responsabilidade e ética, especialmente quando a pesquisa se desenvolve em um âmbito educacional, onde se trabalha com sujeitos humanos, profissionais que buscam incessantemente promover o conhecimento por diferentes metodologias de trabalho. Estas práticas refletem para a sociedade, especialmente na comunidade onde a escola está inserida. Com isso, buscou-se aprimorar e conhecer as particularidades da “Escola do Portão Amarelo” .

A Escola é pública, da Rede Estadual de Ensino, situada no município de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. Abrange o Ensino Fundamental somente até a 6ª série, e a Educação de Jovens e adultos – EJA. O Ensino Fundamental regular funcional nos turnos matutino e vespertino; no turno noturno ocorrem as aulas da EJA e do *Projovem Urbano*. A comunidade escolar, onde a Escola do Portão Amarelo está inserida, é de classe popular².

Ao iniciar a caminhada e planejamento desta pesquisa, percebi a necessidade de conhecer melhor a Instituição Educacional, citada as condições que esta possui e apresenta para as crianças, jovens e adultos estudarem, e também conhecer as peculiaridades da gestão escolar.

Primeiramente, observei a infra-estrutura da instituição, busquei conhecer o que consta na documentação da Escola e percebi que a mesma, realmente, procura atender às necessidades de seus/as estudantes. O quadro docente, que busca sempre qualificar-se, trabalha a partir de uma proposta pedagógica organizada através de Temas Geradores escolhidos anualmente pela equipe diretiva. O ideal

² Classe popular é uma expressão aqui utilizada para designar uma população de periferia, com renda familiar mensal de até 3 salários mínimo.

para a escolha dos Temas Geradores é buscar o envolvimento e sugestão de toda a comunidade escolar. Os projetos de trabalho são elaboradas coletivamente e buscam atender as necessidades da comunidade escolar.

A Escola, segundo o Regimento Escolar (RIO GRANDE DO SUL, 2004), possui uma filosofia de educação onde se constroem possibilidades de melhora dos seres humanos, buscando e confiando no progresso dos alunos. Compreendem que é pela cidadania que há democracia, pela participação em tomada de decisões e garantia de direito, acesso e permanência com aprendizagem através da resolução de problemas.

A Escola foi fundada em 1978, quando ministrava aulas da 1ª a 4ª série em dois turnos. Atualmente, a escola possui 415 alunos matriculados, a partir do 1º ano até a 6ª série do Ensino Fundamental e 1º ano ao 4º ano da EJA. A EJA foi almejada pela comunidade escolar, que juntamente com a Escola buscou e conseguiram a sua implementação, conquista recente de metas estipuladas pela Escola em 2004.

O Projeto Político-Pedagógico – PPP (RIO GRANDE DO SUL, 2004/2005) salienta que há falta de recursos humanos para auxiliar no planejamento, estrutura, funcionamento e atendimento dos alunos, dos pais, e da comunidade escolar. Buscam como meta contínua uma melhora no ensino-aprendizagem, revertendo os índices de reprovação e evasão de alunos. E, com novas propostas pedagógicas procuram alcançar melhor rendimento escolar e melhorar a média do Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira – IDEB que foi de 4,0 no ano de 2009.

Possuem ainda como meta maior integração com a comunidade escolar por meio de projetos que a Escola desenvolve: *Escola Aberta* com funcionamento nos sábados e domingos; *Meio Ambiente*, que promove uma educação compartilhada direcionando à escola e à comunidade; *Vempe*, onde pessoas cumprem penalidades em trabalhos comunitários; *Mais Educação*, que iniciou na primeira semana do mês de maio, sob uma proposta de educação integral com oficinas no turno inverso ao qual o estudante estuda, selecionando alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem ou que necessitam de atenção especial.

A escola também está integrada ao projeto *Projovem Urbano* que beneficia alunos de 18 à 29 anos; este projeto é interligado à EJA. Há o projeto *Étnico Racial* que trabalha o conceito da consciência negra, raça negra livre de preconceitos; *Justiça Restaurativa*, que trabalha a resolução de conflitos em Âmbito Escolar; *Acelera Brasil/ Airtton Senna*, distorção de série-idade 3^a e 4^a série; *Alfa e Beto* abordando crianças do 1^o e 2^o ano do Ensino Fundamental; e *Projeto Ações Educativas* promovida pelo Arquivo Público do Estado .

Outro projeto, que vem buscando integração e conscientização, é o *AKATU*, no qual a Escola possui o tema “Meio Ambiente, economia sustentável”, por meio deste projeto conseguiu-se mobilização, participação e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo aprendizagem, mudança de comportamentos e comprometimento das famílias, alunos e comunidade.

Quanto à infra-estrutura da Escola, é perceptível a urgência de reformas, ampliando o espaço lúdico, construindo uma quadra de esportes praça de brinquedos, melhor iluminação e ventilação em alguns ambientes, pintura, reforma de telhado, janelas entre outros.

A realidade da comunidade onde a Escola está inserida possui muita diversidade. A maioria das famílias são numerosas e de classes populares, onde as crianças com mais idade desenvolvem trabalhos e desempenham tarefas domésticas e cuidam dos irmãos mais novos. Estes fatores contribuem para o absenteísmo e evasão escolar.

Segundo o Projeto Político-Pedagógico – (RIO GRANDE DO SUL, 2004/2005) é muito comum alunos que moram com os avós, ou não têm a presença do pai ou da mãe, muitas vezes nem os conhecem por serem vítimas do crack, tráfico de drogas, entre outros. Além disso, as famílias são carentes, possuem baixa escolaridade, vivem em casas construídas em locais inapropriados, ou invasão de terrenos na beira de córregos. Outro problema que a Escola ressalta em seu PPP, é que muitas vezes os pais percebem a escola como uma creche.

Contudo, os alunos são obrigados e habituados a viverem na presença da violência, prostituição, Gangues, traficantes, poluição. Problemas que a Escola busca abordar com os projetos institucionais, como o Escola Aberta. Há o trabalho e busca que as Igrejas Pentecostais, e ONGs desenvolvem na comunidade, buscando paz, harmonia e atividades assistenciais.

Também é existente um vínculo importante da Escola com o Posto de Saúde da comunidade: procuram trabalhar de forma conjunta na busca de soluções e acompanhamento de problemas e dificuldades dos alunos e suas famílias, compreendendo sempre que a família faz parte do processo de ensino-aprendizagem do aluno.

Foi uma experiência muito interessante a leitura dos documentos referenciais da Escola, pois isso me trouxe subsídios para conhecer melhor a Instituição e sua filosofia de trabalho, bem como a intencionalidade da ação da mesma com a comunidade em relação à formação dos estudantes.

1.2 Objetivos

De que forma a Gestão Escolar e as metodologias de trabalho do gestor educacional e da equipe diretiva podem influenciar e determinar o clima organizacional de uma instituição educacional? Afim de buscar respostas a este questionamento foi definido alguns objetivos para a pesquisa.

O objetivo principal era: “Analisar as influências da Gestão Escolar no Clima Organizacional da Escola do Portão Amarelo”.

Os objetivos específicos da pesquisa foram: “Estabelecer relações entre a gestão escolar e o clima da organização escolar”, “Investigar a metodologia de trabalho adotada pela equipe de gestão escolar” e “Verificar qual a motivação, o desempenho e a satisfação dos envolvidos na Instituição Escolar”.

1.3 Encaminhamentos Metodológicos

Pesquisar exige conhecimentos, tempo e dedicação do investigador. Contudo, não se pode deixar de lado a ética e o olhar crítico frente à realidade encontrada, principalmente quando se trata de uma instituição escolar, onde os envolvidos estão na expectativa de aprendizagem e do sonho de um futuro melhor.

Nenhuma teoria, por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar todos os fenômenos e processos. O investigador separa, recorta determinados aspectos significativos da realidade para trabalhá-los, buscando interconexão sistemática entre eles. (MINAYO, 1994, p.18).

Estando ciente disso, busquei tratar com muito cuidado as investigações, traçando objetivos e criando estratégias condizentes. Segundo Minayo (1994) a pesquisa traz consigo valores, preferências e interesses por ser uma atividade humana, e o pesquisador norteia sua pesquisa e reflete, no seu trabalho, os valores e princípios que regem a sociedade da época.

A pesquisa precisa de uma metodologia para fixar-se e esta foi dada pela escolha da abordagem quali-quantitativa, afim de ter maior fidelidade aos fatos encontrados na realidade a ser pesquisada, pois “em *pesquisa quantitativa*, as hipóteses e as questões de pesquisa são freqüentemente baseadas em teorias que o pesquisador procura testar. Na *pesquisa qualitativa*, o uso da teoria é muito mais variado” (CRESWELL, 2007, p.132).

As pesquisas com abordagem qualitativa e quantitativa podem ser integradas de diversas formas no planejamento. Flick (2009) discute a idéia de Bryman identificando,

11 caminhos para a interpretação das pesquisa quantitativas e qualitativas. A lógica da triangulação (1) significa, para ele, a verificação de exemplos de resultados qualitativos em comparação com resultados quantitativos. A pesquisa qualitativa pode apoiar a pesquisa quantitativa (2) e vice-versa (3), sendo ambas combinadas visando a fornecer um quadro mais geral da questão em estudo (4). Os aspectos estruturais são analisados com métodos quantitativos, e os aspectos processuais analisados com o uso de abordagens qualitativas (5). A perspectiva dos pesquisadores orienta as abordagens quantitativas, enquanto a pesquisa qualitativa enfatiza os pontos de vista dos sujeitos (6). Segundo Bryman, o problema da generalização (7) pode ser resolvido, na pesquisa qualitativa, através do acréscimo das descobertas quantitativas, considerando-se que as

descobertas qualitativas (8) deverão facilitar a interpretação das relações existentes entre as variáveis dos conjuntos de dados quantitativos. A relação entre os níveis micro e macro de um ponto essencial (9) pode ser esclarecida por meio da combinação entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, podendo cada uma destas ser apropriada a etapas distintas do processo de pesquisa (10). Por fim, existem as formas híbridas (11) que utilizam a pesquisa qualitativa em planos quase-experimentais (FLICK, 2009, p. 39-40).

A pesquisa com cunho quantitativo é mais precisa e adequada para apurar atitudes e opiniões dos entrevistados, tendo como procedimento uma padronização dos resultados, considera que os dados podem ser quantificados, organizando, analisando e classificando seus resultados com técnicas estatísticas. A opção em utilizar um cunho quantitativo partiu da necessidade encontrada ao trabalhar com dados do PDE Escola (Apêndice A).

No entanto, a pesquisa de cunho qualitativo busca explicar, entender, descrever as abordagens referentes à pesquisa em foco de diferentes maneiras,

- Analisando experiências de indivíduos ou grupos[...];
- Examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como na análise desse material;
- Investigando documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências ou interações (GIBSS, 2009, p.08).

A pesquisa qualitativa exige do pesquisador conhecimento do tema pesquisado, pois ele interpreta, percebe, analisa e atribui significados aos fenômenos ocorridos no decorrer da pesquisa. Porém, a opinião do pesquisador não pode influenciar no transcorrer e no resultado da pesquisa.

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, [...] ele trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalizações de variáveis (MINAYO, 1994, p.21-2).

Além disso, Lüdke e André (1986) descrevem que o estudo qualitativo, “é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada” (LÜDKE, ANDRÉ, 1986, p.18).

A pesquisa teve como procedimento metodológico o *Estudo de caso* que é

[...] o estudo de *um* caso, seja ele simples e específico, como o de uma professora competente de uma escola pública, ou complexo e abstrato, como o das classes de alfabetização (CA) ou o do ensino noturno. O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. Segundo Goode e Hatt (1968), o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.17).

Lüdke e André (1986) definem algumas características desta técnica:

[...] os estudos de caso visam à descoberta [...] enfatizam a “interpretação em contexto” [...] buscam retratar a realidade de forma completa e profunda [...] usam uma variedade de fontes informação [...] revelam experiência vicária e permitem naturalísticas [...] procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social [...] utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (LÜDKE, ANDRÉ, 1986, p. 18-9, 20).

O estudo de caso envolve uma análise profunda e detalhada de alguns objetivos, de forma que venha a ter um amplo conhecimento. No Estudo de Caso, se definem as estratégias nas

[...] quais o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Os casos são agrupados por tempo e atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado (STAKE, 1995, p.32, apud, GIBBS, 2009, 46).

As investigações ocorreram na Escola do Portão Amarelo, situada no município de Porto Alegre RS. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas diversas ferramentas de coletas de dados.

O pesquisador efetuou observações em todos os turnos de funcionamento da Instituição Escolar, anotando condutas e atividades das pessoas no local da pesquisa; logo, o diário de pesquisa foi uma ferramenta indispensável, onde foram registradas idéias, discussões com os entrevistados e outras informações pertinentes para a pesquisa. Também foram desenvolvidas anotações em “notas de

campo” que “estão associadas à etnografia e à observação participativa, nas quais são mais usadas, sendo uma técnica fundamental para a coleta de dados.” (GIBBS, 2009, p.46). O diário de campo foi utilizado a fim de anotar observações pertinentes, foi uma ferramenta de auxílio no registro de dados e informações da escola.

Para uma fiel leitura, análise da realidade escolar e interpretação do clima organizacional da escola, aplicou-se um questionário Clima Escolar (Apêndice A) (XAVIER, 2006, p. 83), estruturado e formulado por profissionais do Ministério da Educação e fornecido e amplamente trabalhado pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) Escola. A adoção deste questionário foi dada pela necessidade de abordagem e obtenção da opinião de todos os profissionais da Escola pesquisada. A escola já havia vivido este processo de avaliação do “Clima Escolar” no início do ano de 2009 por ocasião da construção do PDE Escola. Houve ainda necessidade de aplicar um questionário qualitativo estruturado (Apêndice B) onde a equipe diretiva reuniu-se e em conjunto responderam o questionário sem a presença da pesquisadora.

Com um objetivo de conhecer e perceber a realidade e a metodologia de trabalho adotada na Escola foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas e abertas, pois assim consegue-se “extrair visões e opiniões dos participantes.” (CRESWELL, 2007, p.190). Para tanto as entrevistas possibilitaram uma melhor compreensão das metodologias e processos decisórios da Escola do Portão Amarelo.

A leitura e análise de documentos da Instituição, como o Regimento Escolar e o Projeto Político-pedagógico também foi efetuada, pois era necessário a fim de conhecer melhor a Instituição Escolar, suas metas, objetivos, a realidade educacional encontrada, e principais desafios para a sua Gestão.

As observações foram desenvolvidas em diversos contextos escolares como: Planejamento, atividades e atitudes dos gestores, contato da equipe diretiva com os professores e funcionários, percebendo a cordialidade e o respeito entre os profissionais no trabalho escolar, em especial o diálogo e troca de informações.

Com um objetivo de conhecer e perceber a realidade, a prática da Gestão Escolar e o Clima Organizacional da Escola, durante a pesquisa foi aplicado o questionário Clima Escola (PDE) aos segmentos: professores, funcionários e equipe diretiva.

A análise dos dados ocorreu com ética e seriedade, levando em conta o tema de pesquisa com os dados coletados. Creswell (2007) ressalta que

O processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados de texto e imagem. Envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2007, p.194).

Afinal, ao pesquisador também é atribuída grande confiabilidade, pois é ele que desenvolve a pesquisa e analisa os dados. Devido a sua grande importância, a ética sempre esteve presente no trabalho. “A prática ética contribui para a qualidade de sua análise. Ao mesmo tempo, a análise mal feita e mal relatada quase certamente é antiética.” (GIBBS, 2009, p.129). Portanto, o pesquisador tem a obrigação de respeitar os envolvidos na pesquisa, seus direitos, necessidades, desejos e valores.

O pesquisador deve sempre estar atento aos detalhes, pois uma pesquisa com abordagem qualitativa tende a ter dados ricos e detalhados, logo a privacidade dos envolvidos deve ser mantida. O investigador, segundo Gibbs (2009), “obterá os tipos de detalhes que somente os bons amigos poderiam ouvir. Isso significa que a relação entre pesquisador e informante é caracterizada pela confiança mútua e alguma intimidade.” (GIBBS, 2009, p. 129).

No entanto, o pesquisador deve ter organizado e estruturado as atividades a serem pesquisadas em cada investigação. Ele também deve ser claro e objetivo, e não pode interferir com suas idéias e suposições na coleta de dados, pois os estudos devem ser “[...] planejados de tal maneira que a influência do pesquisador, bem como do entrevistador, observador, etc, seja eliminada tanto quanto possível.” (FLICK, 2009, p. 21).

A Escola do Portão Amarelo, possui 415 alunos que freqüentam do 1º ano a 6ª série do Ensino Fundamental e a EJA da 1ª à 4ª série do Ensino Fundamental. As aulas da EJA são desenvolvidas no turno noturno. Nesta escola, a oferta do Ensino Fundamental (EF) ainda mantém turmas de séries 4ª, 5ª e 6ª. Já o 1º, 2º, 3º e 4º ano do EF estão adaptados à nova legislação.

A Equipe de trabalho é formada por um conjunto de 36 profissionais: 19 professores: 8 professores de áreas de conhecimento dos anos iniciais do Ensino Fundamental, 1 professor especializado em distúrbios mentais leves que trabalha na sala de recursos, 1 professor que trabalha com alunos que possuem altas habilidades (popularmente conhecidos por super-dotados), 1 diretor (gestor), 3 vice-diretores, 5 funcionários, 1 orientador educacional, 2 supervisores educacionais, 1 monitor, e 4 professores que atuam nas oficinas do programa *Mais Educação*.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram abordados 29 profissionais, incluindo gestores, docentes e funcionários, pois 3 profissionais encontravam-se em Licença Permanente (Atestado Médico), durante o período de coleta de dados. Além disso, não foram abordados os 4 professores que atuam nas oficinas do Mais Educação, pois estes encontram-se atuando menos de três semanas, logo estão começando a conhecer a realidade educacional e iniciando a convivência com os demais profissionais da escola.

Dos 29 questionários (Apêndice A) aplicados, destes houve o retorno de 22 respondidos, sendo 13 do segmento professores, 5 do segmento funcionários e 4 do segmento equipe diretiva.

A análise dos dados ocorreu com base nos requisitos avaliados pelo questionário “Clima Escolar” já citado. Através do questionário, obteve-se um índice de satisfação dos segmentos professores, funcionários e equipe diretiva que está apresentado em porcentagem por meio de gráficos no capítulo 3.

Foi possível verificar no âmbito desta pesquisa a diversidade de opiniões encontrada entre os segmentos pesquisados. Por meio dos requisitos e característica avaliadas, bem como do questionário aplicado à equipe diretiva

(Apêndice B), foi possível verificar as metodologias de trabalho adotadas na Gestão. A análise dos dados contém informações pertinentes em torno do foco desta pesquisa, definindo com isso o Clima Organizacional Escolar da Instituição.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Políticas Públicas Contemporâneas no Brasil

Ensinar e aprender, dois verbos que na prática estão estreitamente interligados, um dependendo do outro na visão dialética de ensino-aprendizagem.

Ensino-aprendizagem consistente, busca sua base em teorias e práticas condizentes para um ensino de qualidade. No mundo inteiro, desenvolvem-se pesquisas e criam-se teorias a fim de argumentar, orientar e organizar as práticas educacionais, e, principalmente as políticas públicas destinadas à educação.

A educação brasileira está sob as definições legais da Constituição Federal CF 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Lei Nº 9394/96, que “Estabelece as diretrizes e bases na educação nacional” (LDBEN, 2009, p.21), abrangendo todos os níveis e modalidades de ensino. Ao referir-se aos estabelecimentos de ensino a LDBEN, no Art.12. ressalta as incumbências que cabem a gestão escolar:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.(Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001) (BRASIL; LDBEN 9394/96, 2009, p. 25-6).

Neste contexto, a LDBEN 9394/96, dirige grande responsabilidade às equipes diretivas das escolas, questão diretamente ligada à qualidade do ensino; sendo assim, ao gestor escolar é depositado grande confiabilidade, afinal a escola é o retrato da forma como está sendo regida. A LDBEN 9394/96 também traz as

incumbências, por sua vez, dirigidas aos professores. No Art.13., está descrito que os docentes estarão incumbidos de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
 - II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
 - III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
 - IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
 - V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
 - VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.
- Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 - II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL; LDBEN 9394/96, 2009, p. 26).

Todas estas determinações da Lei são para evidenciar a necessidade de um bom andamento da organização “escola”, para que haja um ensino de qualidade dentro de princípios democráticos. Afinal a LDBEN nos traz a principal finalidade das instituições educacionais, que é :a promoção do ensino, aprendizagem.

Infelizmente o diagnóstico da realidade brasileira ainda é catastrófico. Os índices apresentados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB são alarmantes devido à péssima qualidade de ensino encontrada em grande número de escolas brasileiras. Nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, o IDEB de 2007 - 2009 observado possui uma média de 4.6 quando a meta para 2021 é de 6.0. Já nos anos finais do Ensino Fundamental, a média do IDEB observado é de 4.0 e a meta para 2021 é 5.5. O mais alarmante é a média do Ensino Médio, que em 2009 está 3.6 (BRASIL; IDEB, 2010).

No entanto, o Brasil assumiu o compromisso de melhorar a qualidade de ensino e, igualmente a outros países, alcançar as metas estipuladas na Conferência Mundial “Educação par Todos”, realizada em Dakar/Senegal no ano 2000. Segundo este compromisso assumido, o Ministério da Educação Brasileira analisou as metas

iniciais, buscando o cumprir afirmado para o ano de 2015, tendo as principais finalidades seguintes:

1. Ampliar e aperfeiçoar os cuidados e a educação para a primeira infância, especialmente no caso das crianças mais vulneráveis e em situação de maior carência.
2. Assegurar que, até 2015, todas as crianças, particularmente as meninas, vivendo em circunstâncias difíceis e as pertencentes a minorias étnicas, tenham acesso ao ensino primário gratuito, obrigatório e de boa qualidade.
3. Assegurar que sejam atendidas as necessidades de aprendizado de todos os jovens e adultos através de acesso equitativo a programas apropriados de aprendizagem e de treinamento para a vida.
4. Alcançar, até 2015, uma melhoria de 50% nos níveis de alfabetização de adultos, especialmente no que se refere às mulheres, bem como acesso equitativo à educação básica e contínua para todos os adultos.
5. Eliminar, até 2005, as disparidades de gênero no ensino primário e secundário, alcançando, em 2015, igualdade de gêneros na educação, visando principalmente garantir que as meninas tenham acesso pleno e igualitário, bem como bom desempenho, no ensino primário de boa qualidade.
6. Melhorar todos os aspectos da qualidade da educação e assegurar a excelência de todos, de forma que resultados de aprendizagem reconhecidos e mensuráveis sejam alcançados por todos, especialmente em alfabetização lingüística e matemática e na capacitação essencial para a vida (UNESCO, 2008, p. 09).

Avaliando estas metas, podemos perceber que até o ano de 2015 há muitas metas a serem alcançadas frente ao projeto de Educação para Todos. O Brasil, primeiramente, vem buscando juntamente com o Plano Decenal da Educação, a erradicação do analfabetismo e a universalização do Ensino Fundamental.

Esta caminhada ainda é muito recente. Ao olhar para a história, consegue-se perceber que as políticas públicas destinadas à educação foram criadas e vem sendo mais fortemente perseguidas nas últimas duas décadas,

[...]somente a partir de 1995, foram criados instrumentos que viabilizaram o cumprimento e até mesmo a superação das metas definidas pelo *Plano Decenal*. Passo importante nesta direção foi dado com a Emenda Constitucional nº 14, que explicitou as responsabilidades educacionais da União, Estados e Municípios e instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef). Com isso, a universalização do ensino obrigatório tornou-se, de fato, prioridade absoluta da política educacional (CASTRO, 2010, p.11).

Algumas políticas educacionais das últimas décadas criaram políticas públicas no intuito de fomentar condições adequadas para ocorrer um ensino de qualidade. Em 2001, foi sancionado o Plano Nacional de Educação – PNE, meta

proposta na LDBEN 9394/96 no Art 9º “ I - elaborar o Plano Nacional de Educação, plano de Estado com período ampliado para 10 anos, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios”. Nele está descrito um diagnóstico da realidade educacional do Brasil, bem como as diretrizes e metas a serem cumpridas e alcançadas por todas as entidades federativas envolvidas, para o período 2001 – 2010. Em síntese, os objetivos do PNE para a última década foram:

[...]. a elevação global do nível de escolaridade da população;
. a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis;
. a redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública e
. democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, PNE, 2010, p.07) .

Ao ser criado o PNE, considerou-se que os objetivos traçados eram utópicos para a realidade educacional naquele contexto. Por isso, os objetivos foram projetados para serem alcançados progressivamente, pois os recursos para a educação são limitados e não havia infra-estrutura que comportasse de imediato a expansão do ensino.

Com isso, foram estipuladas as prioridades do Plano, comprometendo os sistemas de ensino, afim de melhorar a qualidade da educação oferecida. A primeira prioridade é a “*Garantia de ensino fundamental obrigatório de oito anos a todas as crianças de 7 a 14 anos, assegurando o seu ingresso e permanência na escola e a conclusão desse ensino.*” (BRASIL, PNE, 2010, p. 08).

Esta meta propõe um ensino socialmente significativo, com metodologias pedagógicas condizentes às necessidades e particularidades do aluno, oferecendo a formação mínima para os cidadãos, para que estes possam exercer sua cidadania com maior dignidade, buscando maior integração na sociedade moderna, pós-moderna, tecnológica e intelectual. O PNE busca ainda dar “Prioridade de tempo integral para as crianças das camadas sociais mais necessitadas.” (BRASIL, PNE, 2010, p.08).

A segunda prioridade do PNE é a “Garantia de ensino fundamental a todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria ou que não o concluíram.” (BRASIL, PNE, 2010, p.08). Esta prioridade abrange a população que não teve acesso ao ensino em sua idade adequada. Com isso, observou-se a ampliação da EJA, cujo principal objetivo é a erradicação do analfabetismo. A alfabetização da população consiste ainda em ter cidadãos responsáveis, cientes dos seus direitos e deveres.

Outra prioridade, segundo o PNE, é a

Ampliação do atendimento nos demais níveis de ensino – a educação infantil, o ensino médio e a educação superior. Está prevista a extensão da escolaridade obrigatória para crianças de seis anos de idade, quer na educação infantil, quer no ensino fundamental, e a gradual extensão do acesso ao ensino médio para todos os jovens que completam o nível anterior, como também para os jovens e adultos que não cursaram os níveis de ensino nas idades próprias. Para as demais séries e para os outros níveis, são definidas metas de ampliação dos percentuais de atendimento da respectiva faixa etária. [...] Faz parte dessa prioridade a garantia de oportunidades de educação profissional complementar à educação básica, que conduza ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia (BRASIL, PNE, 2010, p.08).

Faz parte das prioridades do PNE a “*Valorização dos profissionais da educação.*” (BRASIL, PNE, 2010, p.08), que procura dar uma atenção especial à formação dos profissionais da educação, principalmente a formação inicial e continuada dos professores. Busca-se ainda melhores condições de trabalho, plano de carreira e salários melhores aos profissionais.

Por último, procura-se o “*Desenvolvimento de sistemas de informação e de avaliação em todos os níveis e modalidades de ensino.*” (BRASIL, PNE, 2010, p. 08). Esta prioridade refere-se à melhora da avaliação do ensino brasileiro, buscando boas metodologias de avaliação e coleta de dados instrumentalizando a gestão do sistema educacional para a melhoria do ensino.

Portanto, o Plano Nacional da Educação, é um grande marco para a educação brasileira, pois buscou um bom diagnóstico da realidade e do contexto da Educação bem como os principais problemas educacionais. Também traz medidas e metodologias para serem adotadas a fim de buscar a melhora da qualidade da educação.

Criou-se o Plano de Desenvolvimento da Educação –PDE que vem instrumentalizar o PNE. Cabe ressaltar que o PNE é um plano de Estado e projetado decenalmente. Independente de troca de governo ou partido político o PNE deve ser cumprido, já o PDE é um plano de governo,

o PDE também pode ser apresentado como plano executivo, como conjunto de programas que visam dar conseqüência às metas quantitativas estabelecidas[...], o PDE está ancorado em uma concepção substantiva de educação que perpassa todos os níveis e modalidades educacionais e, de outro, em fundamentos e princípios historicamente saturados, voltados para a consecução dos objetivos republicanos presentes na Constituição, sobretudo no que concerne ao que designaremos por visão sistêmica da educação e à sua relação com a ordenação territorial e o desenvolvimento econômico e social (PDE, 2010, p.07).

O Plano possui uma visão sistêmica da educação, que implica em “reconhecer as conexões intrínsecas entre educação básica, educação superior, educação tecnológica e alfabetização e, a partir dessas conexões, potencializar as políticas de educação de forma a que se reforcem reciprocamente.” (BRASIL, PDE, 2010, p. 10).

O PDE traz um conjunto de atividades baseadas nas principais necessidades da Educação Básica. Entende-se ainda, que investir na Educação Básica é investir na Educação Profissional e Superior, pois estas estão dimensionadas diretamente ou indiretamente pela Educação Básica. Pois para a Educação Básica ser de boa qualidade, é necessária a atuação de profissionais qualificados “a melhoria da qualidade da educação básica depende da formação de seus professores, o que decorre diretamente das oportunidades oferecidas aos docentes.” (BRASIL, PDE, 2010, p.10). Egressos do nível básico melhor preparados repercutirão no aprimoramento do nível superior, que novamente terá profissionais bem qualificados e assim sucessivamente.

Entende-se ainda, que investir na Educação Básica consiste em buscar a permanência do aluno na escola e o seu sucesso e isto requer iniciativas que tragam o envolvimento de todos na educação, pais, professores, gestores. Também se busca conhecer condições, meio e contexto vivenciado pelo aluno, bem como, as

condições internas e externas da escola que interferem no processo de ensino e aprendizagem para o aluno.

A Constituição Federal de 1998 – CF/88 define, em seu Artigo 205, a educação como direito de todos:

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, CONSTITUICAO FEDERAL, 1988, p. 94).

O PDE vem ao encontro destas determinantes, sendo que ele está sustentado em seis pilares que são fundamentados em princípios e objetivos constitucionais: “[...] i) visão sistêmica da educação, ii) territorialidade, iii) desenvolvimento, iv) regime de colaboração, v) responsabilização e vi) mobilização social.” (BRASIL, PDE, 2010, p.11).

Entende-se que o ato de o aluno ir à sala de aula, não se limita apenas a este ato; é necessário que a aprendizagem ocorra plenamente. No intuito de proporcionar uma educação plena para os alunos, o PDE, busca vários programas que complementem a educação e a permanência do aluno na escola para que não ocorra evasão escolar, que os alunos tenham um ensino de qualidade.

Portanto, o PDE tendo como objetivo central a articulação de ações, projetos e programas em torno da escola, propostos pelo governo federal, para a formação integral dos alunos, articula-se com programas como: FUNDEB – Mais recursos para a educação; Incentivo à ciência; Transporte Escolar; Luz para Todos – Onde escolas brasileiras terão luz elétrica; Piso salarial para o Magistério; Formação de professores no interior do país pela UAB; Educação Superior – duplicação de vagas nas Universidades Federais; FIES – mais prazos para o pagamento do financiamento; Biblioteca na escola; Proinfância – construção de creches; Salas multifuncionais; Apoio para Pós-Doutores permanecerem no Brasil; Saúde nas escolas; Olhar Brasil; Mais Educação; Educação Especial; Professor Equivalente; Guia de tecnologias; Coleção Educadores; Dinheiro na Escola; Concursos; Acessibilidade – inclusão nas universidades; Cidades-pólo – 150 novas escola

profissionais; Inclusão Digital; Gosto de Ler; Conteúdos Educacionais; Livre do analfabetismo; Formação da Saúde; Literatura para Todos; Extensão, ensino e pesquisa; Prodocência; Nova Capes; Iniciação à docência; Brasil Alfabetizado; Educação Profissional e Estágio.

Além destes inúmeros programas que contribuem fundamentalmente para a qualidade da educação, é importante refletir sobre outros programas que ampliam a democratização do ensino e a avaliação da qualidade do ensino. O Plano de Metas do PDE; Educacenso; Provinha Brasil, cuja o objetivo é que todas as crianças leiam e escrevam até os oito anos de idade; PDE Escola, busca a melhoria da gestão escolar, uma ferramenta importante para a construção da democracia e busca por objetivos e metas primordiais da escola e comunidade escolar.

O PDE-Escola é uma ação de melhoria da gestão escolar fundamentada centralmente na participação da comunidade. No PDE-Escola, a comunidade escolar é diretamente envolvida em uma plano de auto-avaliação que diagnostica os pontos frágeis da escola e, com base nesse diagnóstico, traça um plano estratégico orientado em quatro dimensões: gestão, relação com a comunidade, projeto pedagógico e infra-estrutura (BRASIL, PDE, 2010, p.25).

O *Compromisso Todos pela Educação*, propõe 28 diretrizes a serem cumpridas, onde, por meio do PDE, foi buscado regulamentar uma avaliação do ensino da educação brasileira. A

[...] União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica (BRASIL, LDBEN, DECRETO Nº 6.094, 2007, p.72).

O Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, é formado por dois sub-sistemas: a Avaliação Nacional da Educação Básica – ANEB e a Avaliação do Rendimento Escolar – ANRESC. A ANEB está direcionada às gestões dos sistemas educacionais, é realizada por amostragem das Redes de Ensino em todas as unidades da Federação brasileira. Já a ANRESC possui um enfoque mais detalhado e extenso, abrangendo todos os alunos do ensino fundamental.

Como um índice de referencia para monitorar a avaliação da educação há o Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira – IDEB que nasceu da “idéia de combinar os resultados de desempenho escolar (Prova Brasil) e os resultados de rendimento escolar (fluxo apurado pelo censo escolar) num único indicador de qualidade.” (BRASIL, PDE, 2010, p.21). O Censo Escolar, busca uma análise, diagnóstico minucioso de todas as escolas, profissionais da educação e alunos da Educação Básica brasileira, sendo seus dados preenchidos pela Internet.

O Ensino Médio é avaliado por meio do Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, que é uma prova aplicada de caráter individual e voluntário, com a principal característica de propor que além dos conceitos os alunos saibam também aplicá-los por meio de situações-problemas.

Para avaliar o Ensino Superior, há o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES que consiste na avaliação das instituições, dos cursos de graduação e do aluno por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, prova aplicada por amostragem ao final do primeiro e do último ano do curso.

Portanto, o Plano Nacional da Educação, tem no Plano de Desenvolvimento da Educação materialização, através de programas e metas para a construção de uma educação de qualidade. A qualidade da educação, nestas políticas, é entendida,

Como enriquecimento do processo educacional, participação dos sujeitos e valorização das diferenças, de modo que as oportunidades educacionais se constituam em formas reais de reconhecimento e desenvolvimento das potencialidades, conhecimentos e competências (BRASIL, PDE, 2010, p.41).

Com isso, busca-se a redução da desigualdade e oportunidades educacionais, uma educação igualitária para todos. Cabe, então, potencializar a educação e sua qualidade.

2.2 Gestão Escolar Democrática

O tema tratado nesta seção é relevante para este estudo, tendo em vista no contexto das políticas educacionais em nível de escola, atualmente, é perceptível uma atenção especial dedicada aos gestores escolares. Busca-se pela quebra de paradigmas, articulações de novas teorias e práticas diferenciadas, superar limites da administração escolar tradicional em busca de uma dinâmica que promova o envolvimento de toda a comunidade escolar.

As metas educacionais são desafiadoras, mas entende-se que a necessidade de transformação da identidade da educação brasileira e suas escolas é evidente, a qualidade de ensino precisa melhorar. O sistema educacional ainda se encontra carente de lideranças competentes ou com formação específica para o uso do cargo de Gestor Educacional.

A gestão escolar carece de gestores que busquem por uma superação eficaz das dificuldades encontradas na vida de uma escola. É preciso que profissionais adotem metodologias e mecanismos para a solução dos problemas, e lutem por ideais, por uma escola que, ainda que pareça ser utópica, com a participação efetiva dos envolvidos no sistema educacional, na comunidade escolar, possa se tornar real.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente (LÜCK, 2000, p. 08)

O gestor escolar necessita ter clareza nas definições da escola e os objetivos da educação, não perdendo o foco instituído pela LDBEN 9394/96, que expressa no Art.205. que “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 e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, LDBEN, 2009, p.10).

Sendo assim, caberá ao gestor escolar o aprimoramento da Gestão Escolar. O professor não é o único responsável pelo fazer pedagógico, pois ele precisa de

suporte e subsídios para a gestão do pedagógico que a gestão educacional está encarregada de fornecer. No contexto de realidade educacional em sintonia com a lei emerge ao gestor um desafio ainda maior, conciliar as realidades e desempenhar satisfatoriamente suas obrigações.

O PNE referenda a democratização do ensino, “obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares e eqüivalente” (BRASIL, PNE, p. 07).

Com isso, o sistema escolar vem procurando reforçar vínculos com a família dos seus alunos e com toda comunidade escolar. Ao abrir as portas da escola para a democracia e a parceria, a escola aproxima-se do contexto no qual está inserida. A comunidade escolar passa de mera observadora, para participante, co-responsável pela qualidade e consistência do ensino, bem como pela solução de problemas da escola. Portanto, pode-se entender

[...] gestão democrática como sendo o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2010 p.01).

Além disso, a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar é um fator determinante para a qualidade do ensino e da educação. Pois, além de envolver os segmentos no trabalho, eles assumem um compromisso para melhorar a qualidade do ensino e das tarefas desenvolvidas cotidianamente na escola.

E ainda, a abrangência da participação da comunidade escolar, além da democratização, excede para a cultura e valorização do aluno. Há a ênfase de uma educação plena do aluno, respeitando sua cultura e diversidade, que fazem parte do cotidiano e da constituição da escola. Esta disposição coloca o aluno no centro do

processo de ensino-aprendizagem, dando a ele condições para se desenvolver e tornar-se indivíduo crítico, responsável, com condições de viver em uma sociedade de forma participativa e solidária.

Desde que foi objetivada a implementação da gestão democrática, são perceptíveis inúmeras tentativas de democratização mal sucedidas, pode-se afirmar que

Há um grande leque de significados e de experiências de participação na prática social da educação. Alguns exemplos de gestão escolar sinalizam e perpetuam em processo de participação como colaboração de mão única, de adesão e de obediência à direção da escola, onde as decisões estão previamente tomadas, os objetivos anteriormente estabelecidos e a “participação” delimitada *a priori* (GRACINDO, 2009, p.137).

A LDBEN idealiza a participação efetiva dos sujeitos e suas influências nas decisões da escola é que caracterizam um processo de democracia. Quando a democracia não ocorre, a total responsabilidade de acertos e desacertos nas tomadas de decisões fica delegada ao gestor e isto evidencia um modelo autoritário de gestão.

O gestor escolar é a autoridade na escola, mas isto não define que ele possa ocupar esta função para desenvolver uma prática de autoritarismo, centralizando o desempenho das funções e os processos decisórios somente para a equipe diretiva da escola. Por isso, é de fundamental importância que a democracia permeie os processos educativos. “Ou seja, requer a descentralização do poder, muitas vezes concentrado nas mãos do gestor. A verdadeira participação só é possível num clima democrático, tornando-se condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra.” (GRACINDO, 2009, p. 137).

Em meio a tantos desafios, mudanças, quebra e construção de paradigmas, novas demandas provindas da implementação da gestão democrática, exigem novas práticas. A consequência é o delineamento de um novo perfil para o gestor escolar.

Por muito tempo, em torno de duas décadas, no Brasil a formação de professores utilizava um modelo de gestor, sendo um especialista graduado, o qual seu currículo se moldava para esta atuação, com caráter bastante técnico. Gracindo (2009) retrata que a prática que o gestor desempenhava neste modelo, estava voltada apenas para organização administrativa da escola e normalmente deslocado para ações pedagógicas e políticas, que fazem parte das suas funções.

A atual LDBEN 9394/96, no Art.67. parágrafo 1º, inverte este paradigma, reconhecendo que “A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos e normas de cada sistema de ensino.” (BRASIL, LDBEN, 2009, p. 43).

Logo, a formação para gestores escolares fica definida como aprofundamento em nível de especialização. Esta exigência, beneficia a qualidade do trabalho do gestor, pois este ao ser professor e assumir um papel de gestor, “articulando e coordenando as ações da escola, remete [...] o entendimento da organização administrativa e pedagógica da educação, das políticas públicas de educação e gestão do processo educativo” (GRACINDO, 2009, p. 142).

O entendimento deste sistema é essencial, pois é na ação do gestor que se revela o projeto político-pedagógico da escola, a forma que se sucederá para a construção, implementação e avaliação do mesmo. Afinal, o projeto político-pedagógico deve ser: amplamente discutido, analisado, questionado e deliberado por todos, pois é nele que se desenha o retrato da escola desejada e as estratégias para o seu desenvolvimento.

A postura democrática do gestor escolar se revela, também, por meio da concepção assumida sobre educação e ensino. Assim, a gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação, pois ao optar pelo sentido da solidariedade, inclusão e emancipação sociais, como fins da educação, a gestão escolar se conforma como instrumento de transformação social, caso contrário, ela passa a imprimir o sentido de competitividade no interior da escola, ratificando a exclusão social e escolar, sendo, desse modo, mecanismo para a manutenção da realidade social vigente, negando a educação como direito inalienável do cidadão (GRACINDO, 2009, p.144).

Com estas significâncias, a gestão democrática define ao gestor escolar a implementação de um processo objetivando e enfocando os percursos desejados pela escola, que se revelam diariamente inacabados, em constante avaliação, reorganização. Isto exige um repensar diário da prática educativa, para todos os sujeitos da comunidade escolar.

Vários são os caminhos e estratégias para a efetivação da gestão democrática na Educação. A interação na escola é essencial para o aprender, para o desenvolvimento de idéias e as relações sociais. Pode-se dizer que normalmente estas interações são mediadas pela linguagem, atitudes, restrições e até mesmo relação de poder, estabelecendo limites, proporcionando novas práticas, vivências, valores e socialização de conhecimentos. A escola é um laboratório vivo e cheio de aprendizagens e mediações inter e intrapessoais.

Logo, a escola é um espaço propenso para a democracia. No contexto educacional que vivemos, ainda se faz necessário urgentemente a ampliação da democracia em todos os espaços do sistema escolar. Pois, infelizmente, observa-se que

a busca pela ampliação do diálogo e da participação das pessoas na gestão da escola e da educação públicas se transforma na simples organização formal de espaços de representação, os quais, por mais importantes que sejam, não são suficientes para levar a termo o necessário avanço democrático (SOUZA, 2010).

Com isso, os desafios são ampliados e requerem um repensar nos valores e metodologias adotados na gestão escolar. Neste sentido o poder público vem adotando importantes políticas que estimulam, orientam e legislam as práticas democráticas. Para a gestão do sistema ou rede de ensino, pode-se citar vários exemplos: Conferência da Educação; Conselho Municipal da Educação; Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF, Orçamento Participativo e a Eleição de Dirigentes Escolares.

A Conferência da Educação,

é uma organização/momento conduzida pelo gestor do sistema ou por uma comissão instituída para isto, com o intuito de reunir toda a população e/ou

seus representantes interessados na educação daquele sistema, para debater, estudar, planejar, decidir, avaliar as ações principais referentes à educação. No caso de uma rede municipal de ensino de qualquer cidade, esta Conferência tem o papel de deliberar, anual ou bienalmente, acerca dos eixos da política educacional do município (SOUZA, 2010).

Outra instância é o Conselho Municipal de Educação, que segundo o MEC(2010) foi instituída para “garantir a ampla participação”. O Conselho, “ poderá ser composto por representantes de pais, alunos, professores, associações de moradores, sindicatos, Secretaria Municipal de Educação e demais órgãos e entidades ligados à educação municipal do setor público e privado, indicados e/ou eleitos democraticamente” (BRASIL, MEC, 2010). O Conselho reúne-se mensalmente para analisar, avaliar, estudar, fiscalizar e acompanhar as questões educacionais cotidianas no município.

Há, também, o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF, que tem como tarefa executiva o “[...] de acompanhamento dos recursos de manutenção do ensino fundamental e que poderia ser ampliado como espaço de controle de todos os recursos para a educação” (SOUZA, 2010). Estes recursos são provindos do FUNDEF destinados às escolas da rede de ensino municipal e estadual. Também foram desenvolvidos Conselhos temáticos, que articulam-se ao Conselho Municipal de Educação, referentes ao repasse de recursos para os Municípios, um exemplo é o conselho da merenda escolar.

Já o Orçamento Participativo, busca avaliação da comunidade para os destinos de verba proveniente dos impostos, uma parte do dinheiro vai para a manutenção e desenvolvimento do ensino e outra vai para investimentos considerados importantes para o município. Segundo Souza (2010), esta

última parcela deve receber a avaliação da comunidade sobre os seus destinos. Isto é, os investimentos educacionais não podem ser realizados à revelia das intenções e dos projetos que a sociedade cultiva. Assim, o Orçamento Participativo é uma alternativa muito importante para, uma vez ao ano, reunir as pessoas da cidade para discutir no que se deve aplicar aqueles recursos de investimentos (SOUZA, 2010).

A escolha do gestor escolar e vices, também é uma forma de aproximar a comunidade para o processo de tomada de posição e decisão da escola. A

democracia idealiza que o provimento de cargo do diretor seja por meio de eleição direta entre os participantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

Pesquisas revelam que

A escolha dos diretores pela comunidade educacional foi vista pela maioria dos entrevistados, inclusive por aqueles cujas escolas não realizam processos eleitorais, como um fator positivo para as relações estabelecidas no interior das mesmas, favorecendo as relações interpessoais e a qualidade da educação, por possibilitar a escolha entre as pessoas que compõem o quadro funcional da própria escola (OLIVEIRA, 2009, p.151).

As políticas educacionais orientam para a democratização na esfera escolar, outras práticas que produzem bons resultados e de fácil funcionamento: Conferência Local da Comunidade Escolar; Conselho Escolar; Associação de Pais e Mestres; Grêmios Estudantis; Rotatividade no quadro de dirigente da escola.

A Conferência Local da Comunidade Escolar visa “debater e estabelecer os principais eixos de atuação da escola e deve se reunir uma vez ao ano. Dela participam todos os integrantes da comunidade escolar: professores, funcionários, dirigentes, alunos e seus familiares” (SOUZA, 2010). É importante o envolvimento e acompanhamento de todos, pois a escola é um núcleo de referências para a comunidade escolar, visando a definição dos rumos da escola.

O Conselho Escolar é uma ferramenta para a democratização da escola, pois ele possui uma dinâmica de funcionamento cujos representantes são de todos os segmentos da comunidade escolar ou seja, professores, alunos, funcionários e pais. O Conselho Escolar delibera e envolve toda comunidade escolar para discutir os problemas e as necessidades da escola.

Sabe-se que a LDBEN 9394/96 instituiu a importância do Conselho Escolar “é o Conselho o órgão responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações do dia-a-dia da escola, tanto no campo pedagógico como no administrativo e financeiro” (SOUZA, 2010).

A presença do Conselho Escolar nas escolas é entendida também como um espaço de articulação dos diversos segmentos em torno do projeto político-pedagógico. Com isso, auxilia na construção de uma educação de mais qualidade e mais envolvimento da família no processo de ensino-aprendizagem.

O gestor educacional deve buscar sempre o apoio, o aprimoramento e o máximo de participação do Conselho. Afinal, pesquisas demonstram que

os Conselhos cujos representantes consultam os segmentos, fazem questão de publicizar as informações, repassando-as aos segmentos representados, afixando cartazes com prestação de contas, pautas e atas de reuniões e fazendo panfletos informativos para a comunidade, o que possibilita a democratização das informações e do poder de decisão no interior da escola (OLIVEIRA, 2009, p.157).

A organização dos pais dos alunos, também é muito importante, e a Associação de Pais e Mestres – APM vem ao encontro destas demandas. A APM está diretamente relacionada nas questões financeiras da escola. Já a associação de pais procura desempenhar um trabalho com as famílias dos alunos, da mesma forma que o Grêmio Estudantil desenvolve com os alunos. Ambas as associações contribuem para a priorização da democracia.

Também vem ao encontro da ampliação da democracia o Grêmio Estudantil. Ele é composto por estudantes e possui uma função de representação e organização dos alunos. Com isso, é importante que eles possuam total independência no seu funcionamento, e construam a sua autonomia. Para a gestão escolar e para os professores cabe apenas disponibilizar material e suporte teórico, não interferindo na forma de organização do Grêmio. O Grêmio Estudantil, “[...]tem por objetivo motivar esta organização dos alunos, envolvendo-se em atividades que favoreçam um processo mais amplo de formação educacional” (OLIVEIRA, 2009, p.158).

Souza (2010) cita que a rotatividade no quadro dirigente da escola também é “democratizante”, pois

as eleições são fundamentais para o processo de renovação e rotatividade dos quadros dirigentes escolares, assim elas devem evitar que

professores/pedagogos se “perpetuem” no cargo de direção. Avaliamos de forma bastante positiva que um diretor não deva ficar nesta função por mais do que dois mandatos (um mandato somado a uma reeleição). Isto se deve, basicamente, à natureza política da função de diretor de escola, que será melhor tratada na unidade seguinte (SOUZA, 2010).

Há inúmeras ferramentas de trabalho a serem adotadas para auxiliar o gestor na democracia da escola. Tudo isto exige planejamento, projeção de metas e execução das mesmas. O PDE – Escola impõe que a escola projete a melhoria da qualidade da educação e rendimento do ensino, aprimorando o envolvimento e participação de toda comunidade escolar.

Buscar a democracia em sua amplitude para o trabalho escolar é pensar em um ensino contextualizado para o aluno, é buscar o comprometimento dos pais com o ensino dos seus filhos, numa proposta pedagógica consistente, pois, “Uma pedagogia articulada com os interesses populares valorizará, a escola; não será indiferente ao que ocorre em seu interior; estará empenhada em que a escola funcione bem; portanto, estará interessada em métodos de ensino eficazes” (SAVIANE, 2008, p. 55). Assim sendo, promoverá a motivação e estímulo dos alunos que conseqüentemente terão maior rendimento escolar.

2.3 Clima Escolar

Durante muitos anos foram desenvolvidas práticas educativas com metodologias bastante defasadas se compararmos com os desafios educacionais da atualidade. Os principais problemas de muitos anos atrás, de uma época onde mascar chicle em sala de aula era considerado como problema, ou dirigir a palavra sem erguer a mão pedindo licença, são incomparáveis com os problemas de hoje.

Atualmente, constata-se uma realidade com ambiente de agressividade, muita violência física, verbal e moral, consumo de droga, roubo, furto, que interferem no processo ensino-aprendizagem. Encontram-se crianças que são de famílias desestruturadas, pais que abandonam seus filhos, pais vítimas de crack, entre outros. Mudou o perfil dos alunos, dos conflitos juntamente com o perfil dos professores, gestores e ambiente de trabalho. Isto demanda mudanças na concepção de ensino e prática metodológicas em sala de aula.

A escola é uma instituição organizacional bastante específica com uma singularidade única: é responsável pelo ensino, é formadora de opiniões; é incumbida de ensinar valores culturais éticos coesos. A escola é um espaço rico em interação, conhecimentos e aprendizagens, um espaço onde se cultiva amizade e confiança mútua.

O sistema escolar é um sistema complexo e fundamentado em teorias consistentes, com inúmeras metas e desafios para serem alcançados. Estas particularidades contribuem significativamente para a constituição do clima escolar. Logo, é impossível pensar em escola, sem percebê-la como uma organização.

Não se pode negar que, mesmo com fins específicos e com características únicas, as instituições escolares também são organizações, que funcionam segundo princípios formais e informais e são baseadas em uma cultura própria que define suas tarefas e horizontes. Embora essa questão não venha recebendo a atenção desejada no contexto da educação, a cultura e o clima organizacional escolar permeiam não só os aspectos relativos ao funcionamento e planejamento das atividades escolares, mas também parecem ligados à manifestação de muitos dos problemas educacionais (CAMPOS, 2010).

Contudo, ao perceber uma escola como um complexo organizacional, que tem regras, normas, leis que a regem e organizam para que haja um bom funcionamento e promova o ensino, possui-se explicitamente uma cultura organizacional. A cultura Organizacional pode ser compreendida dentro da escola como políticas internas e externas do sistema, com valores e princípios éticos e morais. A cultura da escola interfere significativamente no clima da escola.

Hoje em dia, compreende-se que o clima escolar/organizacional afeta diretamente o trabalho escolar. Com isso, é cada vez mais natural a preocupação de gestores educacionais com o Clima, atenção esta que por muito tempo era direcionada apenas as empresas. Vivemos em uma sociedade competitiva e capitalista. Logo, as instituições de ensino buscam alcançar coeficiente satisfatório de eficiência e eficácia.

A eficácia busca atingir os “objetivos organizacionais estabelecidos, é alcançada através da adaptação da empresa à dinâmica do seu ambiente externo,

com relação à adequação da matriz de produto/serviços oferecidos e o mercado em que a instituição atua.” (SANTOS, 1994, p. 331). Neste sentido, o gestor busca a definição da missão da escola, as estratégias e ações administrativas.

Já a eficiência, é “avaliada pelo pleno emprego e utilização ótima dos recursos físicos, financeiros e humanos à disposição da empresa na consecução da metas”. Neste quesito, para aumentar a eficiência, podem ser concentrados esforços para a melhora do clima da escola, um clima que “envolva, estimule, desafie e recompense o fator humano presente na instituição.” (SANTOS, 1994, p. 331).

Como frutos destes estímulos, haverá motivação, maior envolvimento, satisfação, e ainda, maior flexibilidade para direcionar o trabalho dos profissionais com a proposta pedagógica da escola.

O clima da escola pode sofrer influências de inúmeros fatores, pois “Clima Organizacional é um conceito de grande importância para ajudar a descrever as percepções e os sentimentos das pessoas com relação as organizações, aos grupos e às tarefas em que estão envolvidas.” (SANTOS, 1994, p. 332). O Clima Organizacional de uma escola é um conjunto de particularidades percebidas por todos os envolvidos na escola, todos os segmentos da comunidade escolar, principalmente aos que estão diretamente envolvidos na escola e no trabalho cotidiano da escola.

Pesquisar o Clima Organizacional de uma escola (Clima Escolar), irá refletir o modo que se sucede o trabalho entre professores, equipe diretiva, funcionários, alunos, pais, as influências e interferências que o gestor e metodologias de trabalho adotadas provocam no comportamento dos envolvidos. Afinal o clima organizacional é

um conjunto de características que descrevem as percepções dos integrantes de uma instituição, levando em consideração um conjunto de fatores, valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas, o estudo do clima organizacional é um instrumento utilizado para incrementar o desempenho das organizações (MAGRO, 2005, p.16).

Ou seja, interfere diretamente na motivação e no comportamento das pessoas. Portanto, ao pensar e repensar a escola e suas práticas, planejamentos e metas, deve-se levar em conta a qualidade do clima escolar, para que seja agradável e cooperativo.

Tudo isto é imprescindível, pois o maior capital que uma escola possui são as pessoas, sendo assim é importante que o clima organizacional seja bom, pois [...] as pessoas agem de acordo com as expectativas de outras [...] “(CHIAVENATO, 1994, p. 52), os comportamentos existentes nas organizações, é o fruto de um comportamento eminentemente social, logo o fator de grande influência no clima organizacional é a cultura, com seus valores, costumes, crenças e conhecimentos, pois”:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e características que existe em cada organização. O Clima Organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O Clima pode se referir ao ambiente humano dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O Clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente[...] (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

O clima organizacional tem papel ativo no trabalho, mas cada sujeito pode perceber e interpretar de maneiras diferentes, pois possuem características e opiniões próprias e cultura individual. Por isso é relevante que o clima seja bom e favorável para haver ótimas relações inter e intrapessoal, “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.” (CHIAVENATO, 1994, p. 53).

Cada indivíduo é parte indispensável na equipe de trabalho. O clima gera certa expectativa de seus participantes com relação à organização, pode ser expectativas positivas ou negativas, como receber recompensas, ficar satisfeito ou frustrado. Mas o gestor que media estas relações, levando em conta a necessidade da satisfação pessoal e financeira, a motivação, e oportunidade de participação.

Santos (1994), enfatiza que há seis variáveis que interferem em um ambiente interno de uma escola, “práticas administrativas”, é fundamental que haja

democracia, proporcionando envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos, “Estratégia organizacional, liderança, cultura organizacional, motivação e clima organizacional.” (SANTOS, 1994, p.333).

Atualmente, a pesquisa de Clima Organizacional vem sendo cada vez mais adotada pelos gestores escolares, e estes estão convencidos que os resultados ajudam identificar e analisar as variáveis internas da escola, “que têm efeito no eixo de sustentação de toda a instituição de ensino, que é o próprio processo de ensino aprendizagem.” (SANTOS, 1994, p. 333).

Além disso, buscar “Diagnosticar o clima da instituição também implicaria em levar a uma compreensão mais adequada do comportamento dos diferentes fatores organizacionais que estão interagindo com a satisfação e a motivação no trabalho.” (SANTOS, 1994, p.333). Também contribui para melhorar a comunicação entre os envolvidos.

A razão da existência da escola é o ensino, por isso não é possível falar de clima escolar sem retratar a qualidade da educação. Há muitas escolas que estão propondo o repensar e redefinindo sua missão, plano de trabalho, objetivo e metas. Pois se compreende que escola de qualidade é considerada

aquela em que os alunos gostam de aprender e que trata bem os seus alunos, não importando a sua cor ou origem social. Para os discentes o prazer de ir à escola estava ligado ao gosto de encontrar amigos e colegas, ao desejo de aprender e aos professores que ensinavam bem (GOMES, 2010).

No meio escolar, ao professor é atribuído grande função, é ele que está em contato no dia-a-dia com os alunos, isto exige preparo, competência e dedicação. Mas também é relevante que ele seja valorizado, estimulado. Ao haver problemas, buscar pelo dialogo a solução dos conflitos, propondo sempre harmonia nos ambientes escolares. Desta forma a qualidade de ensino melhora por causa de um bom clima escolar e vice-versa, pois,

A melhoria do clima organizacional e a melhoria da qualidade andam de mãos dadas e não podem estar disassociadas uma da outra. Ale disso, não podemos deixar de lembrar, mais uma vez, que o salto da qualidade só é

possível, se valorizar o componente mais importante do processo que é o ser humano (SANTOS, 1994, p.133).

Portanto, a escola é constituída por inúmeros fatores que se complementam. O objetivo central é que as crianças, jovens e adultos aprendam, para isso se faz necessário um ensino de qualidade, e para que este melhore, o clima escolar, os fatores internos e externos da escola precisam cooperar. A democracia possui um papel importante nesta caminhada, mas o grande diferencial é a metodologia de trabalho adotada pela gestão escolar. Buscar a valorização de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem e a motivação continua são caminhos que percorrem para a qualidade do ensino.

As instituições educacionais possuem uma singularidade única, além de serem responsáveis pelo ensino e educação das crianças, dos jovens e dos adultos, elas, geralmente, são também um ponto de referência para a comunidade onde estão inseridas.

Conseqüentemente em uma sociedade democrática, há a necessidade de se buscar uma gestão escolar democrática, que venha oportunizar aos alunos aprendizagens significativas, aprendizagens estas que supram suas carências e contribuam para o crescimento intelectual, social, humano e afetivo. Ou seja, ter na escola uma fonte de informação e desenvolvimento pessoal.

Para tanto, é necessário observar, correlacionar o trabalho e o desenvolvimento de práticas escolares que buscam um ensino contextualizado com a comunidade onde a escola está inserida, ou seja: um ensino e uma gestão democrática. Contudo, o trabalho escolar, assim como qualquer trabalho que utiliza recursos humanos, está permeado pelo clima organizacional.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através do questionário de Clima Escolar (Apêndice A), bem como das diferentes técnicas de coletas de dados utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se analisar os dados da Escola do Portão Amarelo em relação a este aspecto.

A Equipe de trabalho da Escola do Portão Amarelo é formada por um conjunto de 36 profissionais: 19 professores: 8 professores de áreas de conhecimento dos anos iniciais do Ensino Fundamental, 1 professor especializado em distúrbios mentais leves que trabalha na sala de recursos, 1 professor que trabalha com alunos que possuem altas habilidades (popularmente conhecidos por super-dotados), 1 diretor (gestor), 3 vice-diretores, 5 funcionários, 1 orientador educacional, 2 supervisores educacionais, 1 monitor, e 4 professores que atuam nas oficinas do programa *Mais Educação*.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram abordados 29 profissionais, incluindo gestores, docentes e funcionários, pois 3 profissionais encontravam-se em Licença Permanente (Atestado Médico), durante o período de coleta de dados. Além disso, não foram abordados os 4 professores que atuam nas oficinas do Mais Educação, pois estes encontram-se atuando menos de três semanas, logo estão começando a conhecer a realidade educacional e iniciando a convivência com os demais profissionais da escola.

Dos 29 questionários (Apêndice A) aplicados, destes houve o retorno de 22 respondidos, sendo 13 do segmento professores, 5 do segmento funcionários e 4 do segmento equipe diretiva.

A análise dos dados ocorreu com base nos requisitos avaliados pelo questionário “Clima Escolar” já citado. Através do questionário, obteve-se um índice de satisfação dos segmentos professores, funcionários e equipe diretiva que está apresentado em porcentagem por meio de gráficos no capítulo 3.

O Questionário sobre Clima Escolar é um dos instrumentos de avaliação da escola presentes no PDE. Este questionário avalia os seguintes requisitos: O Estabelecimento de Altos Padrões de Ensino; as Altas Expectativas em relação à Aprendizagem dos Alunos; a Comunicação Regular Entre a Equipe Escolar, Pais e a Comunidade; a Presença Efetiva do Diretor; o Ambiente da Escola bem Organizado e Agradável; as Normas de Regulamentos Escolares; a Confiança dos Professores no Seu Trabalho; o Compromisso e Preocupação da Equipe Escola Com os Alunos e Com a Escola; e o Trabalho em Equipe

A análise dos dados ocorreu com base nos requisitos e características pesquisadas no questionário “Clima Escolar”. Através do questionário obteve-se um índice de **satisfação** dos segmentos professores, funcionários e equipe diretiva, que está apresentado em porcentagem por meio de gráficos.

Este Questionário, criado pelo MEC, para uso no PDE apresenta resultados de acordo com os seguintes níveis: de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom.

É possível verificar por meio dos gráficos a diversidade de opiniões e níveis de satisfação encontradas entre os segmentos pesquisados. Por meio dos requisitos pesquisados, bem como do questionário aplicado à equipe diretiva (Apêndice B), foi possível verificar as metodologias de trabalho adotadas pela equipe diretiva. A análise dos dados contém informações pertinentes pesquisadas na escola em torno do tema de pesquisa, definindo com isso o clima organizacional escolar da instituição.

O padrão de apresentação dos resultados nos gráficos será: a primeira coluna para o segmento equipe diretiva, a segunda coluna para o segmento professores e a terceira coluna para o segmento funcionários.

3.1.1 Estabelecimento de altos padrões de ensino

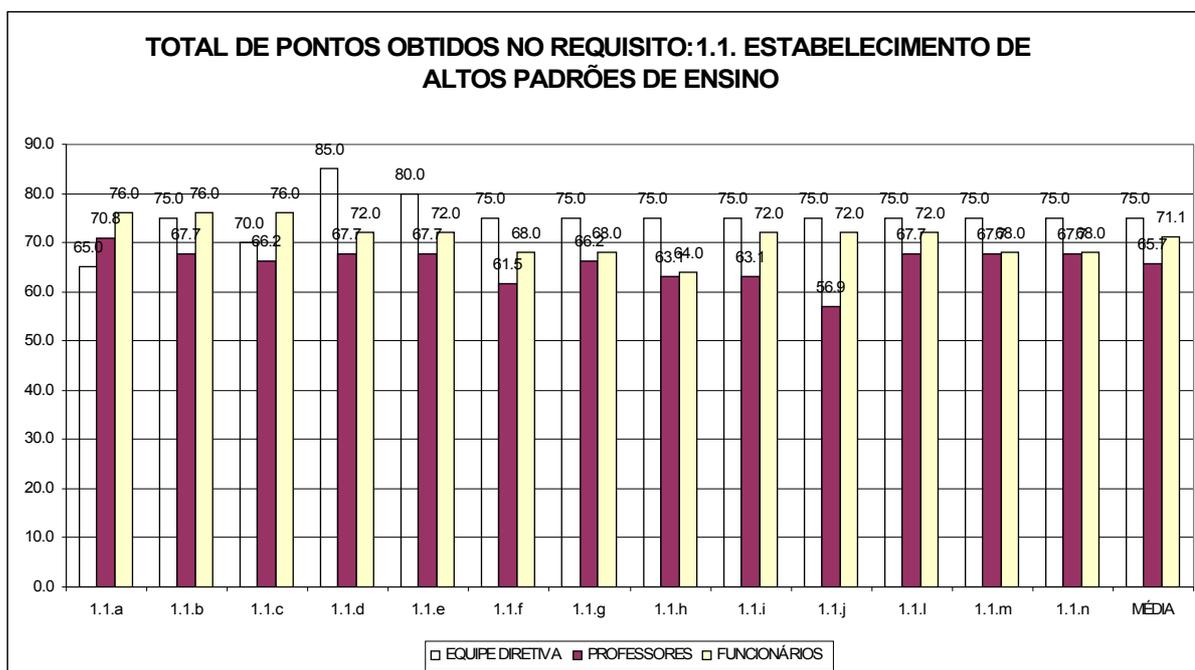


GRÁFICO 1, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.1 do Questionário Clima Escolar, que caracteriza o estabelecimento de altos padrões de ensino. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.1 do questionário Clima Escolar, é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.1.a- Os professores têm claros os objetivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todos os alunos;

- 1.1.b- O diretor e os professores são capazes de citar as metas e os objetivos curriculares da escola para pais de alunos e demais pessoas da comunidade escolar;
- 1.1.c- O diretor e os professores comunicam aos alunos as metas de aprendizagem e de comportamento estabelecidas;
- 1.1.d- Os alunos com dificuldades de aprendizagem recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir o nível de aprendizagem esperado;
- 1.1.e- O diretor e os professores monitoram regularmente o desempenho dos alunos, sabendo quais alunos estão em dificuldades em cada disciplina;
- 1.1.f- O diretor acompanha, com freqüência, o desempenho dos professores e o desenvolvimento de seus programas curriculares;
- 1.1.g- A escola dispõe de parâmetros e instrumentos que permitem acompanhar o desempenho de professores e alunos;
- 1.1.h- Os padrões que definem o sucesso acadêmico são claros e conhecidos por todos os professores e alunos;
- 1.1.i- A escola estabelece relação clara entre os objetivos de aprendizagem, as atividades de ensino e a avaliação dos alunos;
- 1.1.j- A equipe escolar define padrões de desempenho para avaliar os alunos, com base nos parâmetros curriculares adotados;
- 1.1.l- A escola provê apoio e orientação na implementação do currículo;
- 1.1.m- O professor planeja, no começo do ano, como trabalhará sua disciplina durante o ano letivo, informando os alunos sobre seu plano de trabalho;
- 1.1.n- O plano de curso do professor contém as informações necessárias sobre a matéria, como ensiná-la, como avaliá-la.

O estabelecimento de altos padrões de ensino na escola é tarefa a ser planejada pela equipe diretiva em conjunto com a comunidade escolar. O repasse de idéias, discussões acerca do tema com os demais segmentos da comunidade escolar é um trabalho indispensável para a promoção da qualidade do ensino. Estas atividades de planejamento fazem parte da construção do PPP da Escola, da idealização da educação e do ensino nas escolas. Sendo assim, ter definido os padrões de ensino em uma escola, contribui significativamente para o melhoramento da qualidade do trabalho dos professores e na formação de um clima escolar agradável e colaborativo.

Neste sentido, como expressa o Gráfico I nas características *1.1.a*, *1.1.b* e *1.1.c*, a avaliação e percepção dos segmentos pesquisados demonstram a necessidade de haver maior clareza e conhecimento dos objetivos educacionais da Escola do Portão Amarelo. Muitas vezes, os envolvidos não possuem conhecimento dos objetivos e metas porque as mesmas não foram apresentadas com clareza, ou, por não haver disponibilidade integral de documentos como o PPP e Regimento Escolar. Professores que ingressaram recentemente na Escola expressam não conhecer e não saber quais os projetos desenvolvidos na escola; logo, o trabalho interdisciplinar deixa de ocorrer.

A característica *1.1.d* apresenta uma melhor avaliação da equipe diretiva em relação aos outros segmentos. Logo a equipe diretiva avalia como muito bom o auxílio, estímulo e apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem para atingir o nível de aprendizagem esperado. Para o auxílio dos alunos com dificuldades de aprendizagem e alunos com Altas Habilidades há a disposição de uma Sala de Recursos com um profissional qualificado. Esta sala de recursos é regional e está situada na Escola do Portão Amarelo.

O monitoramento dos alunos e suas aprendizagens é fundamental para a promoção da qualidade do ensino. Havendo um diagnóstico permanente dos alunos, sabe-se as necessidades reais de cada envolvido, logo, traçar metas e objetivos para cada turma de alunos torna-se um processo simplificado e autêntico a realidade encontrada.

A pesquisa demonstrou, conforme o Gráfico 1, na característica *1.1.e* que há monitoramento dos alunos, mas ainda é necessário melhorar e ampliar o mesmo. Um fator positivo é que na Escola há o conselho de classe a cada final de trimestre, um oportunidade excelente de democracia e diálogo entre os professores e os pais ou responsáveis pelos alunos. Também quando diagnostica-se alunos com dificuldade de aprendizagem há o encaminhamento dos mesmos para a supervisão escolar, onde, recebem maior atenção na Sala de Recursos. O Programa Mais Educação, instituído pelo Governo Federal, também oportuniza aos alunos uma maior desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos. O programa (projeto)

iniciado recentemente na Escola, ainda não está sendo oferecida a todos os alunos, por isso inicialmente foi priorizado a alunos que apresentam alguma dificuldade de aprendizagem e a alunos que encaixaram-se em algum outro requisito estipulado pela equipe diretiva.

Percebe-se, segundo o Gráfico, uma constante avaliação mais positiva, de um modo geral, da equipe diretiva em relação aos professores e funcionários, possuindo em sua maioria, uma porcentagem maior em seus resultados. Isto também é demonstrado nas características *1.1.f*, *1.1.g* e *1.1.h*, que tiveram sua avaliação semelhante. Assim, verificou-se a necessidade de maior acompanhamento do diretor no desempenho dos professores e seus programas curriculares, bem como da Escola possuir parâmetros e instrumentos que permitem o acompanhamento do desempenho de professores e alunos.

A presença do diretor bem como a avaliação dos professores, equipe diretiva e alunos são imprescindíveis para promover um clima escolar bom, agradável, que propicie um ambiente de trabalho favorável para o estímulo dos professores e dos alunos no processo ensino-aprendizagem. A presença do diretor, bem como a avaliação promovem a qualidade do ensino e aproxima os envolvidos na escola. Quando o diretor se faz presente e demonstra a preocupação pelos profissionais da educação, alunos e comunidade escolar, quebra o paradigma do autoritarismo, expondo-se de igual para igual cuja o objetivo principal é a aprendizagem é a construção de conhecimentos. Construir um ambiente escolar harmonioso também é aprendizagem e exige esforço de todos para o benefício de todos.

O objetivo principal das instituições escolares é promover aprendizagens significativas para os seus maiores participantes: os alunos. Desta forma, é relevante que as escolas possuam normalizações que rejam o caminhar do desenvolvimento de suas práticas pedagógicas, para melhorar a qualidade do ensino. Na Escola do Portão Amarelo, segundo a característica *1.1. h*, verifica-se que a equipe diretiva compreende que há um melhor padrão de ensino, enquanto que os professores e funcionários sentem maior necessidade de estabelecimento de padrões. Verifica-se ainda que o ápice da insatisfação dos professores encontra-se no requisito *1.1.j*, que define a relevância de haver uma definição de padrões de

desempenho para avaliar os alunos, com base nos parâmetros curriculares adotados.

Segundo a equipe diretiva da Escola os “padrões” de ensino são advindos da mantenedora - Secretaria da Educação de Porto Alegre do Estado do Rio Grande do SUL, da LDBEN e do PPP da Escola. A Escola tenciona “desenvolver uma educação como direito de todos (promovendo a inclusão) construindo a participação democrática o exercício da cidadania e a qualidade social construída com a participação da comunidade escolar” (Apêndice B).

O Projeto Político-Pedagógico da Escola deve ser o espelho da realidade escolar encontrada; no PPP devem constar os objetivos e finalidades da instituição, bem como as metas a serem alcançadas. Na pesquisa observou-se, a urgência de reavaliar e reformular o Projeto Político-Pedagógico da Escola do Portão Amarelo, sendo que este se encontra desatualizado para a realidade educacional encontrada. No entanto, há objetivos como a implementação da Escola Aberta, Educação de Jovens e Adultos, entre outros, que já foram conquistados. Além disso, a reformulação e diálogo contribuem para um crescimento institucional e colaboram para o estabelecimento de metas, e padrões de ensino.

Outro fator que é fundamental para construir um ambiente escolar bom e agradável para o trabalho diário, é a exposição e constante diálogo das projeções educacionais expostas no PPP. Em uma ótica de democracia o PPP é um instrumento que deverá estar exposto e de livre acesso para todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, ou seja, professores, funcionários, equipe diretiva, pais, alunos e comunidade escolar.

Neste sentido, se faz necessário um aprimoramento nas metodologias de trabalho da gestão escolar da Escola do Portão Amarelo, pois para a pesquisadora obter o PPP e o Regimento Escolar para leitura e análise, houve resistência e impossibilidade de fornecê-lo quando a diretora não se encontrava na Instituição. Logo, se os documentos não permanecem disponíveis e de livre acesso a todos, ou estão engavetados, corre-se o risco de não alcançar as metas traçadas pelo mesmo, de possuir profissionais desinformados, entre outros problemas. Além disso o reflexo

destas metodologias de trabalho adotados pela equipe diretiva refletem nos resultados da avaliação das características 1.1.a, 1.1.b, 1.1.c do Gráfico 1.

O requisito 1.1./ avalia se a escola provê apoio e orientação na implementação do currículo. Este requisito possui uma avaliação boa dos segmentos pesquisados. A equipe diretiva ressalta que há a busca por novas metodologias de trabalho para com os professores, numa perspectiva de orientação pedagógica. Esta meta está em fase inicial, onde os professores buscam orientação e avaliação juntamente com a equipe diretiva para um melhor planejamento e andamento das práticas em sala de aula. Estes encontros ocorrem no tempo/hora destinado para o planejamento das aulas.

Contudo, relatos de professores em conversas informais apontam que ainda não se criou uma metodologia específica para o atendimento e trabalho individual com os professores. Logo a equipe diretiva ressalta que “os professores recebem orientação junto a Equipe diretiva, pois nem sempre temos pessoal especializado na Escola. Mesmo assim, realizam a revisão do currículo anualmente, nos finais de trimestre; e ao final do ano” (Apêndice B). Apesar da não concordância entre os segmentos da coordenação pedagógica e dos professores, cabe ressaltar que os professores sentem necessidade de maior tempo de planejamento interdisciplinar. É comum ver professores trocando idéias e planejando atividades interdisciplinares em momentos de intervalo de aula ou do lanche dos alunos sem a intervenção da supervisão ou coordenação pedagógica.

Na Escola do Portão Amarelo, há trabalhos com perspectivas democráticas, a construção do PDE ESCOLA é um exemplo. A escola seguiu os passos recomendados pelo Ministério da Educação – MEC, porém faltou envolvimento na terceira etapa, onde há a definição da visão estratégica e do planejamento de suporte estratégico, desenvolvida por equipes. O trabalho nesta fase não foi efetuado como o recomendado pelo MEC, segundo a coordenadora do projeto PDE-Escola, por falta de envolvimento e comprometimento dos participantes no processo. Com isso, a conclusão das etapas seguintes permaneceu sob responsabilidade do coordenador do PDE, que buscou, por meio de outras metodologias de abordagem, a opinião e o envolvimento dos demais participantes.

A Escola possui um calendário escolar, definindo um cronograma para a revisão do Projeto Político-Pedagógico, do Regimento Escolar e do PDE Escola, estipulados para o segundo semestre do ano de 2010.

Portanto, no quesito “Estabelecimento de altos padrões de ensino” é perceptível a necessidade e o aprimoramento de objetivos e metas curriculares, de planejamento e padrões de avaliação.

3.1.2 Altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos

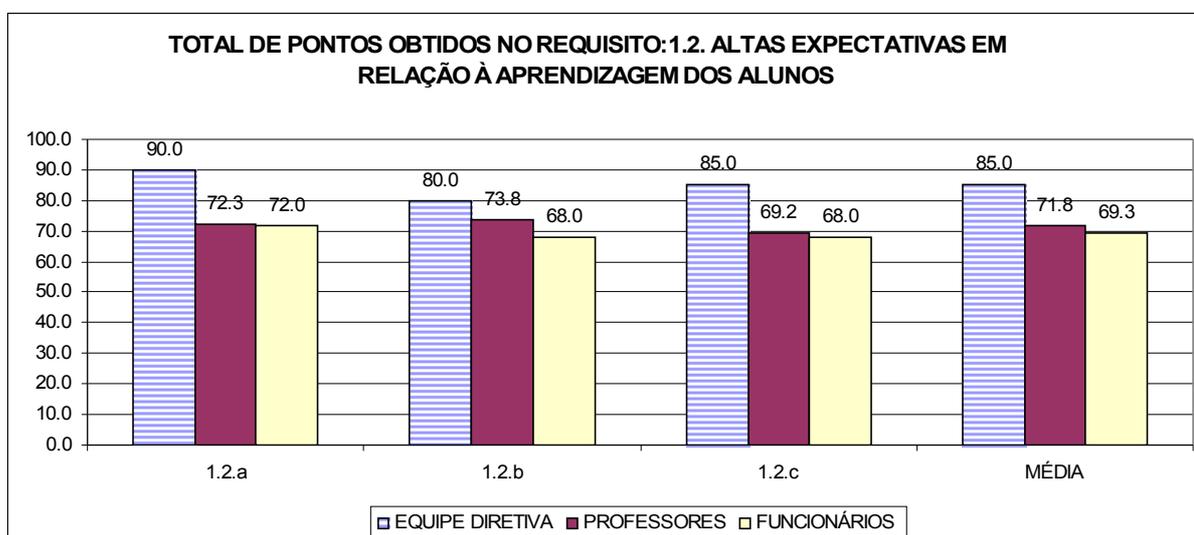


GRÁFICO 2, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.2 do questionário Clima Escolar, que caracteriza o estabelecimento e expressão de expectativas da equipe diretiva, para os professores alunos, comunidade escolar, em relação à aprendizagem dos alunos. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.2 do questionário Clima Escolar, é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.2.a- No contato com pais e alunos, diretor e professores expressam sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos, independentemente de etnia, classe social ou outras características pessoais;
- 1.2.b- O diretor, no contato com professores, expressa sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos;
- 1.2.c- A direção mantém o ensino e a aprendizagem como centro do diálogo e atenção de toda a equipe escolar.

Buscar a democracia em sua amplitude para o trabalho escolar, é pensar em um ensino contextualizado para o aluno, é buscar o comprometimento dos pais com o ensino dos seus filhos, numa proposta pedagógica consistente, pois “Uma pedagogia articulada com os interesses populares valorizará, a escola; não será indiferente ao que ocorre em seu interior; estará empenhada em que a escola funcione bem; portanto, estará interessada em métodos de ensino eficazes” (SAVIANE, 2008, p. 55). Assim sendo, promoverá a motivação e estímulo dos alunos que conseqüentemente terão maior rendimento escolar.

Nesta perspectiva, expressar confiança, estimular, valorizar, buscar diálogo acerca da aprendizagem, a abordagem socio-histórica da comunidade escolar a busca por um ambiente escolar livre de preconceitos, que valorize cada indivíduo como ele é, são essenciais para uma ambiente escolar sadio.

Por isso, a característica 1.2.a é fundamental que seja bem trabalhado na escola. As metodologias de trabalho adotadas nas instituições escola devem abordar com cuidado e respeito o tema. Afinal, expressar a confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos, independentemente de etnia, classe social ou outras características pessoais, estimula e cria um ambiente instigante e valorização dos alunos e suas aprendizagens.

Segundo o Gráfico, deste quesito há uma elevada avaliação mais positiva da equipe diretiva em relação aos professores e funcionários. Observa-se que a equipe

diretiva busca expressar sua confiança na aprendizagem dos alunos, bem como na capacidade dos professores em desenvolver metodologias de ensino contextualizadas.

Quando a escola procura o vínculo da família dos seus alunos e de toda comunidade escolar ela abre as portas para a democracia e a parceria, a escola aproxima-se do contexto ao qual está inserida. A comunidade escolar passa de meramente observadores, para participantes, responsáveis pela qualidade e consistência do ensino, bem como na participação e solução de problemas da escola.

A equipe diretiva ressalta que na perspectiva de valorizar e expressar a capacidade de aprendizagem dos alunos propõe a utilização de metodologias que “buscam uma tendência a deixar o tradicional para atender as diferentes saberes da comunidade especificando as necessidades mais experiências dos alunos (família) adequadas a diferentes faixas etárias aos interesses tentando uma visão crítica e construtiva dos conhecimentos que nos rodeia (comunidade).” (Apêndice B).

Sendo assim, o ensino e a aprendizagem é o centro dos diálogos e atenção da equipe diretiva, característica 1.2.c. do gráfico 2, sendo complementada com projetos como AKATU, Meio Ambiente, Étnico Racial, Acelera Brasil, Uso de Drogas Lícitas e Ilícitas, Alfa e Beto, Mais Educação, entre outros que contribuem para um bom andamento das atividades.

Contudo, os segmentos Professores e Funcionários compreendem que é necessário haver maior envolvimento e expressão de confiança, buscando investir especialmente no foco principal, que é o ensino. Ao analisar-se o Gráfico 2, observa-se que a equipe diretiva possui uma visão excelente sobre as expectativas em relação à aprendizagem dos alunos, enquanto que os professores e funcionários avaliam a característica como boa. Isto significa que não há concordância, que a realidade vivenciada, sentida e percebida pelos professores e funcionários é diferente da visão de realidade e procedimento de trabalho e metodologias adotadas pela equipe diretiva.

3.1.3 Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade

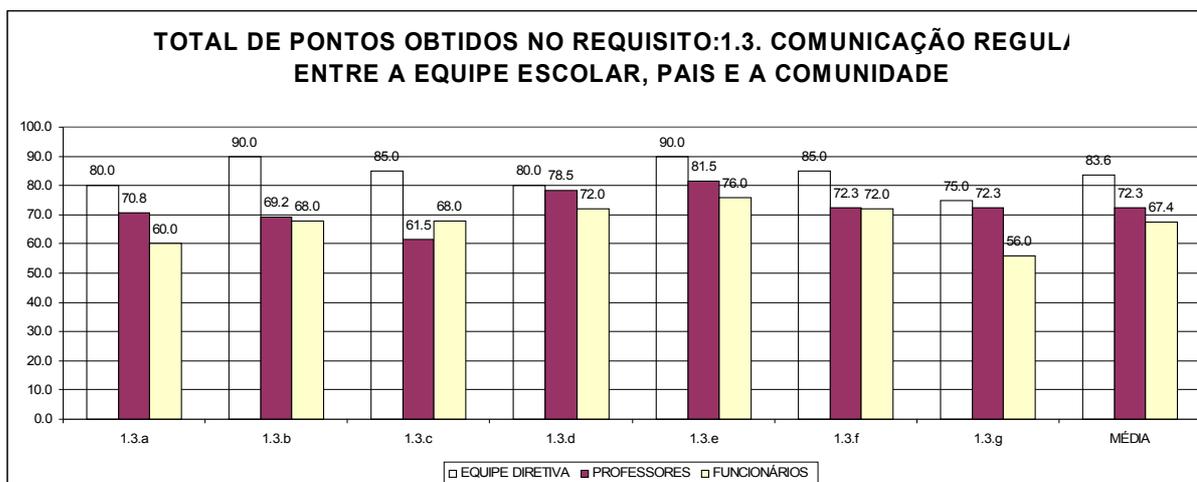


GRÁFICO 3, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.3 do questionário Clima Escolar, que caracteriza a comunicação entre a equipe diretiva com os professores e com a comunidade escolar. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 100% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.3 do questionário Clima Escolar, é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.3.a- O diretor promove reuniões freqüentes com o corpo docente, com pauta antecipada;
- 1.3.b- A comunicação da escola com os pais e a comunidade é freqüente;
- 1.3.c- Os pais entram em contato com o diretor por iniciativa própria;
- 1.3.d- O diretor envolve-se em atividades organizadas pela comunidade;
- 1.3.e- A escola promove eventos na escola de interesse da comunidade;
- 1.3.f- A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatizam que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos;

- 1.3.g- Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa.

Ao efetuar uma leitura do gráfico, verifica-se novamente uma elevada diferenciação de idéias e opiniões entre a equipe diretiva com os segmentos professores e funcionários. A equipe diretiva possui uma avaliação muito boa em relação à comunicação e busca constantemente melhorá-la. Porém os professores e funcionários destacam que a comunicação é razoável e que é necessário investir mais nesta característica.

A comunicação nas escolas é uma das principais ferramentas de trabalho, pois é por meio da fala, escrita, ou outro meio de comunicação que os professores expressam seus conhecimentos e conteúdos previstos, é pela comunicação que os alunos tiram dúvidas junto com aos professores, equipe diretiva, pais, colegas, entre outros.

Do mesmo modo, a comunicação é imprescindível para o trabalho diário da escola, para o bom funcionamento e andamento das atividades. Pois, interfere diretamente na vida e no cotidiano da escola, na transmissão de recados, informações, no diálogo e debate de idéias e na construção de um Clima Escolar agradável, afinal uma boa ou má comunicação interfere no comportamento das pessoas.

As características *1.3.a*, *1.3.b*, *1.3.c*, avaliam a comunicação entre equipe diretiva, professores e pais da Escola do Portão Amarelo. A equipe diretiva analisou como muito bom, no entanto os professores e funcionário apontam como regular e bom a comunicação.

Na Escola, observou-se que a comunicação ocorre por diferentes meios de divulgação. O mais utilizado com a comunidade escolar é o bilhete enviado por meio dos alunos. Utiliza-se ainda na escola cartazes expostos em murais, bares e mini-mercados da comunidade. Conforme a equipe diretiva, as metodologias que suscitam maiores resultados são “reuniões, palestras, conselho de classe participativo, circulares e eventos sócio-culturais” (Apêndice B).

Durante a pesquisa, foi possível diagnosticar que os princípios democráticos adotados na Instituição Escolar contribuíram significativamente para a comunicação na Escola. A Escola Aberta e também oficinas destinadas a pais e a alunos proporcionam abertura de participação da comunidade escolar na Escola.

Contudo, ainda há uma longa caminhada para a efetivação da democracia, conforme o idealizado pela LDB/9394/96. Isto é apontado, especialmente, pelos professores e funcionários no ponto 1.3.c. e no ponto 1.3.f. do Gráfico 3, que trata de regular o contato dos pais com a direção. Também falta buscar mais envolvimento dos pais nas decisões relativas à melhoria da escola, procurando conscientizar e enfatizar que a participação é fundamental e faz muita diferença no desempenho dos alunos.

Constatou-se que o Conselho de Pais e Mestre não desempenha grande relevância perante a comunidade escolar. Mães que participavam de uma oficina destinada à comunidade escolar relatavam que não sabiam que existia o CPM, também não conhecem suas finalidades. A presente pesquisa não abrangeu o segmento comunidade escolar (pais, alunos e comunidade em geral por questões de tempo e foco), logo caberia, pesquisar mais este tema, como oportunidade em outros estudos.

O Grêmio Estudantil possui função: representar os alunos frente aos processos decisivos da Escola, bem como na apresentação de idéias e perspectivas dos alunos em relação a Escola, aos objetivos educacionais e necessidade sentidas pelos alunos.

Na Escola do Portão Amarelo, é inexistente o Grêmio Estudantil, um segmento tão importante, os alunos, não possuem os seus representantes. Assim, a Escola corre o risco de não formular uma proposta pedagógica coerente às necessidades encontradas pelos discentes, pois os mesmos não possuem um grupo que defenda suas reais carências, um grupo que discuta e apresente os interesses dos alunos frente a Comunidade Escolar. Afinal, o Grêmio Estudantil, “tem por objetivo motivar esta organização dos alunos, envolvendo-se em atividades que

favoreçam um processo mais amplo de formação educacional” (OLIVEIRA, 2009, p.158).

Outro fator que interfere muito no clima escolar é o trabalho cooperativo. Só é possível o desenvolvimento de um trabalho cooperativo entre os segmentos da comunidade escolar quando o “Clima” é agradável e estimulante. Também metodologias adotadas pela equipe diretiva devem estimular e instigar o trabalho cooperativo. A escola possui uma singularidade única, onde o maior capital que ela possui são as pessoas, e estas [...] agem de acordo com as expectativas de outras [...] ” (CHIAVENATO, 1994, p. 52). Por isso da enorme importância dada a equipe diretiva na escolha das metodologias a serem adotadas

Os professores são o segmento que mais sente necessidade de ter um trabalho cooperativo e harmonioso, requisito este também apontado pela equipe diretiva, que possui sua menor porcentagem de pontuação, conforme apontado no Gráfico 3 característica 1.3.g.. A equipe diretiva salienta que a escola adota “A Legião da Boa vontade”, ou seja, “professores sempre, após executarem suas tarefas, também executam outras tarefas além das suas”. Ex.: funcionários e professores que executam serviços na secretaria, nos computadores” (Apêndice B).

Isto demonstra que há muita disposição dos professores, juntamente com a equipe diretiva, em promover a qualidade de ensino, através do trabalho voluntário e cooperativo.

Contudo, a comunicação sempre é considerada fundamental nas relações inter- e intrapessoais, sendo ela fator desencadeador para a promoção da aprendizagem, diálogo e trabalho harmonioso dentro de qualquer ambiente de trabalho. A escola, além de possuir uma enorme equipe de trabalho, utiliza imprescindivelmente a comunicação para desenvolver a função que a ela compete, ou seja, promover o ensino, processos esses contínuos e permanentes. Por tanto, cabe a Escola do Portão Amarelo, buscar desenvolver continuamente a comunicação, o envolvimento com os pais, com toda a comunidade escolar, e principalmente, buscar aperfeiçoar os meios de comunicação com os professores e

funcionários que, segundo o Gráfico 3, são os segmentos que demonstram maior insatisfação nestes requisitos.

3.1.4 Presença efetiva do diretor

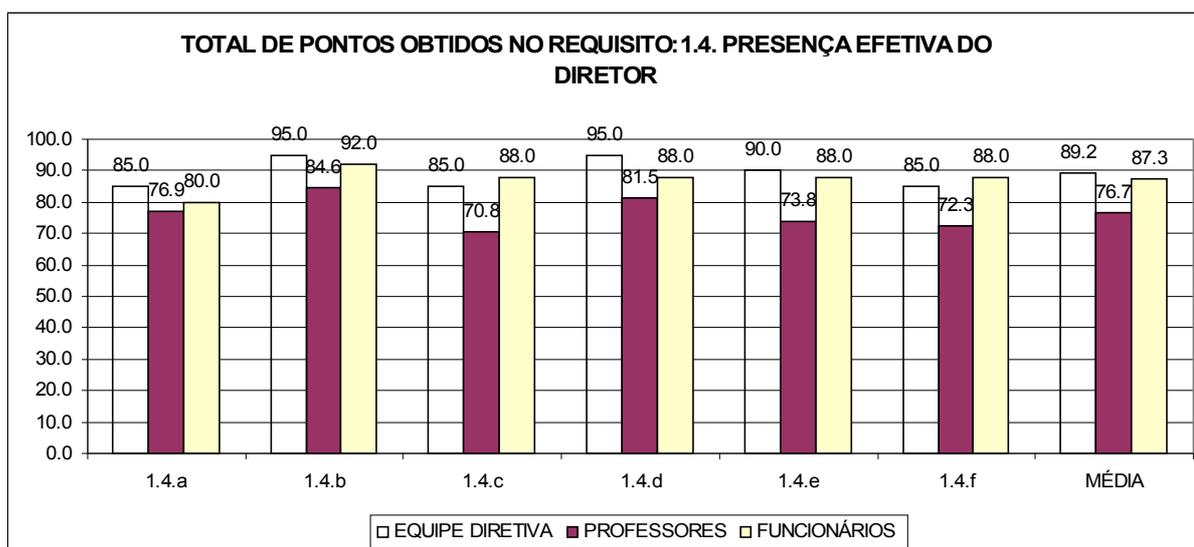


GRÁFICO 4, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No Gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.4 do questionário Clima Escolar, que caracteriza a presença, participação e comunicação do diretor com a comunidade escolar. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.4 do questionário Clima Escolar, é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.4.a- O diretor participa das assembléias escolares, supervisionando o bom andamento dos trabalhos;
- 1.4.b- O diretor é encontrado facilmente na escola, fora de seu gabinete.
- 1.4.c- O diretor permanece na escola durante o período de atividades escolares;

- 1.4.d- O diretor aumenta a freqüência e a qualidade dos contatos informais entre os membros da equipe escolar quando necessário;
- 1.4.e- O diretor lidera o estabelecimento e a implementação de normas de comportamento entre os membros da equipe escolar;
- 1.4.f- O diretor está constantemente informado da eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores.

O professor não é o único responsável pelo fazer pedagógico na escolas atualmente, pois ele precisa de suporte e subsídios que a gestão escolar e gestão educacional está encarregada de providenciar, fornecer. O contexto de realidade educacional em confronto com a lei emerge ao gestor um desafio ainda maior, conciliar as realidades e desempenhar satisfatoriamente suas obrigações

Desta forma ao gestor escolar cabe a implementação de um processo objetivando e enfocando os percursos desejados pela escola, que se revelam diariamente inacabados, em constante avaliação e reorganização. Isto exige um repensar diário da prática educativa.

O gestor escolar deve buscar sempre o apoio, o aprimoramento e o máximo de participação da comunidade escolar nos processos decisivos da Escola. Ser gestor/ diretor portanto é uma função que exige muita sabedoria, capacidade e habilidade de gerir na diversidade.

Ao avaliar a presença efetiva do diretor, fator que interfere diretamente no Clima Escolar, pode-se visualizar no Gráfico 4 uma maior insatisfação do segmento Professores, os quais em todos os requisitos demonstram menos porcentagem de aprovação. Já o segmento Funcionários evidencia grande satisfação, principalmente no requisito *1.4.b.* que se refere à facilidade de encontrar o diretor fora de seu gabinete.

Quando o diretor participa ativamente de todos os acontecimentos da Escola, ele transmite a todos a sua confiança e interesse no andamento das atividades. A equipe diretiva e os funcionários avaliam a característica *1.4.a* como muito bom já os

professores avaliaram como bom. Logo, os professores são o segmento que mais sentem a carência da participação e supervisão do diretor nos trabalhos.

Demonstrar interesse e confiança, fiscalizar e verificar o andamento dos trabalhos pedagógicos podem ser desenvolvidas por diversas maneiras. Uma metodologia pode ser o envolvimento do diretor fora de seu gabinete, circulando nos corredores e demais espaços da escola. Esta metodologia também contribui para a aproximação do diretor com os alunos, professores e funcionários. Este requisito avaliado no ponto *1.4.b* teve seu resultado como muito bom, onde sempre é possível encontrar o diretor fora do seu gabinete.

Durante o desenvolvimento da pesquisa verificou-se a veracidade desta avaliação, foi possível inúmeras vezes ver a diretora conversando nos corredores, sala dos professores, refeitório entre outros espaços da Escola. Um fato marcante foi encontrar a diretora no refeitório confeccionando cocares com as crianças no dia do Índio (19 de abril), os interessados participavam e recebiam o cocar para usá-lo. Mas o fato era o estímulo para os alunos pesquisarem mais sobre os índios, suas culturas e história.

A presença efetiva do diretor é fundamental para uma escola, sendo ele o gestor e organizador principal da instituição. Isto faz com que o diretor exerça inúmeras atividades, tarefas e responsabilidades como participar de reuniões pedagógicas e administrativas. Estas funções denotam tempo e exclusividade de momentos do diretor. Os professores normalmente encontram-se trabalhando na sala de aula. Por tanto, é natural que os professores não percebam diretamente em todos os momentos a participação e envolvimento do diretor nas minúcias do cotidiano de trabalho da escola. Logo a avaliação da característica *1.4.c* foi tida com boa pelo segmento professores, já a equipe diretiva e os funcionários avaliaram como muito bom.

Estas verificações não tiram o dever do diretor de estar informado dos acontecimentos da instituição. No requisito *1.4.f* do gráfico está demonstrado que o diretor está constantemente informado da eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores.

Na pesquisa, foi perceptível a ideologia de uma gestão democrática e aberta, buscando voluntariados para promover oficinas para a comunidade escolar. A diretora, juntamente com outros professores, encabeçou a causa pela comunidade escolar, promovendo oficinas e palestras na Escola Aberta. A Escola do Portão Amarelo é uma instituição escolar que permanece sete dias da semana aberta, isto graças à disposição e envolvimento da equipe diretiva e demais professores, funcionários e oficinairos voluntários. Isto reflete na avaliação tida nos pontos 1.4.d. e 1.4.e..

Mas, a equipe diretiva expõe que a avaliação da atuação do diretor ocorre “durante o processo”. Logo, é compreensível a abertura que a equipe diretiva possui, principalmente o diretor. Afinal, a avaliação ocorre “através de espaços de escuta” (Apêndice B), que ocorrem somente quando o trabalho é em equipe e harmonioso.

3.1.5 Ambiente bem organizado e agradável

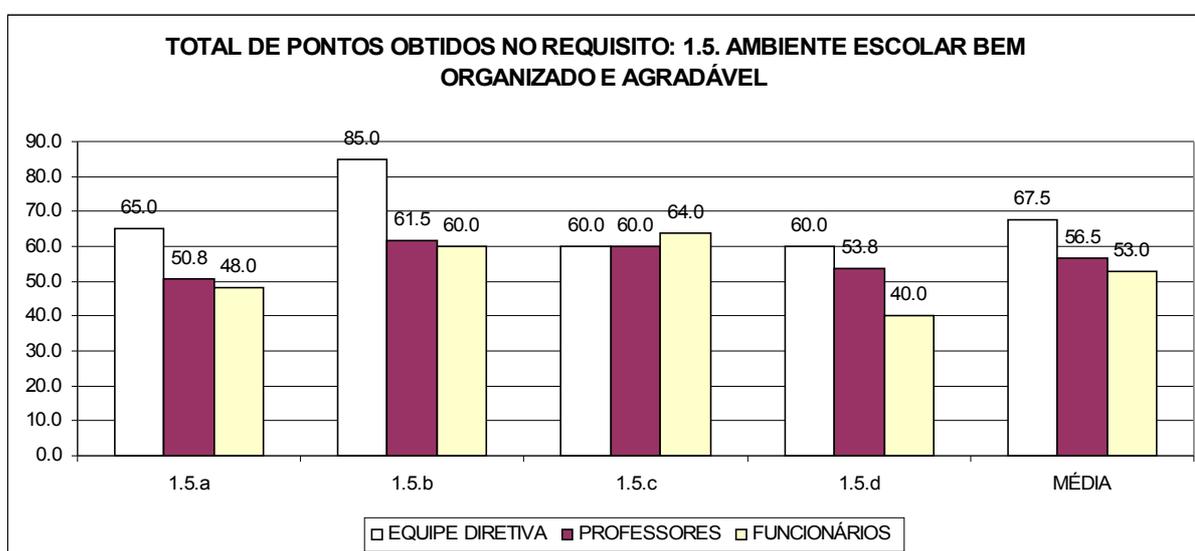


GRÁFICO 5, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No Gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.5 do questionário Clima Escolar, que caracteriza limpeza da escola e a organização escolar: início e término das aulas, preparo de materiais antes de iniciar as aulas e estímulo aos alunos em organizar, decorar e limpar as salas de aula. Observa-se no

gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.5 do questionário Clima Escolar, é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.5.a- A escola é limpa, organizada e tem aparência atrativa;
- 1.5.b- As aulas iniciam-se e terminam no horário;
- 1.5.c- As tarefas, os livros e os materiais a serem utilizados são preparados antes do início das aulas;
- 1.5.d- Os alunos são estimulados a participarem da organização, decoração, ordem e limpeza das salas de aula.

Possuir um ambiente escolar limpo, cheiroso e organizado é agradável para o desenvolvimento de qualquer atividade. A Escola também precisa fornecer aos seus alunos, além de conteúdos programáticos, um ambiente gostoso e encantador, onde os alunos possam sentir-se bem, acolhido e atraídos a permanecerem na Escola.

O Gráfico 5, infelizmente possui uma avaliação bastante insatisfatória, os resultados são os que mais deixa a desejar nos requisitos pesquisados. A aparência visual da Escola não é muito atraente, tendo pichações nas paredes e portões, portas e aberturas mal pintadas, janelas com vidros quebrados, entre outros.

A interação na escola é essencial para o aprender, para o desenvolvimento de idéias e as relações sociais. Pode-se dizer que normalmente estas interações são mediadas pela linguagem, atitudes, restrições e até mesmo relação de poder, estabelecendo limites, proporcionando novas práticas, vivencias, valores e socialização de conhecimentos. A escola é um laboratório vivo e cheio de aprendizagens e mediações inter e intrapessoais.

Sendo assim, possuir uma escola limpa e ensinar os alunos a contribuir na limpeza e na ornamentação também são aprendizagens. Mas para isto é imprescindível que a Escola forneça um ambiente limpo organizado e de aparência atrativa.

A característica 1.5.a. retrata grande insatisfação, considerando ruim a limpeza. Este requisito já havia sido apontado como um problema na Avaliação desenvolvida quando foi construído o PDE ESCOLA, sendo esta uma meta da Escola do Portão Amarelo – “Melhorar a limpeza e a organização dos espaços, deixando a escola mais aprazível”. Permanece a indagação: A meta por uma Escola mais limpa e atraente já está traçada a quase um ano, porque esta característica ainda não foi melhorada? Enfim são aspectos a serem analisados em outra oportunidade de pesquisa, também permanece como sugestão a ser discutida pela a Escola do Portão Amarelo.

A organização da Escola precisa ser um fator muito bem analisado e planejado pela equipe diretiva. No planejamento há inúmeras diversidades a serem consideradas, como a definição de datas para reuniões pedagógicas, distribuição de horário e matérias por turma, melhor horário de início e término das aulas. Enfim, é importante todas os encaminhamentos complementarem-se para que se consiga ter um bom andamento pedagógico.

Quando o planejamento básico está concluído há outros quesitos relevantes como o referido na característica 1.5.b. Segundo verifica-se no gráfico 5 há divergência de idéias entre o segmento equipe diretiva com professores e funcionários. Os segmentos professores e funcionários avaliam com menos satisfação, já a equipe diretiva considera muito bom a pontualidade do início e término das aulas.

Planejar as aulas e organizar os materiais didáticos e pedagógicos são tarefas indispensáveis na vida diária do professor. O planejamento faz parte da busca pela articulação da teoria com a prática da sala de aula. O momento de planejamento é garantido pela LDBEN 9394/96 devido a grande importância que tem, pois o professor ao planejar projeta objetivos e metas de aprendizagem para

seus alunos, bem como estipula o método de avaliar as aprendizagens e de auto-analisar o trabalho efetuado.

O planejamento das aulas visa o aumento da qualidade de ensino, o melhor aproveitamento do tempo de trabalho na sala de aula, a organização de atividades extra classe, o preparo para pesquisas práticas ou de campo. A Escola do Portão Amarelo necessita buscar por metodologias de trabalho que proporcionam e estimulam os professores a planejarem mais e melhor suas aulas, pois ao analisar os resultados da característica 1.5.c. observa-se quase uma unanimidade no planejamento antecipado das aulas. Os segmentos pesquisados consideram que é regular o preparo dos materiais a serem utilizados antes do início das aulas. Durante as observações desenvolvidas na Escola, foi possível verificar que muitas vezes os professores iam pessoalmente, ou mandava alunos buscarem materiais na Biblioteca, secretaria ou sala dos professores durante o período de aula.

Outro ponto necessário a ser melhorado na escola é o estímulo à participação dos alunos na organização, decoração, ordem e limpeza das salas de aula, característica 1.5.d.. Este aspecto tem o resultado com pior avaliação dentre os requisitos, bem como de toda a pesquisa, pois possui a menor satisfação entre os segmentos pesquisados. Durante as observações realizadas, ouvia-se com frequência reclamações acerca do pouco cuidado com a limpeza e da falta de conscientização e exigência de um ambiente limpo e melhor preservado na Escola.

A equipe diretiva ressalta que “o ambiente é organizado com a vice-direção contemplando horários para realização de tarefas junto às funcionárias, mais a prestação de serviço VEMPA. Todos colaboram na organização e decoração do ambiente, incluindo comunidade alunos professores e funcionários” (Apêndice B).

Diante dos resultados, observações e análises efetuadas na Escola do Portão Amarelo, verificou-se que o ambiente escolar é o quesito que mais contribui para a insatisfação dos envolvidos da Escola, e que menos colaborou para uma maior harmonia e acolhimento, fundamental para a construção de um bom Clima Escolar.

3.1.6 Normas e regulamentos escolares

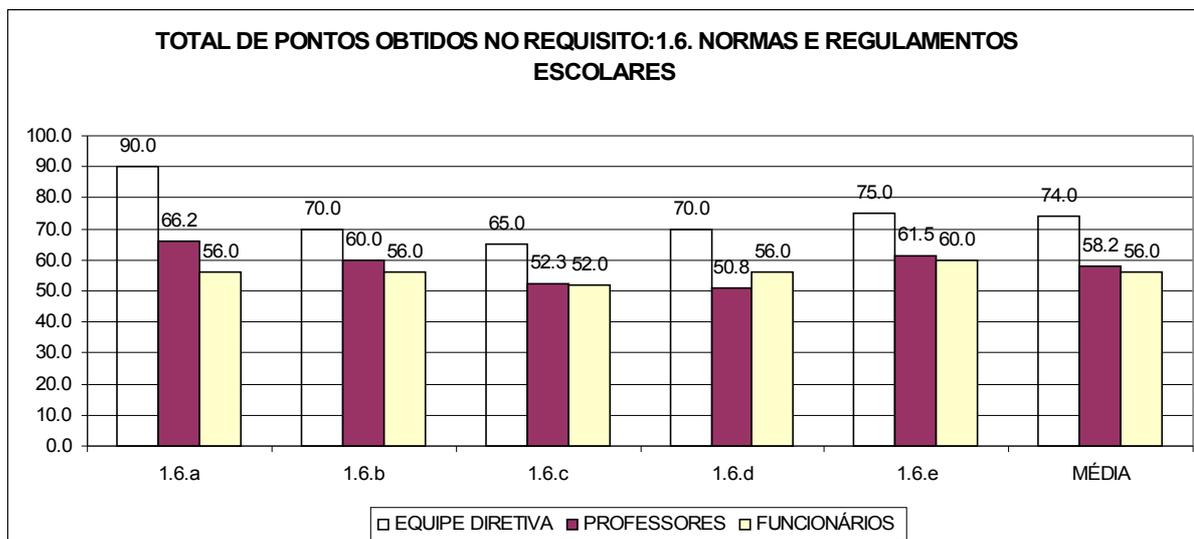


GRÁFICO 6, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No Gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.6 do questionário Clima Escolar, que caracteriza a normalização da Instituição, o código de conduta e normas de disciplina e suas aplicabilidades. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.6 do questionário Clima Escolar, é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.6.a- A escola possui um código de conduta escrito que especifica as normas de comportamento para alunos e professores dentro e fora de sala de aula;
- 1.6.b- O código de conduta é amplamente divulgado e é conhecido por alunos, professores e pais;
- 1.6.c- As normas de disciplina são aplicadas pronta e integralmente para todos;
- 1.6.d- Os procedimentos de disciplina são rotineiros e de fácil e rápida aplicação;
- 1.6.e- Há normas em relação a atrasos e faltas, tanto para professores quanto para alunos.

A LDBEN 9394/96 “Estabelece as diretrizes e bases na educação nacional” (BRASIL, LDBEN, 2009, p.21), abrangendo todos os níveis e instâncias de ensino. Há ainda outros Planos e Projetos que buscam ampliar, fomentar e articular as metas da educação, promovendo em todas as instancias a qualidade do ensino. Todas as inúmeras articulações das Leis são para evidenciar a necessidade de um bom andamento da organização “escola” para que haja um ensino de qualidade. Afinal a LDBEN nos trás a principal finalidade das Instituições Educacionais que é a promoção do ensino, da aprendizagem.

Porém, as instituições educacionais possuem autonomia em adotar normas e regulamentos, bem como metodologias de trabalho, desde que os mesmo sigam os padrões de sistemas de ensino. As Normas de Condutas, ao serem definidas, devem ser amplamente discutidas e dialogadas com a comunidade escolar. Afinal o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico são idealizados e propostos, pela LDBEN, numa perspectiva democrática.

O requisito 1.6 que aborda as normas e regulamentos escolares, aponta a ampla satisfação do segmento equipe diretiva na característica 1.6.a., porém, os segmento professores e funcionário avaliam esta característica com insatisfação. Ou seja, consideram que há maior necessidade da articulação de códigos de condutas.

Neste sentido, o ponto 1.6.b. também possui uma avaliação com menos satisfação. Isto significa que as Normas e Regulamentos necessitam de maior divulgação, aplicabilidade e envolvimento de todos os segmentos da escola. É direito e dever de todos os envolvidos saber, analisar e dialogar bem como de ter clareza e conhecimento das normas que regem a instituição escolar. Os princípios de democracia orientam a importância da transparência e acessibilidade de informações.

Com relação ao processo de revisão, avaliação e reestruturação do Regimento Escolar e Projeto Político-Pedagógico, documentos que normatizam, organizam e orientam o funcionamento da escola, este ocorre anualmente “ou

quando a secretaria determinar” (Apêndice B). O PPP possui sua “revisão anual, com avaliação no final do ano pela comunidade escolar” (Apêndice B).

A equipe diretiva expressa ainda que a “Escola aplica normas de disciplina que se encontram dispostas no Regimento e constrói normas de convivência juntamente com a comunidade escolar que tem como objetivo qualificar as relações interpessoais” (Apêndice B).

As normas de conduta, ao serem pensadas, dialogadas e planejadas deverão sempre levar em conta a sua aplicabilidade e veracidade. Também as normas de conduta deverão ser aplicadas integralmente a todos, sem distinção. Estas características, ao serem avaliadas no âmbito desta pesquisa, 1.6.c. e 1.6.d., obtiveram uma avaliação, dos segmentos pesquisados, regular e boa com níveis acentuados e insatisfação.

Ter regras e normas que orientam as condutas dos professores, funcionários e equipe diretiva é igualmente importante para que não haja absenteísmo e impontualidade. Neste sentido, conforme verifica-se no Gráfico 6, 1.6.e., a avaliação é considerada boa pelos segmentos pesquisados, havendo possibilidade de melhorar o requisito.

Logo, é necessária a busca por melhores resultados. Afinal, possuir normas e regulamentos escolares é fundamental para um clima escolar agradável. A aplicabilidade dos mesmos repercute em um bom comportamento e andamento das atividades escolares, fatores essenciais para um trabalho ético, agradável e que promova uma melhor qualidade de trabalho e qualidade de ensino.

3.1.7 Confiança dos professores no seu trabalho

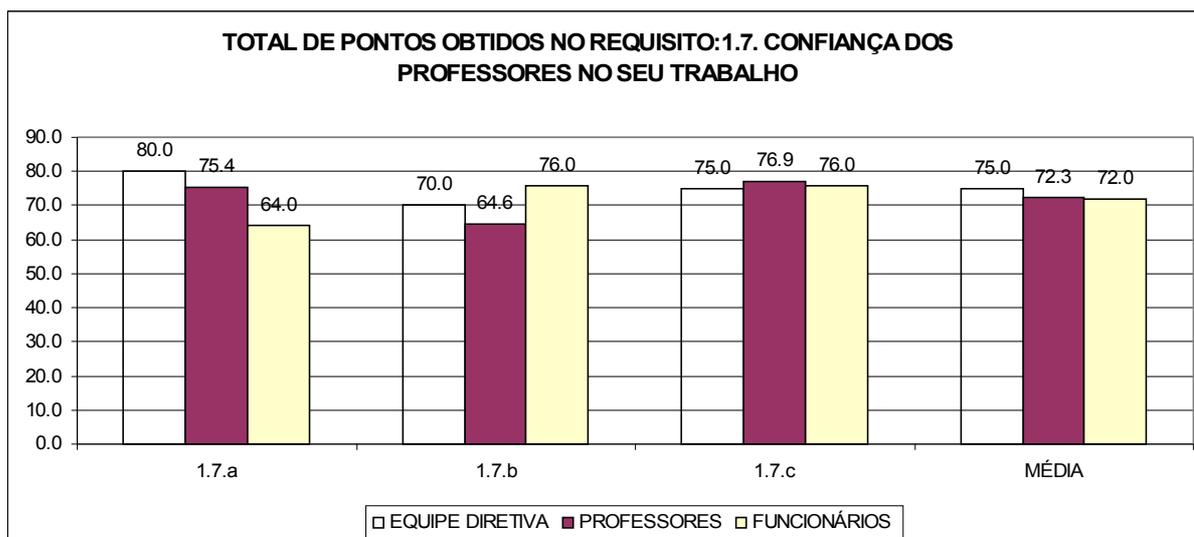


GRÁFICO 7, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.7 do questionário Clima Escolar, que caracteriza o professor para e com o seu trabalho desenvolvido, se os mesmos o consideram significativo ou não. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.7 do questionário Clima Escolar é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.7.a- Os professores consideram-se capazes de ensinar bem;
- 1.7.b- Os professores sentem-se à vontade com os materiais de aprendizagem, integrando-os às tarefas de sala de aula e têm idéias criativas sobre como ensinar;
- 1.7.c- Os professores acham seu trabalho significativo.

Outro fator considerado essencial para um Clima Escolar harmonioso e produtivo é a confiança que os professores possuem no seu trabalho. Pois no meio escolar, ao professor é atribuído grande função, é ele que está em contato no dia-a-dia com os alunos, isto exige preparo, competência e dedicação. Mas também é relevante que ele seja valorizado, estimulado. Ao haver problemas, buscar pelo

diálogo a solução dos conflitos, propondo sempre harmonia nos ambientes escolares. Desta forma a qualidade de ensino melhora por causa de um bom clima escolar e vice-versa.

Neste sentido, o requisito 1.7 da pesquisa, que avalia a satisfação e confiança dos professores no seu trabalho, bem como da equipe diretiva e funcionários para com os professores, tem uma grande importância. Cada indivíduo é parte indispensável na equipe de trabalho, mas é no trabalho do professor, nas práticas pedagógicas diárias que o ensino e aprendizagem permeia e é efetivado.

E nos trabalhos desenvolvidos na sala de aula que está refletido todo o trabalho efetuado nos bastidores da Escola, ou seja, os planejamentos, reuniões, discussões, estudos complementares, normalizações, enfim, todos os esforços na construção de uma escola bem organizada e acolhedora. A característica 1.7.a., segundo o Gráfico 7, apresenta uma boa avaliação dos segmentos equipe diretiva e professores, já os funcionários avaliam que os professores poderiam considera-se mais capazes para ensinar.

A razão da existência da escola é o ensino, por isso não é possível falar de clima escolar sem retratar a qualidade da educação. Há muitas escolas que estão propondo repensar e redefinir sua missão, plano de trabalho, objetivos e metas. Apesar das diversidades, as Escolas buscam adaptar-se ao contexto social vivido pela comunidade escolar, é imprescindível que os professores sintam-se capacitados para encarar as dificuldades e novos desafios.

Dentre estes, o material didático também possui sua importância, o professor precisa sentir-se bem e conhecer melhor os materiais disponíveis para integrá-los melhor nas práticas da sala de aula, frente a alunos de uma sociedade contemporânea que utiliza meios eletrônicos para obtenção de informações. Atualmente tema de muitos debates é a falta de motivação dos alunos em estudar. Buscar o objeto de desejo dos sujeitos é uma boa iniciativa para estes fatos, então uma aula criativa e contextualizada a realidade dos alunos, buscando temas transversais que salientam o currículo fortalecem a implementação dos planejamentos.

Para tanto, o material didático disponível nas escolas deverá ser complementar para o trabalho dos professores. Este tema é avaliado na característica 1.7.b., que possui uma avaliação boa pelos segmentos pesquisados. Porém, verificou-se na Escola que os professores carecem de muitos materiais didáticos, manifestando sua indignação por não haver disponível elementares como folha A4 para a utilização em sala de aula. No entanto, ressalta-se que são os professores que apresentam maior insatisfação neste requisito, conforme resultados do Gráfico 7, onde a maior satisfação encontra-se no segmento funcionários. Estes resultados fazem sentido, uma vez que são os professores que diariamente necessitam destes recursos em sala de aula.

Ao referir a significância do trabalho dos professores, ponto 1.7.c., verificou-se que os resultados dos segmento pesquisado são bastante semelhantes. Porém, é necessário maior atenção com tema, pois a motivação do professor bem como a auto-estima e relevância dos trabalhos dos professores remetem diretamente no clima escolar, bem como na auto-confiança dos professores no seu trabalho em sala de aula, fatores estes que determinantes na caminhada institucional escolar.

Logo, é compreensível a pluralidade existente em um contexto educacional escolar, onde a forma de gestão adotada, a organização escolar, o estabelecimento de altos padrões de ensino formam um círculo recíproco que afeta e envolve todos os segmentos da comunidade escolar. Conseqüentemente a confiança dos professores no seu trabalho também é um fator importante a ser trabalhado pela equipe diretiva, afinal, são os professores que promovem a aprendizagem no contato diário na sala de aula.

Neste sentido, a equipe diretiva busca valorizar os professores “através de apoio e acompanhamento em todas as ações pedagógicas; Oportunizando momentos de encontros, em reuniões e cursos de formação, bem como espaços de escuta e reflexão através de Projetos de Qualificação Pessoal e Profissional” (Apêndice B).

O trabalho de valorização do profissional da educação, em especial dos professores pela equipe diretiva, é uma atividade permanente e contínua. Na Escola do Portão Amarelo também é necessário continuar a estimular a confiança dos professores no seu trabalho, pois segundo os dados obtidos no questionário, o nível de satisfação é considerado bom, mas ainda necessitam ser melhorados.

3.1.8 Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola

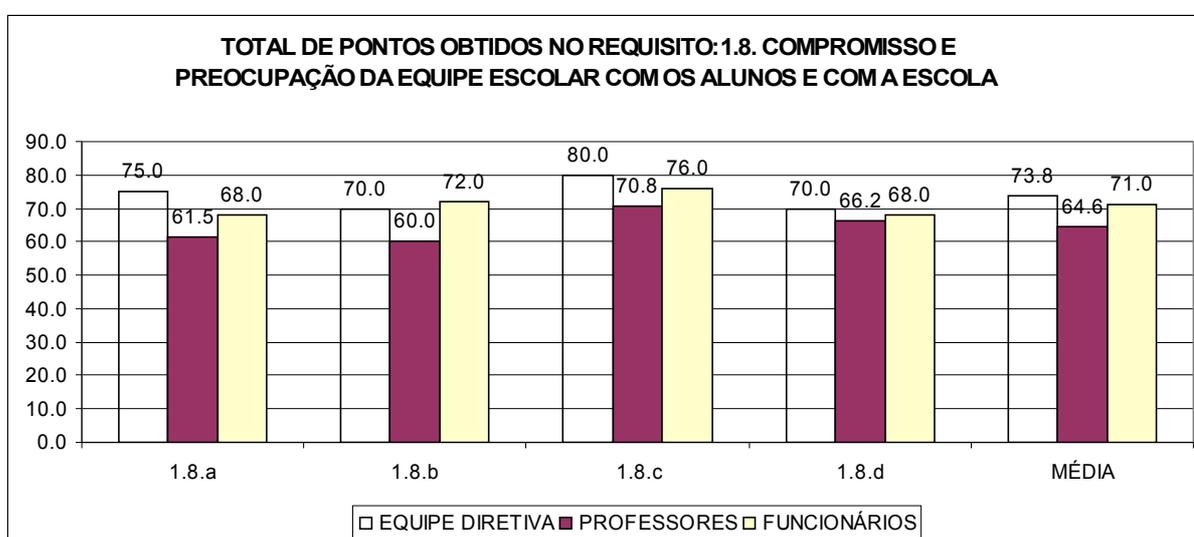


GRÁFICO 8, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No Gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.8 do questionário Clima Escolar, que caracteriza e aborda o comprometimento e preocupação da equipe diretiva com os professores e o ensino, o absenteísmo, confiabilidade dos pais com a escola e o estabelecimento, pelos professores, de altos padrões de trabalho e comprometimento. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.8 do questionário Clima Escolar é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do requisito. As características correspondentes, são as seguintes:

- 1.8.a- Os alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles;
- 1.8.b- Os professores estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;
- 1.8.c- A equipe escolar e os pais se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos;
- 1.8.d- O absenteísmo e a impontualidade dos professores são vistos como um problema na escola;

A Escola é o reflexo e a expressão das metodologias de trabalho adotadas pela equipe diretiva da escola. Todos os trabalhos desenvolvidos na Escola devem caminhar juntos e permanecer em consonância para não fugir das metas e prioridades estipuladas no objetivos e finalidades da Escola. Sendo assim, o compromisso e a preocupação da equipe diretiva da escola com os alunos e com a escola são fundamentais para a promoção da qualidade do ensino, e conseqüentemente para o melhoramento do Clima Escolar.

Investigar as necessidades e conhecer a realidade dos alunos é buscar por um ensino contextualizado a realidade do aluno, é contemplar uma prática escolar democrática. Do mesmo modo ouvir os alunos sobre suas idéias, as suas críticas e seus elogios beneficiam e direcionam o caminhar, pois a avaliação do trabalho desenvolvido é de extrema importância em uma Escola, que segundo a LDBEN 9394/96 deve ser democrática, logo exige a participação de todos nos processos decisivos e no fazer pedagógico.

Ao observarmos o Gráfico 8, na característica 1.8.a., verifica-se que o segmento professores está mais insatisfeito que a equipe diretiva e os funcionários. Isto aponta o indispensável e urgente trabalho a ser proposto, para os alunos, na Escola do Portão Amarelo.

Ter a avaliação contínua dos alunos e o *feedback* deles da Escola, dos professores e demais peculiaridades do cotidiano escolar traz para a equipe diretiva

novas perspectivas de trabalho e apontamentos a receberem prioridade. Aos professores, ter o feedback dos seus alunos a cada encontro, a cada aula, também tem muito valor. Afinal, os professores tem a necessidade de sentir a satisfação do alunos para com o seu trabalho. Isto gera análises e avaliações do fazer pedagógico e suas práticas em sala de aula, o que é fundamental para promover a qualidade do ensino

O Gráfico 8 demonstra em todos os requisitos uma constante satisfação inferior do segmento professores em relação aos funcionários e equipe diretiva. Sendo que no requisito 1.8.a. e 1.8.b. o segmento professores possui uma avaliação muito semelhante.

Desta forma, se faz necessário, para a equipe diretiva, principalmente há coordenação e supervisão pedagógica, uma análise minuciosa. Afinal os professores no requisito 1.8.b. estão muito insatisfeitos. Sendo que para haver um clima escolar bom, e a priorização de um ensino de qualidade os professores devem estabelecer altos padrões de trabalho e comportamento em sala de aula.

Novamente, é preciso ressaltar que as metodologias de trabalho adotado pela equipe diretiva refletem diretamente na satisfação e na resolução de problemas na Escola. A escola ao definir altos padrões de ensino (requisito demonstrado no Gráfico 1), projeta metodologias e metas para a efetuação dos mesmos. E ainda, quando a escola e equipe diretiva possuem altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos (requisito demonstrado no Gráfico 2) buscam o desenvolvimento de um trabalho de valorização tanto do aluno como do professor e demais envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Outro fator de extrema importância é a confiança que os pais possuem na Escola. Sendo esta a característica de maior satisfação, conforme apontado 1.8.c. do Gráfico 8, onde a equipe escolar e os pais se referem à Escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos. A Escola do Portão Amarelo é uma referência para a comunidade a qual está inserida, principalmente pelos projetos que busca desenvolver com o envolvimento e participação da comunidade escolar: Projetos citados no Capítulo 1 –Realidade Escolar.

A equipe diretiva da Escola do Portão Amarelo salienta que demonstra preocupação com a comunidade escolar e o seu desenvolvimento pela forma de “Acompanhamento, informando e propondo temas contextualizados que contemplam as necessidades da comunidade escolar” (Apêndice B). Um trabalho desenvolvido de forma contínua e persistente com um objetivo de buscar uma melhor qualidade de ensino, papel principal instituída a uma Instituição Educacional.

Mas a Escola não é diferente de outras empresas e instituições quando o assunto é a pontualidade e o absenteísmo. Ter normas e regras de fácil aplicabilidade que rejam sobre uma organização, é a demonstração de seriedade e profissionalismo (requisito analisado no Gráfico 6). Com isso, os resultados da característica 1.8.d precisam ser melhores analisadas pela equipe diretiva da Escola do Portão Amarelo, pois a impontualidade e o absenteísmo sempre devem ser vistos como um problema, afim de, verificar as causas ocorridas para que haja um melhoramento e tomada de providencias na busca das melhores soluções.

3.1.9 Trabalho em equipe

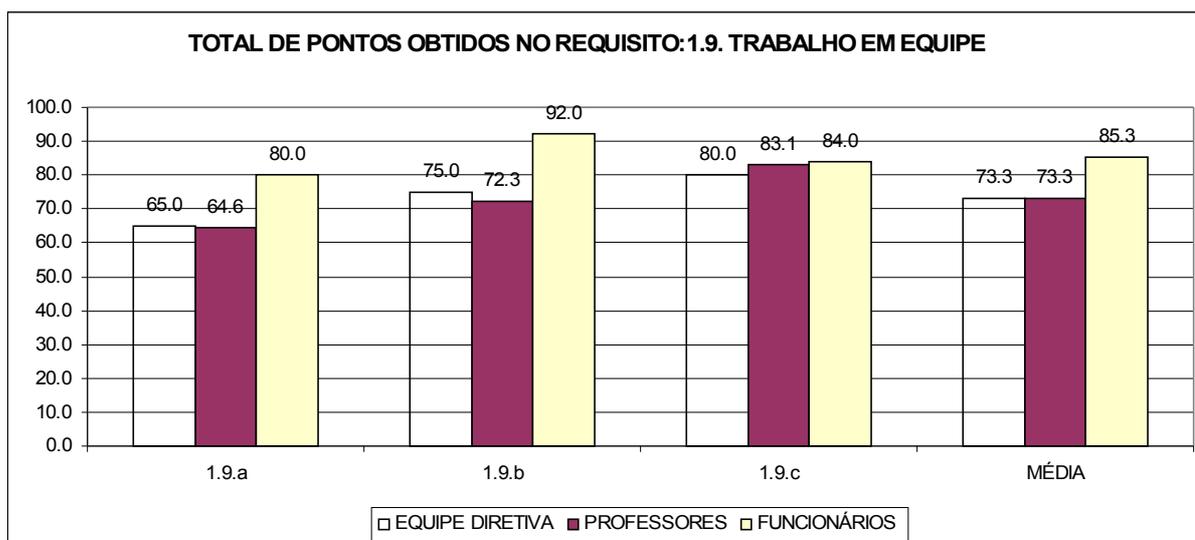


GRÁFICO 9, SCHEPKE; FLORES, 2010.

No Gráfico acima, estão definidos os resultados do requisito 1.9 do questionário Clima Escolar, que caracteriza o planejamento cooperativo, troca de idéias entre os professores, e trabalho conjunto dos professores com a equipe diretiva. Observa-se no gráfico o resultado em porcentagem segundo o nível de pontuação obtida na escala, de 0% a 20% - Nunca ou mais fraca, 21% a 40% – Raramente ou fraca, 41% a 60% - As vezes ou regular, 61% a 80% - Na maioria das vezes ou bom, 81% a 100% - Sempre ou muito bom, de cada pergunta do questionário. Houve ainda a separação entre os segmentos pesquisados: Equipe Diretiva, Professores e Funcionários.

O requisito 1.9 do questionário Clima Escolar é dividido em subitens que caracterizam a avaliação do mesmo. As características correspondentes são as seguintes:

- 1.9.a- Os professores planejam as atividades de ensino de forma cooperativa;
- 1.9.b- Os professores trocam idéias entre si;
- 1.9.c- Os professores, diretor e equipe técnica trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola.

O trabalho cooperativo dentro de uma escola também é importante para a troca de idéias, informações, comunicação, diagnóstico e acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. O trabalho cooperativo também demonstra e é permeado pelo Clima Escolar.

Conforme está demonstrado no Gráfico 9, nas características *1.9.a.*, *1.9.b.*, *1.9.c.*, os segmentos professores e equipe diretiva expressam que o planejamento das atividades de ensino dos professores é regular e bom, mas que necessita ter maior cooperação e envolvimento para os planejamentos. Este fator também é devido as poucas condições de tempo para o planejamento. Muitos professores possuem pouca carga horária de trabalho na escola do Portão Amarelo. Logo desenvolvem seu planejamento em horário alternativo, pois necessitam deslocar-se para outras instituições escolares.

Contudo, isto não significa que não há trabalho cooperativo entre os mesmos, dispõem-se apenas da necessidade da equipe diretiva criar mais espaços para o

planejamento de trabalho cooperativamente, também de momento de planejamento de atividades interdisciplinares. Durante os períodos de observações desenvolvidos na Escola do Portão Amarelo foram observados inúmeros momentos de trocas de experiência entre os professores em momentos de intervalo de aulas, ou horário de planejamento, buscando sempre melhorar a qualidade de suas aulas bem como de projetos cooperativos e interdisciplinares.

A Escola do Portão Amarelo é muito solidária e preocupada com a comunidade escolar. Estas preocupações levaram a Escola a buscar projetos como a Escola Aberta, entre outros, que são desenvolvidos pelos profissionais da Escola e de outras entidades de forma voluntária. Há muitos “Amigos da Escola” (Projeto Estimulado e Criado pela Rede Globo de Televisão), logo é necessário um trabalho conjunto da Equipe diretiva, professores e funcionários.

Segundo o Gráfico 9, o requisito 1.9.c. que aborda o tema trabalho em conjunto dos professores, diretor e equipe técnica para tratar de questões de interesse da escola está avaliado com uma satisfação muito boa. Isto significa que a proposta de gestão democrática da Escola está prosperando, vem buscando um sentido de democracia, democracia que permeia o trabalho diário da Escola.

A equipe diretiva, ao ser questionada sobre as metodologias adotadas para haver um trabalho em equipe, propõe “Ouvir o outro e a partir daí, elaborar quais a melhor forma de trabalhar em equipe” (Apêndice B). Ouvir o outro, permitir a participação e utilização de idéias do grupo de trabalho da Escola são princípios de democracia, fundamentais para a valorização dos indivíduos participantes. Estes aspectos contribuem ativamente para o tipo de Clima Escolar que está permeando o trabalho e as inter-relações dos profissionais, ou seja professores, funcionários e equipe diretiva. Logo, estende-se para toda a comunidade escolar.

3.2 Análise geral dos dados

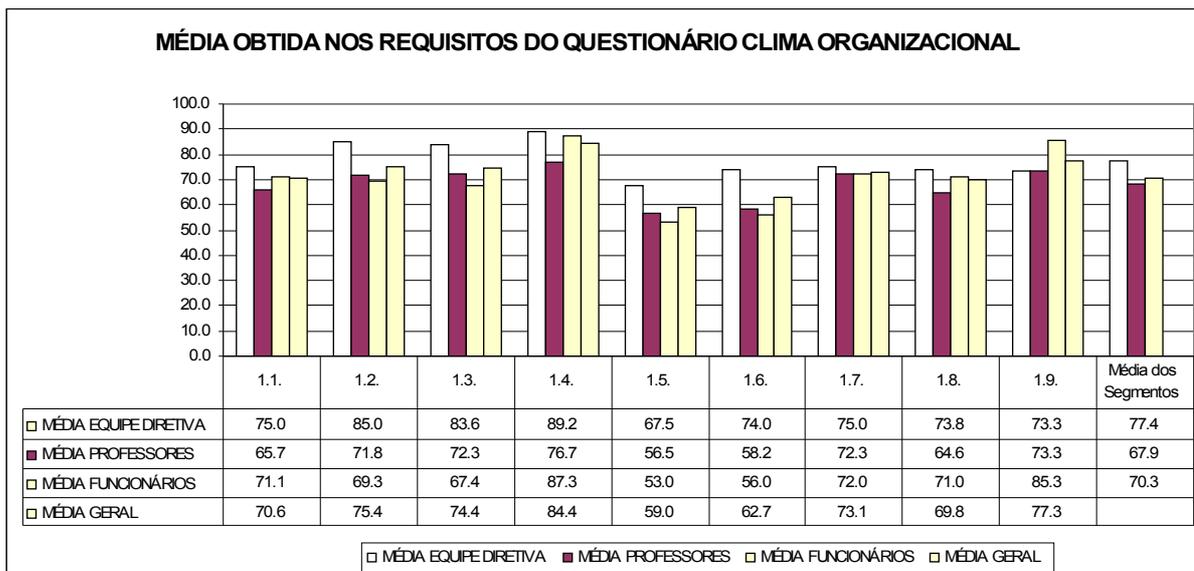


GRÁFICO 10, SCHEPKE; FLORES, 2010.

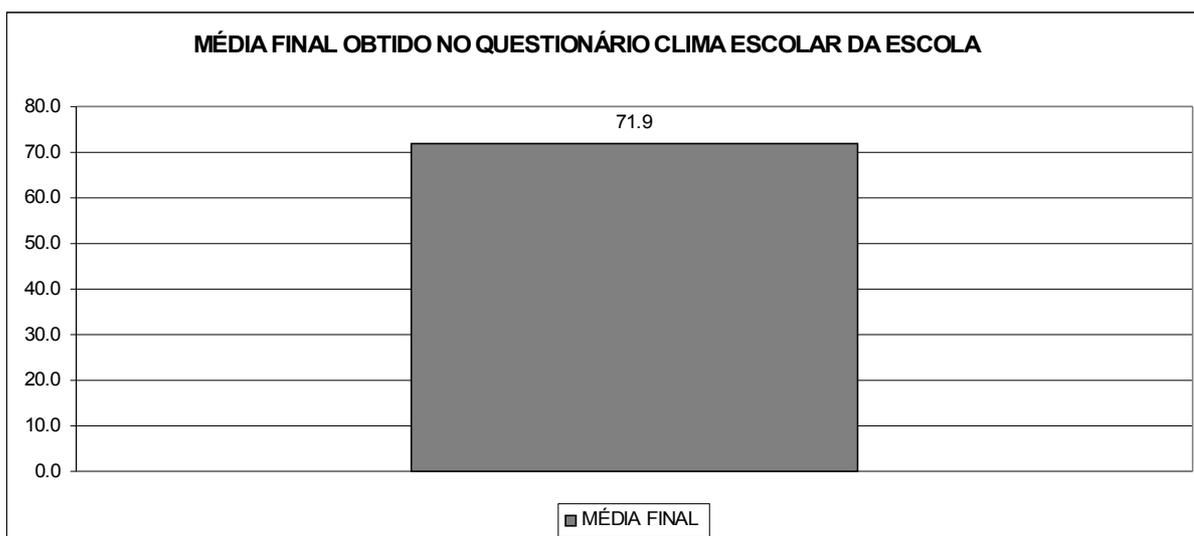


GRÁFICO 11, SCHEPKE; FLORES, 2010.

Os aspectos que influenciam e contribuem para a constituição do Clima Organizacional Escolar são inúmeros, por isso, da complexidade de características que foram analisadas na pesquisa. Afinal, o Clima Organizacional de uma escola é um conjunto de particularidades percebidas por todos os envolvidos na escola, todos os segmentos da comunidade escolar, principalmente os que estão diretamente envolvidos na escola e no trabalho cotidiano da escola.

A pesquisa buscou especificamente fazer a relação entre a gestão escolar e o clima da organização escolar. Os resultados demonstram que a gestão escolar e as

metodologias adotadas pela equipe diretiva são predeterminantes para a constituição de um Clima Organizacional / Clima Escolar agradável ou impetuoso, um clima favorável para o desenvolvimento de propostas pedagógicas que edificam e melhoram a qualidade de ensino.

No Gráfico 10, está exposta uma relação da média geral dos requisitos pesquisados. Requisitos estes que interferem na mediação e constituição do clima escolar. São inúmeros os fatores que contribuem para o mesmo: O Estabelecimento de Altos Padrões de Ensino 1.1; as Altas Expectativas em relação à Aprendizagem dos Alunos 1.2; a Comunicação Regular Entre a Equipe Escolar, Pais e a Comunidade 1.3; a Presença Efetiva do Diretor 1.4; o Ambiente da Escola bem Organizado e Agradável 1.5; as Normas de Regulamentos Escolares 1.6; a Confiança dos Professores no Seu Trabalho 1.7; o Compromisso e Preocupação da Equipe Escola Com os Alunos e Com a Escola 1.8; e o Trabalho em Equipe 1.9.

Estes fatores são interdependentes, ou seja, um depende do outro, um complementa o outro. Quando um requisito não está bem organizado e trabalho, ele afeta outro requisito, que, conseqüentemente, afetará outro novamente, e assim sucessivamente. É importante que a equipe diretiva dê a atenção devida para o Clima Escolar, pois ele é uma poderosa ferramenta para a construção de uma escola harmoniosa, cooperativa, comprometida com sua comunidade escolar e com a qualidade de ensino.

A promoção de um Clima Escolar bom e agradável se dá pela transparência da gestão escolar, pelas metodologias adotadas, pela gestão democrática. A gestão democrática é a porta aberta para o diálogo, a participação, a valorização dos participantes da comunidade escolar, condição básica para que haja um bom Clima de trabalho.

As metodologias de trabalho adotadas pela gestão escolar da Escola do Portão Amarelo, durante o desenvolvimento da pesquisa, possuem princípios democráticos que buscam a participação dos envolvidos na escola, professores, funcionários, pais, alunos, comunidade escolar, para a tomada de decisões. Há

sempre, nos finais de trimestre, o Conselho de Classe, onde os pais vêm até a Escola para saber do andamento e aprendizagem dos seus filhos.

A equipe diretiva da Escola também procura promover a inclusão, proporcionando orientação pedagógica, encaminhamento de alunos com dificuldades de aprendizagem ou alunos com altas habilidades para um trabalho especializado na Sala de Recursos.

A Escola do Portão Amarelo encontra-se ainda em uma fase de transição, de tendências tradicionais de gestão para buscar maior participação democrática. A comunicação, e envolvimento ocorrem através de reuniões, palestras, conselhos de classe, eventos sócio-culturais. Além disso, busca parceiros *Amigos da Escola* para auxiliar em projetos que a Escola desenvolve.

A avaliação do Regimento Escolar e do PPP é anual ou quando determinado pela Secretaria da Educação. Já a avaliação do diretor tende a ser um processo contínuo. A escola adota, para a escolha de diretores, a eleição direta conforme Lei Estadual da gestão democrática, onde tem direito a voto, apenas um participante / representante por família, professores, equipe diretiva e funcionários, a opção de votar é livre.

A gestão escolar estava propondo, durante o desenvolvimento da pesquisa, apenas em sua fase inicial de implementação, orientação individualizada para os professores, mas foi observado que normalmente as orientações ocorriam quando os professores sentiam necessidade de orientação, e então, buscavam auxílio e socialização de idéias junto a equipe diretiva.

A pesquisa também teve por objetivo “verificar qual a motivação, o desempenho e a satisfação dos envolvidos na organização escolar”. Como expresso no gráfico 10, bem como as observações e relatos em conversas informais com professores, funcionários e equipe diretiva, foi possível verificar que há diferentes níveis de satisfação dos segmentos nos diferentes requisitos pesquisados.

O segmento equipe diretiva possui sua satisfação mais elevada em todos os requisitos ao comparar com os funcionários e os professores que possuem a menor satisfação em sua média geral. O fator que mais contribui para a satisfação e clima escolar é a presença efetiva do diretor. Porém, o aspecto de menor satisfação é o *Ambiente escolar organizado e agradável*, tendo a menor satisfação apontada pelos funcionários no requisito estimulação dos alunos para a organização decoração, ordem e limpeza da escola. Em seguida, encontra-se como segundo menor nível de satisfação, as *normas e regulamentos escolares*. Os demais aspectos pesquisados possuem uma satisfação boa.

Já a motivação e confiança dos professores é um aspecto que na maioria das vezes é considerado, pelos segmentos pesquisado, bom de acordo com a escala do questionário. A motivação se faz presente em todos os ambientes da Escola, ela também é tida como preocupação pela equipe diretiva, pois é importante que os professores sintam-se motivados a irem à sala de aula. Porém, a motivação é uma singularidade particular de cada indivíduo, há profissionais cuja motivação é ver seus alunos aprendendo, construindo hipóteses, há outros que motivam-se por encontrar desafios metas a serem vencidos em sala de aula, há também aqueles encontram sua motivação na pesquisa, no planejamento e na troca de experiências com seus alunos, há ainda profissionais cuja motivação é o reconhecimento ou ainda a remuneração pelos trabalhos desenvolvidos.

São estas as diversidades que enriquecem a pluralidade de objetivos e trabalho de uma escola. Logo, na Escola do Portão Amarelo foi possível observar que há profissionais extremamente motivados, há outros que não estão muito motivados, mas há também aqueles que buscam a motivação no objetivo se melhorar a qualidade de ensino, promover o ensino-aprendizagem e propor metodologias e práticas pedagógicas inovadoras e diferenciadas. Enfim a escola é um laboratório vivo e cheio de aprendizagens e mediações inter e intrapessoais e este contexto é permeado pelo Clima Escolar.

Portanto, na pesquisa de Clima Organizacional Escolar desenvolvida na Escola do Portão Amarelo foi obtido como resultado de avaliação, segundo o Gráfico

11, na média um Clima Escolar bom, com quesitos com resultados mais satisfatórios e outros resultados demonstraram aspectos mais deficitários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa promoveu inúmeras aprendizagens e reflexões para a pesquisadora. Para o desenvolvimento da pesquisa foi, necessário envolvimento, dedicação, comprometimento e ética. Afinal, analisar as influências da Gestão Escolar no Clima Organizacional da Escola do Portão Amarelo foi um trabalho minucioso, que exigiu paciência para a obtenção de dados, documentos, questionários, além de perspicácia para a descrição e análise dos dados. Para isso houve leitura de referencial teórico que possibilitaram, à pesquisadora, o desenvolvimento de novas idéias, de construção de novos conhecimentos e de ampliar a intelectualidade.

Analisar o Clima Organizacional de uma escola é muito importante, pois este é um tema complexo que exige conhecimentos específicos e cada vez mais atenção especial da gestão escolar. Atualmente, o Clima Escolar vem sendo amplamente discutido, afinal ele é um grande agente educacional. Quando é favorável, promove um ambiente escolar agradável para o trabalho e convivência de todos, repercutindo no desempenho de gestores, professores e alunos.

Nos referenciais teóricos são encontrados o embasamento para o desenvolvimentos de práticas pedagógicas e práticas de gestão escolar inovadoras muito interessantes, que exigem imenso desdobramento da equipe diretiva para a sua efetivação. Este embasamento teórico é fundamental para centrar e orientar o trabalho dos profissionais da educação.

Através da pesquisa realizada, foi possível perceber quesitos importantes a serem valorizados e analisados no decorrer da prática da gestão escolar, principalmente porque a prática e metodologia de trabalho que a equipe diretiva desenvolve, ajuda e define a missão adotada pela Escola. Também contribui decisivamente para o estabelecimento de altos padrões de ensino, qualidade de ensino, valorização dos professores, funcionários, alunos e comunidade escolar.

A valorização dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, bem como o respeito de opiniões e sugestões dadas pelos mesmos, consegue aproximar o trabalho da equipe diretiva aos demais segmentos da comunidade escolar. Desta forma, cria um ambiente de trabalho democrático, que conseqüentemente, será mais agradável, harmonioso e significativo para a construção do sutil Clima Organizacional da Escola.

O trabalho da equipe diretiva busca a implementação de propostas inovadoras baseadas nos princípios democráticos. Mas para colocar em prática estas propostas, é imprescindível a habilidade, paciência, compreensão e valorização dos passos e metas a serem alcançadas. Afinal, todo espaço democrático está sujeito a intervenções, reprovação, motivação, desmotivação, entre outros, no seu desenvolvimento.

Conclui-se que o Clima Escolar (Clima Organizacional Escolar) possui grande importância nos projetos, objetivos e metas da Escola, pois ele efetua e permeia as inter-relações do contexto escolar. Quando os envolvidos sentem-se motivados, valorizados, confiantes no seu trabalho e apoiados, tanto pela equipe diretiva como pelas normas e regulamentos escolares, o Clima Escolar é bom.

Outro fator que a pesquisa demonstrou é que o Ambiente Visual também contribui para o melhoramento do Clima Escolar. Manter as Escolas limpas, organizadas, de boa aparência, bem como investir na decoração, exercem função no meio escolar, pois é agradável trabalhar em um ambiente de aparência atrativa.

Também, durante a pesquisa, foi possível perceber e compreender a importância da permanente avaliação dos trabalhos desenvolvidos pela equipe diretiva, pelos professores, funcionários, alunos e da atuação da comunidade escolar frente a Escola. É através das avaliações que se tem um feedback. É pela avaliação que a equipe diretiva sabe os pontos fortes e os pontos fracos a serem trabalhados.

Durante a caminhada, as observações e análises desenvolvidas, surgiram inúmeras indagações e questionamentos, que não foi possível responder e

investigar, pois transcendiam o tema e objetivos abordados na pesquisa. No entanto, estas inquietações provocam o estímulo para o desenvolvimento de novas pesquisas e análises em outras oportunidades.

A pesquisa realizada foi essencial para a formação e compreensão de conceitos estabelecidos anteriormente por referenciais teóricos e formação acadêmica. Assim, pode-se perceber o imprescindível trabalho de uma gestão democrática para possuir um bom Clima Escolar.

Enfim, acredito que é possível e necessário trabalhar de forma democrática a gestão escolar, a fim de desenvolver uma prática gestora pertinente às demandas escolares atuais, valorizando e proporcionando o desencadeamento de um Clima Escolar bom e agradável, que estimule a prática pedagógica cuja meta é melhorar a qualidade de ensino.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Criação, Composição e Atribuições do Conselho Municipal de Educação.** Disponível em: <http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/8/docs/cme._mec.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2010.

BRASIL. **Contituição Federal de 1988.** Disponível em <<http://www.alep.pr.gov.br/system/files/corpo/Con1988br.pdf>>. Acesso em: 30 mar, 2010.

BRASIL. DECRETO Nº 6.094, DE 24 DE ABRIL DE 2007. In: Lei Darcy Ribeiro (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação.** 5. ed. p. 72-77 Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2009.

BRASIL. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.** Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/Site/> > Acesso em: 22 jul. 2010.

BRASIL, Lei Darcy Ribeiro (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação.** 5. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2009.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento da Educação.** Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me004370.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2010.

BRASIL. **O Plano de Desenvolvimento da Educação:** razões, princípios e programas. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 08 abr., 2010.

BRASIL. **Plano Nacional da Educação.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>. Acesso em: 08 abr., 2010.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara. **Análise do clima organizacional do curso de psicologia de uma universidade comunitária.** *Psicol. esc. educ.* [online]. dic. 2002, vol.6, no.2 [citado 20 Abril 2010], p.123-131. Disponible en la World Wide Web: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572002000200002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1413-8557. Acesso 16 de abril 2010.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. Apresentação. In **Educação para todos: avaliação da década**. Brasília: MEC/INEP, 2000. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/{DEBC5505-6B0E-4AF1-BCAE-0D384B6AB419}_avaliacao_127.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. BRASIL. **Plano Nacional da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>> Acesso em: 07 abr. 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução Roberto Cataldo Costa; Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOI, Chistiane Kleinübing, MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, Anielson Barbosa da, GODOI, Chistiane Kleinübing, MELLO, Rodrigo Bandeira-de-. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Candiso Alberto. **A escola de qualidade para todos: Abrindo as camadas da cebola**. Aval. Pol. Públ. Edu. Vol13 n° 48, Rio de Janeiro jul/set, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt#back1>. Acesso em: 20 abr. 2010.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação, in: **Retratos da Escola**. p. 135-148, v.3, n.4, jan./jun. 2009, Brasília: CNTE, 2009.

LÜCK, Heloísa. Apresentação. In: **Em aberto: gestão escolar e formação de gestores**// Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, nov. 1981. Brasília : O Instituto, 1981. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2010.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. **A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 1 ed. São Paulo: EPU, 1986.

MAGRO, Dalvan. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC**. SC. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=50> Acesso em: 16 abr. 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis RJ: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, João Ferreira de, et al. Gestão democrática e qualidade de ensino em escolas de educação básica, in: **Retratos da Escola**. p. 149-162, v.3, n.4, jan./jun. 2009, Brasília: CNTE, 2009.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria da Educação. **Proposta Político-Pedagógico da Escola do Portão Amarelo**. Porto Alegre: 2004/2005.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria da Educação. **Regimento Escolar da Escola do Portão Amarelo**. Porto Alegre: 2004.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Diagnóstico do clima organizacional: um instrumento para a gestão universitária. In **Universidade: a busca da qualidade**. Vol.1, n.6, p. 331-335, Nov/dez, 1994.

SAVIANE, Demerval. **Escola e Democracia**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

SOUZA, Ângelo Ricardo de, et al. **Planejamento e trabalho coletivo**. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/canais_texto1.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2010.

TEIXEIRA, Anísio. Disponível em http://www.projetospedagogicosdinamicos.kit.net/index_arquivos/Page756.htm Acesso em: 23 jun. 2010.

UNESCO. **Relatório de Monitoramento de Educação para Todos Brasil 2008**. Disponível em: http://www.unesco.org.br/publicacoes/livros/relatorioEPTBrasil2008/mostra_documento. Acesso em: 30 mar. 2010.

APÊNDICE A – Questionário Clima Escolar



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO – CLIMA ESCOLAR

Os dados serão utilizados para pesquisas e elaboração de Monografia de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria/ RS (UFSM). O Tema de pesquisa é “Clima Organizacional e Gestão Democrática”.

O seu nome permanecerá em anonimato e as informações coletadas serão utilizadas para uso da pesquisa e suas decorrências. Você poderá retirar-se do estudo a qualquer momento.

Desde já agradecemos a sua colaboração e colocamos à disposição para qualquer esclarecimento.

Diana Raquel Hübner Schepke especializanda em Gestão Educacional da UFSM.

Professora Orientadora: Dra.Maria Luiza Rodrigues Flores.

Leia atentamente as próximas perguntas. Reflita sobre a vivência e realidade encontrada na escola e marque ao lado com um X o número correspondente a opção que melhor se encaixa para cada pergunta, de acordo com o seguinte critério, definido em escala crescente:

- | |
|--|
| <p>1- Nunca ou muito fraca
 2- Raramente ou fraca
 3- As vezes ou regular
 4- Na maioria da vezes ou bom
 5- Sempre ou muito bom</p> |
|--|

QUAL	A	FUNÇÃO	QUE	DESEMPENHAS	NA	ESCOLA?			

QUAL	A	CARGA		HORÁRIA		SEMANAL?			

Requisitos	Características				Escala				
	1.1.a) Os professores têm claros os objetivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todos os alunos;				1	2	3	4	5

1.1. Estabeleciment o de altos padrões de ensino	1.1.b) O diretor e os professores são capazes de citar as metas e os objetivos curriculares da escola para pais de alunos e demais pessoas da comunidade escolar;	1	2	3	4	5
	1.1.c) O diretor e os professores comunicam aos alunos as metas de aprendizagem e de comportamento estabelecidas;	1	2	3	4	5
	1.1.d) Os alunos com dificuldades de aprendizagem recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir o nível de aprendizagem esperado;	1	2	3	4	5
	1.1.e) O diretor e os professores monitoram regularmente o desempenho dos alunos, sabendo quais alunos estão em dificuldades em cada disciplina;	1	2	3	4	5
	1.1.f) O diretor acompanha, com freqüência, o desempenho dos professores e o desenvolvimento de seus programas curriculares;	1	2	3	4	5
	1.1.g) A escola dispõe de parâmetros e instrumentos que permitem acompanhar o desempenho de professores e alunos;	1	2	3	4	5
	1.1.h) Os padrões que definem o sucesso acadêmico são claros e conhecidos por todos os professores e alunos;	1	2	3	4	5
	1.1.i) A escola estabelece relação clara entre os objetivos de aprendizagem, as atividades de ensino e a avaliação dos alunos;	1	2	3	4	5
	1.1.j) A equipe escolar define padrões de desempenho para avaliar os alunos, com base nos parâmetros curriculares adotados;	1	2	3	4	5
	1.1.l) A escola provê apoio e orientação na implementação do currículo;	1	2	3	4	5
	1.1.m) O professor planeja, no começo do ano, como trabalhará sua disciplina durante o ano letivo, informando os alunos sobre seu plano de trabalho;	1	2	3	4	5
	1.1.n) O plano de curso do professor contém as informações necessárias sobre a matéria, como ensiná-la, como avaliá-la.	1	2	3	4	5

1.2. Altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos	1.2.a) No contato com pais e alunos, diretor e professores expressam sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos, independentemente de etnia, classe social ou outras características pessoais;	1	2	3	4	5
	1.2.b) O diretor, no contato com professores, expressa sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos;	1	2	3	4	5
	1.2.c) A direção mantém o ensino e a aprendizagem como centro do diálogo e atenção de toda a equipe escolar.	1	2	3	4	5
1.3. Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade	1.3.a) O diretor promove reuniões freqüentes com o corpo docente, com pauta antecipada;	1	2	3	4	5
	1.3.b) A comunicação da escola com os pais e a comunidade é freqüente;	1	2	3	4	5
	1.3.c) Os pais entram em contato com o diretor por iniciativa própria;	1	2	3	4	5
	1.3.d) O diretor envolve-se em atividades organizadas pela comunidade;	1	2	3	4	5
	1.3.e) A escola promove eventos na escola de interesse da comunidade;	1	2	3	4	5
	1.3.f) A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatizam que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos;	1	2	3	4	5
	1.3.g) Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa.	1	2	3	4	5
1.4. Presença efetiva do diretor	1.4.a) O diretor participa das assembléias escolares, supervisionando o bom andamento dos trabalhos;	1	2	3	4	5
	1.4.b) O diretor é encontrado facilmente na escola, fora de seu gabinete.	1	2	3	4	5
	1.4.c) O diretor permanece na escola durante o período de atividades escolares;	1	2	3	4	5
	1.4.d) O diretor aumenta a freqüência e a qualidade dos contatos informais entre os membros da equipe escolar quando necessário;	1	2	3	4	5
	1.4.e) O diretor lidera o estabelecimento e a implementação de normas de comportamento entre os membros da equipe escolar;	1	2	3	4	5
	1.4.f) O diretor está constantemente informado da eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores.	1	2	3	4	5

1.5. Ambiente escolar bem organizado e agradável	1.5.a) A escola é limpa, organizada e tem aparência atrativa;	1	2	3	4	5
	1.5.b) As aulas iniciam-se e terminam no horário;	1	2	3	4	5
	1.5.c) As tarefas, os livros e os materiais a serem utilizados são preparados antes do início das aulas;	1	2	3	4	5
	1.5.d) Os alunos são estimulados a participarem da organização, decoração, ordem e limpeza das salas de aula.	1	2	3	4	5
1.6. Normas e regulamentos escolares	1.6.a) A escola possui um código de conduta escrito que especifica as normas de comportamento para alunos e professores dentro e fora de sala de aula;	1	2	3	4	5
	1.6.b) O código de conduta é amplamente divulgado e é conhecido por alunos, professores e pais;	1	2	3	4	5
	1.6.c) As normas de disciplina são aplicadas pronta e integralmente para todos;	1	2	3	4	5
	1.6.d) Os procedimentos de disciplina são rotineiros e de fácil e rápida aplicação;	1	2	3	4	5
	1.6.e) Há normas em relação a atrasos e faltas, tanto para professores quanto para alunos.	1	2	3	4	5
1.7. Confiança dos professores no seu trabalho	1.7.a) Os professores consideram-se capazes de ensinar bem;	1	2	3	4	5
	1.7.b) Os professores sentem-se à vontade com os materiais de aprendizagem, integrando-os às tarefas de sala de aula e têm idéias criativas sobre como ensinar;	1	2	3	4	5
	1.7.c) Os professores acham seu trabalho significativo.	1	2	3	4	5
1.8. Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola	1.8.a) Os alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles;	1	2	3	4	5
	1.8.b) Os professores estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;	1	2	3	4	5
	1.8.c) A equipe escolar e os pais se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos;	1	2	3	4	5
	1.8.d) O absentéismo e a impontualidade dos professores são vistos como um problema na escola;	1	2	3	4	5

1.9.Trabalho em equipe	1.9.a) Os professores planejam as atividades de ensino de forma cooperativa;	1	2	3	4	5
	1.9.b) Os professores trocam idéias entre si;	1	2	3	4	5
	1.9.c) Os professores, diretor e equipe técnica trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola.	1	2	3	4	5

Autorizo, para o desenvolvimento da Pesquisa de Monografia Clima Organizacional e Gestão Democrática da Especializanda Diana Raquel Hübner, do Curso de Pós-Graduação Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria(UFSM), a utilização dos dados deste questionário.

Assinatura

_____ de maio de 2010.

APÊNDICE B – Questionário à Equipe Diretiva da Escola do Portão Amarelo

1.1- Como está sendo estabelecido os padrões de ensino na escola atualmente?

Padrões buscados nas orientações advindas da mantenedora – 1a CRE/SE/POA, LBD, Plano Político Pedagógico

1.2- Quais são as metas e objetivos traçados para o currículo escolar (Qual a metodologia de trabalho abordado)?

Tencionamos que a Escola desenvolva uma Educação como direito de todos (promovendo a inclusão) construindo a participação democrática (o exercício da cidadania) e a qualidade social construída com a participação da comunidade escolar;

1.3- Como ocorre o apoio e orientação na implementação do currículo? Os professores recebem auxílio e apoio? Como e quando ocorre?

Os professores recebem orientação e estudo junto a Equipe diretiva, pois nem sempre temos pessoal especializado na Escola. Mesmo assim realizamos a revisão do currículo anualmente, nos finais dos trimestres; e ao final do ano.

1.4- Quais as metodologias utilizadas para expressar a toda comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais, entre outros) a confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos?

As metodologias utilizadas buscam uma tendência a deixar o tradicional para atender os diferentes saberes da comunidade, especificando as necessidades mais experiências dos alunos (família) adequada a diferentes faixas etárias aos interesses tentando uma visão crítica e construtiva dos conhecimentos que nos rodeia (comunidade).

1.5- Como ocorre a comunicação da equipe diretiva com a comunidade escolar? Quais metodologias são adotadas para o contato e comunicação?

Através de reuniões, palestras, conselho de classe participativos, circulares e eventos socioculturais.

1.6- Como é trabalhado e sob quais perspectivas são realizadas as reuniões pedagógicas?

Os trabalhos nas reuniões pedagógicas, são participativas com Equipe Diretiva e os professores. Temos também SOE, SSE aqui neste ano.

1.7- Quais metodologias são utilizadas para o trabalho cooperativo e harmonioso na Escola?

A Legião da Boa vontade = professores e funcionários sempre, após executarem suas tarefas, também executam outras tarefas além das suas.

Ex: Funcionários e professores que executam serviços na secretaria, nos computadores.

1.8- É avaliado a presença, participação e atuação do(a) diretor(a) da escola? Se é avaliado, como acontece?

Avaliação durante o processo, através de espaços de escuta.

1.9- Como é estabelecida a organização do ambiente da escola (limpeza, início e término das aulas, planejamento das aulas e currículo, organização e decoração da escola)?

O ambiente é organizado com a vice-direção contemplando horários para realização de tarefas junto as funcionárias + prestação de serviço VEMPA.

Todos colaboram na organização e decoração do ambiente incluindo comunidade alunos professores e funcionária.

1.10- O Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico organizam e orientam o funcionamento da escola. Como é o processo de revisão, avaliação e reestruturação do mesmo?

Regimento Escolar- anual ou quando a secretaria determinar a revisão.

PPP – revisão anual, com avaliação ao final do ano pela comunidade escolar.

1.11- No quesito códigos de condutas e normas de disciplina, como elas são definidas e aplicadas? É de fácil aplicação?

A escola aplica normas de disciplina encontram-se dispostas no Regimento e constrói normas de convivência juntamente com a comunidade escolar que tem como objetivo qualificar as relações interpessoais.

1.12- Como(metodologia adotada) a equipe diretiva busca valoriza os professores?

. Através de apoio e acompanhamento em todas as ações pedagógicas;
. Oportunizando momentos de encontros, em reuniões e cursos de formação; bem como espaços de escuta e reflexão através de Projetos de Qualificação Pessoal e Profissional.

1.13- De que forma a escola se mostra preocupada com a comunidade escolar e seu desenvolvimento?

Acompanhando, informando e propondo temas contextualizados que contemplam as necessidades da comunidade escolar.

1.14- Quais metodologias de trabalho são adotadas para haver trabalho em equipe(troca de idéias, planejamento)?

Ouvir o outro e a partir daí, elaborar quais as melhor forma de trabalhar em equipe.

APÊNDICE C- Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado Colega:

Estamos desenvolvendo uma pesquisa intitulada Clima Organizacional Escolar e Gestão Democrática buscando “Analisar as influências da Gestão Escolar no Clima Organizacional da Escola do Portão Amarelo”.

A sua participação é muito importante, para isso solicitamos a sua autorização, abaixo assinada para participar do questionário Clima Escolar e para publicação dos resultados obtidos.

O seu nome permanecerá em anonimato e as informações coletadas serão utilizadas para uso da pesquisa e suas decorrências. Você poderá retirar-se do estudo a qualquer momento.

Desde já agradecemos a sua colaboração e colocamos à disposição para qualquer esclarecimento.

Telefones ou email para contato: Aluna: diana.hubner@gmail.com

Orientadora: malurflores@gmail.com
