

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PPP NA
CONCEPÇÃO DO PROFESSOR: UM ESTUDO DE
CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Josiane Folletto Bianchin

Santa Maria, RS, Brasil

2013

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PPP NA CONCEPÇÃO DO PROFESSOR: UM ESTUDO DE CASO

por

Josiane Folletto Bianchin

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

Orientadora: Marta Roseli de Azeredo Barichello

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PPP NA CONCEPÇÃO DO
PROFESSOR: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por
Josiane Folletto Bianchin

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Marta Roseli de Azeredo Barichello
(Presidente/Orientadora)

Celso Ilgo Henz (UFSM)

Marilene Gabriel Dalla Corte (UFSM)

Débora Ortiz de Leão (UFSM)

Santa Maria, 21 de agosto de 2013.

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre estiveram comigo nos momentos mais difíceis, sempre me dando forças e motivos para continuar lutando pelos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela família que me destes e pelas oportunidades.

Agradeço aos meus pais, Sandra Folletto Bianchin e Joacir Luiz Bianchin, e à minha irmã Josiele Folletto Bianchin, por estarem sempre me apoiando.

Agradeço à minha professora orientadora Marta Roseli de Azeredo Barichello pela paciência, dedicação e pelos ensinamentos.

O meu agradecimento à banca examinadora que aceitou fazer parte desse momento especial e de grande importância para mim.

Aos meus professores e aos demais que contribuíram de forma direta ou indireta para que este trabalho fosse concluído.

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PPP NA CONCEPÇÃO DO PROFESSOR: UM ESTUDO DE CASO

AUTOR: JOSIANE FOLLETTO BIANCHIN

ORIENTADORA: MARTA ROSELI DE AZEREDO BARICHELLO

Santa Maria, 21 de agosto de 2013.

Este trabalho teve por objetivo geral a investigação sobre o modo com que os docentes percebem o seu papel de gestores e como objetivos específicos compreender como ocorre a gestão democrática participativa na escola, analisar o comportamento dos professores em frente à gestão escolar, investigar a ação e contribuição dos docentes na elaboração e desenvolvimento do PPP como um espaço de gestão democrática e observar a relação do PPP da escola com a sua realidade. Esta investigação se constituiu através de um estudo de cunho qualitativo com base em questionários estruturados com perguntas abertas, aplicadas apenas aos professores do noturno do ensino médio, direção, vice-direção e coordenação pedagógica de uma escola estadual de Santa Maria, RS. Com diferentes questões para os docentes, tendo sua interpretação seguida pela análise textual e pelo estudo de caso. Ainda que muito seja discutido sobre gestão democrática pode-se perceber que a participação dos professores, que foi o objeto de pesquisa, ainda é muito limitada na escola. Existem algumas formas de participação que são passivas, destacando a colaboração em festas, o ouvir e aprovar as sugestões da direção, ou até mesmo ouvir e discutir assuntos, mas não de se chegar a nenhum consenso com os demais membros escolares. Ressaltando que esta pesquisa foi apenas uma amostra da realidade de uma escola em um determinado período de tempo.

Palavras-chave: Gestão democrática. Projeto Político Pedagógico. Professor gestor.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Postgraduate Program of Educational Management
Federal University of Santa Maria, RS Brazil

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND PPP ON TEACHER'S CONCEPTION: A CASE STUDY

AUTHOR: JOSIANE FOLLETO BIANCHIN

ADVISER: MARTA ROSELI DE AZEREDO BARICHELLO

Santa Maria, 21 de agosto de 2013

This work had as general objective research into the way in which the teachers saw their role as managers and as specific objectives understand how the democratic participatory management, analyze the behavior of teachers in front of the school management, investigate the action and contribution of the teachers in the elaboration and development of PPP as a democratic management space and observe the relationship PPP school with its reality. This research is provided through a a qualitative study based on structured questionnaires with questions Open applied only to teachers of high school night, direction, vice direction and pedagogical coordination of a State school, with different issues for teachers, having her followed by textual analysis and the study of case. Even though much is discussed about democratic management can realize that the participation of the teachers who was the object of research, is still very limited at school, there are some forms of participation that are passive, highlighting the collaboration at parties, hear and approve the suggestion of direction, or even listen to and discuss issues, but did not reach any consensus with the other members school, pointing out that this research was just a sample of the reality of school in a given period of time.

Keywords: Democratic management. Political Pedagogical Project. Teacher manager.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO	44
-------------------------------------	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Elaboração do PPP	27
Gráfico 2 – Conhecimento dos princípios básicos do PPP.....	28
Gráfico 3 – Acesso ao PPP da escola.....	30
Gráfico 4 – Relação do PPP com a realidade escolar.....	31
Gráfico 5 – PPP seguido na escola.....	32
Gráfico 6 – Mudanças no PPP.....	33
Gráfico 7 – Práticas / Gestão Democrática.....	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 - CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1 Gestão democrática na educação básica	13
1.1.1 Participação como meio de Gestão democrática.....	15
1.1.2 Professor quanto gestor da escola.....	17
1.1.3 Projeto Político Pedagógico como elemento de gestão democrática.....	19
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE PESQUISA	22
2.1 Temática	22
2.2 Abordagem metodológica para a investigação	22
2.3 O contexto da investigação	24
2.4 Os sujeitos da investigação	25
2.5 Instrumentos para a busca de dados	25
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DOS ACHADOS	26
3.1 O gestor escolar e o PPP	26
3.1.1 Elaboração do Projeto Político Pedagógico.....	26
3.1.2 Princípios básicos do PPP.....	28
3.1.3 Acesso ao PPP da escola	29
3.1.4 Relação do PPP com a realidade escolar.....	30
3.1.5 Projeto Político Pedagógico seguido na escola.....	32
3.1.6 Mudanças no PPP.....	33
3.2 A gestão democrática na gestão escolar	34
3.2.1 Concepção de gestão democrática.....	34
3.2.2 Professor-gestor na escola.....	34
3.2.3 O papel do professor gestor frente a gestão escolar.....	36
3.2.4 Escola: um ambiente democrático?.....	36
3.2.5 Práticas escolares que favorecem a gestão democrática	37
CAPÍTULO 4 - APONTAMENTOS FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	44

INTRODUÇÃO

Devido a observações acerca do comportamento dos docentes em relação ao desenvolvimento do papel de gestores dentro do ambiente escolar, pensou-se em um estudo a respeito desse envolvimento, interesse e comprometimento dos docentes, sobretudo no que se refere ao âmbito da gestão participativa na escola, pois muito pouco se discute sobre o assunto entre esses profissionais.

A presente monografia discorre sobre uma pesquisa que teve como recorte temporal o período de maio a dezembro de 2012, atribuindo como espaço de realização o contexto escolar. Esse trabalho tem por finalidade relatar um estudo que reflita sobre a forma como os professores do período noturno de uma escola pública de Santa Maria, RS, se assumem enquanto gestores em sua escola, observando como se desenvolve a gestão democrática participativa nessa instituição.

Nesse sentido, a pesquisa foi conduzida tendo por objetivo geral investigar como os docentes se veem enquanto gestores de suas escolas e, como objetivos específicos: compreender como ocorre a gestão democrática participativa; analisar o comportamento dos professores frente à gestão escolar; investigar a ação e contribuição dos docentes na elaboração e desenvolvimento do PPP como um espaço de gestão democrática; e, observar a relação do PPP da escola com a sua realidade.

A gestão escolar tem como componentes o diretor, o vice-diretor, a coordenação pedagógica, o orientador pedagógico, os professores e todos os funcionários que trabalham na escola. Todos esses profissionais estão envolvidos no desenvolvimento das atividades pertinentes a instituição escolar, tendo por foco os seus objetivos e ideias, os quais podem vir a ser concretizados a partir da participação dos alunos e seus familiares nesse processo. Porém para fins de pesquisa, foram colaboradores a diretora, vice-diretora, coordenador pedagógico e sete docentes.

Vale ressaltar que todos estes setores da escola devem atuar no compromisso de participarem de forma ativa, promovendo a elaboração coletiva e integradora de questões que envolvam o desenvolvimento de ações para uma escola democrática.

Sendo assim, a gestão é entendida como um componente que colabora para a democratização do acesso ao ensino público, não se reduzindo apenas à sala de aula, mas à própria estrutura da escola como um todo. Portanto, a gestão, em última análise, pode criar uma noção mais aprofundada de que a educação é responsabilidade de todos, cabendo à

comunidade, dentro de suas possibilidades e respeitando seus limites, contribuir para que se processe no ensino público a transformação que todos anseiam.

É possível perceber que, em meio às transformações e inovações que estão ocorrendo na sociedade e na área da educação, está surgindo um novo perfil de professor, o qual pode ser chamado de “PROFESSOR GESTOR”. O professor gestor é aquele que vê além de seu próprio mundo, que consegue vislumbrar possibilidades de ação onde já não se podia mais esperar nada (SANTOS & HARTMANN, 2009).

Compreender a forma com que os docentes exercem o papel de gestores em suas práticas pedagógicas e as concepções que estes sujeitos têm sobre gestão são pontos importantes para essa pesquisa.

Inicialmente, será apresentada uma revisão de literatura, a qual servirá de base para uma melhor discussão sobre o tema em questão e possibilitar uma maior compreensão sobre o assunto. Na sequência, o enfoque será posto sob o aspecto metodológico, descrevendo a metodologia utilizada e também o contexto, os sujeitos e os instrumentos de coleta de dados, que tornaram possível o desenvolvimento da pesquisa.

Por fim, serão apresentadas as análises dos dados, considerações sobre o trabalho e as referências bibliográficas que serviram para nortear as reflexões feitas ao término do trabalho.

CAPÍTULO 1

CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão democrática na educação básica

Partindo do conceito de gestão democrática como uma prática participativa e de tomada de decisão, é possível relacioná-lo com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel (FERREIRA, 2008, p. 306).

A gestão democrática da escola pública, entendida como a participação da comunidade, a partir da autonomia e da descentralização administrativa, vem ganhando ênfase nas políticas educacionais encaminhadas no Brasil, a partir da década de 90, especialmente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96).

Propõe-se como principais instrumentos de gestão escolar democrática, a criação dos Conselhos e Grêmios Estudantis, a elaboração do Projeto Político pedagógico no âmbito interno, a escolha direta de diretores, dentre outros (CARVALHO, et al, 2008). Sendo então amparada tanto pela Constituição Federal (CF 05/10/1988), quanto pela LDB (Lei nº 9394 de 20/12/1996) e também pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.127 de 09/01/ 2001).

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações:

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 comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Os artigos da LDB dispõem que a “gestão democrática do ensino público na educação básica, oferece certa autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar” (VIEIRA, 2005). Dessa forma, cabe aos membros das instituições de ensino fazerem valer os seus papéis de gestores no âmbito escolar, com responsabilidade e comprometimento.

Conforme a Lei nº 10.576, de 14/11/1995 - Art. 1º - A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal e no artigo 197, inciso VI da Constituição do Estado, será exercida na forma desta lei, com vista à observância dos seguintes preceitos:

- I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- II - livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;
- IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- V - garantia da descentralização do processo educacional;
- VI - valorização dos profissionais da educação;
- VII - eficiência no uso dos recursos.

Coutinho (2000, p. 20) complementa que a democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”. Nessa perspectiva, a democracia implica não apenas em igualdade política, mas também em igualdade de condições de vida para todos.

Nesse mesmo sentido, pode-se dizer que pensar a democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e seus processos. Entender as diferentes concepções de gestão democrática associadas ao rompimento do modelo autoritário e centralizador, e a existência de uma possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso sociopolítico com os interesses coletivos, tal como cita Carvalho et al, (2008).

A gestão democrática da educação está agregada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social, tais como na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento. Tais processos devem assegurar e mobilizar a presença dos vários atores envolvidos nesse campo, tanto no que se refere aos sistemas de um modo geral, quanto nas unidades de ensino (MEDEIROS & LUCE, 2006, p.19).

Assim, apoia-se a consecução ativa da gestão democrática nas escolas, na aplicação de vários e novos processos de organização e gestão baseados em uma prática que possibilite atividades coletivas e participativas nas tomadas de decisões referentes ao grupo escolar proporcionando assim o envolvimento de toda comunidade escolar nos assuntos relacionados à sua escola.

1.1.1 Participação e autonomia como meio de gestão democrática

“A autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, em experiências respeitadas da liberdade” (FREIRE, 1998, p. 121).

A gestão participativa é entendida por Luck (2006, p.17) como:

Uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização, no seu processo decisório. A participação faz referência a possibilidade e a capacidade de interagir e, assim, influir nos problemas e soluções considerados numa coletividade, bem como nos meios ou modos de decidir a respeito de levar a cabo as decisões tomadas.

Conforme argumenta a autora acima, para se ter uma gestão de forma participativa, deve-se ter a participação de todos os envolvidos nas questões pertinentes à escola, interagindo e atuando juntos de forma ativa, nos processos de elaboração e decisão dos processos escolares.

Libâneo (2003, p. 328) ressalta que

a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Nesse sentido, o envolvimento de pais, alunos, professores, funcionários e outros integrantes da comunidade escolar, geram maior cumplicidade e comprometimento com as questões pertinentes à administração da escola, ocorrendo de forma efetiva o compartilhamento de ideias, decisões, ações, avaliações e reconstruções.

Luck (2006) aborda algumas formas de participação, entendidas

[...] como presença que ocorre por meio da obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e ao por intencionalidade; a participação como expressão verbal e discussão, permite a verbalização sem promover um processo coletivo de entendimento sobre as questões discutidas; a participação como representação política, consiste em delegar a um representante o poder para agir em seu nome ausentando-se assim da responsabilidade; participação como tomada de decisão, caracteriza-se pelos momentos em que em conjunto são adotadas decisões a respeito da condução de questões eventuais ou rotineiras, porém limita-se na maioria das vezes a questões operacionais; participação por engajamento representa a mais plena forma de participação, envolve estar presente, interagir, auxiliar na tomada de decisões e envolver-se com comprometimento nas ações imprescindíveis e adequadas para a concretização das decisões tomadas. (p 30)

Desta forma, a participação pode ser compreendida de várias maneiras, mas, para isto, é preciso repensar a cultura escolar e os seus processos, criando assim condições para que ela realmente aconteça. Contudo, a participação tem de ser construída diariamente, não devendo ser imposta e sim de vontade de todos os envolvidos no contexto escolar, tendo que haver conscientização e comprometimento por parte desses sujeitos, para que ocorra de fato uma ambiência participativa.

A gestão participativa tem como ponto de partida a participação e a autonomia dos envolvidos, ou seja, da comunidade escolar nos assuntos relacionados à sua instituição de ensino. Nessa forma de gestão, a participação faz com que os sujeitos envolvam-se de forma direta com a escola na formulação de seus objetivos, metas e atividades pedagógicas. Salientando que a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização (MARQUES, 1987).

Lück (2004), ao destacar a importância do trabalho participativo no processo educacional, acresce que esta participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, além de sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Assim, o envolvimento dos que fazem parte do processo educacional no estabelecimento de objetivos e na solução de problemas, proporcionando resultados mais satisfatórios, é de grande importância para a gestão escolar participativa.

A participação democrática, ou seja, o envolvimento de todos nos assuntos relacionados à escola não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, de modo que há a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola (PARO, 1997).

Libâneo (2004) conclui que a concepção democrático-participativa implica na busca de objetivos comuns pela direção, professores e demais profissionais da educação, além da tomada coletiva de decisões, as quais orientam cada um dos sujeitos a assumir com responsabilidade sua parte na execução do acordo.

Dessa forma, para que se tenha uma educação democrática, é preciso uma participação contínua, consciente e clara de toda comunidade escolar nas questões que envolvam não somente a aprendizagem dos alunos, mas as demais questões da escola. Cabem aos sujeitos envolvidos no ambiente escolar participarem de um trabalho coletivo, promovendo assim um

ambiente mais justo e igualitário, com desafios e metas em comuns, respeitando opiniões, necessidades e capacidades.

1.1.2 Papel do professor quanto gestor da escola

Conforme a Lei de Diretrizes e bases (LDB) – Lei nº9.394/96 - Art. 13º, os docentes incumbir-se-ão 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.

Conforme previsto na LDB, os professores são encarregados de atuar nas questões que envolvam a aprendizagem dos alunos, mas também nos assuntos pertinentes ao desenvolvimento das propostas para promover essa aprendizagem, atuando em conjunto com a direção e a comunidade local.

Desse modo, sinalizando a origem de uma nova cultura escolar, os professores são estimulados a participar não apenas das atividades de sala de aula, mas também da organização e gestão do trabalho escolar (STEDILE, 2008). Levando ao encontro do protagonismo do professor, como um dos princípios da democratização da educação.

Na sala de aula, o professor dá continuidade ao que foi definido coletivamente, realizando um trabalho que requer tanto solidariedade em compartilhar poder e responsabilidades, quanto capacidade de decisão. No entanto, para desempenhar essas funções, seja na sala de aula seja no âmbito mais amplo da instituição escolar, da organização e gestão do trabalho escolar, o professor necessita ter conhecimentos sobre o aspecto da gestão na educação (FERREIRA, 2008). Assim, se o docente não domina os elementos necessários ao processo educativo e ao processo de gestão democrática, será difícil trabalhar para que essa dimensão seja implantada em sua escola. Ao realizar práticas de gestão das quais não tem conhecimento, não será possível concretizar de forma satisfatória sua função de gestor democrático dentro e fora da sala de aula.

Cabe salientar que entre as funções da escola destacam-se: a pedagógica e a social, porém para que haja a concretização da função social, a função pedagógica tem de cumprir sua finalidade, de modo que haja a garantia da educação, bem como o ensino e aprendizagem de qualidade, executando o que se planejou e alcançar os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico da escola. Podendo o docente ser visto como elemento essencial para o alcance da efetiva democratização do acesso ao ensino público, não se reduzindo apenas à sala de aula, mas a própria estrutura da escola como um todo. A participação dos gestores é colaboração na tomada de decisões com condições objetivas, que possibilitarão a realização do processo administrativo (ZANLORENÇO & SCHNEKENBERG, 2007).

Dessa forma, para que exista uma educação de qualidade, é preciso uma concepção de gestão que vise coletivizar tanto o planejamento quanto a execução de ações e temas na escola. Essa coletivização proporciona que os interesses pela escola e pela educação sejam elaborados e buscados por todos, ou seja, pela equipe gestora como um todo. Dentre esses delineamentos que exprimem a possibilidade e a responsabilidade dos professores se envolverem com o trabalho escolar, é importante salientar que existem muitas maneiras destes profissionais atuarem ativamente na gestão escolar. Sendo o planejamento uma das atividades mais abrangentes já que inclui a participação na elaboração do projeto político-pedagógico, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe e no círculo de pais e mestres (ILHA & KRUG, 2008).

Com isso, os professores têm de aprenderem novos saberes relacionados à gestão democrática e competências, assim como um modo de agir coletivo e participativo em favor da formação de uma gestão democrática, a partir da participação na tomada de decisões e de valores para a melhoria da escola.

Conforme Aranha (2005),

reconhecer os docentes como sujeitos do processo de ensino-aprendizagem, como educadores em toda a dimensão do termo, é essencial. Mas, reconhecê-los também como gestores do seu trabalho é a linha divisória entre a mudança real ou fictícia no interior das escolas (p. 81).

Dessa forma, os docentes possuem além de suas funções em sala de aula, funções pertinentes à gestão escolar do contexto ao qual estão inseridos, e somente com a sua participação efetiva nos assuntos relacionados à sua instituição é que de fato poderão se tornar sujeitos ativos de uma gestão democrática.

1.1.3 Projeto Político Pedagógico como elemento articulador de gestão democrática

A LDB (Lei nº 9.394, de 1996) estabelece uma prescrição legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico. Em seu artigo 12, inciso I, a LDB prevê que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Nessa perspectiva, a escola deve assumir como uma de suas tarefas pensar sobre a sua intenção educativa. O Projeto Político Pedagógico define a identidade da escola e indica caminhos para que se possa ser garantida aos alunos uma educação de qualidade. Este documento, ao se constituir através de processo participativo de decisões, “preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias” (VEIGA 2004, p.38).

Portanto, uma instituição comprometida com uma postura de gestão democrática assume isto em seu elemento de base da escola, de modo que é no Projeto Político Pedagógico (PPP) que estão contidas as concepções da escola, a sua realidade e seus objetivos.

Conforme cita Vitor et al (2010), é através da análise da comunidade local da escola que o PPP precisa ser discutido, verificado e pensando para então ser elaborado, de modo que esse tipo de documento escolar tem sido objeto de estudos que buscam a melhoria da qualidade do ensino, além de ser entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo. Destarte, é imprescindível que a gestão escolar, com a participação da comunidade escolar, reflita e defina o que pretende para a sua escola, para o processo de ensino-aprendizagem de seus educandos, através de uma formulação curricular, de uma organização da sua proposta, das metodologias e as avaliações pertinentes para se chegar à melhoria da qualidade do ensino.

Nessa abordagem, Oliveira (2006) esclarece que, a partir do conceito de gestão como administração e organização, pode-se dizer que gestão democrática e PPP são temas intimamente entrelaçados e complexos. Dessa forma, não é possível construir um Projeto Político Pedagógico coletivo sem a efetivação de uma gestão democrática, ao contrário, é pela gestão democrática que se constrói um projeto participativo. Assim, todo planejamento da escola tem que ser subsidiado pela realidade escolar. O PPP define, então, o modelo de cidadão que se quer para os alunos e professores, expresso no currículo e nas metodologias eleitas para envolver a comunidade escolar na participação com a escola, norteadas suas ações futuras.

Pimenta (1991, p.79) afirma que o PPP

resulta da construção coletiva dos atores da educação escolar. Ele é a tradução que a escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, com o pessoal - professores/alunos/equipe pedagógica/pais – e com os recursos de que dispõe. (PIMENTA, 1991, p. 79)

Para a sua organização, deve-se ter o comprometimento de toda equipe escolar, envolvendo as ideias e propostas sugeridas, levando sempre em consideração a tendência pedagógica que a escola considere importante, pois é neste documento que devem estar os princípios e diretrizes para o funcionamento eficaz das atividades a serem desempenhadas. Com isso, quanto mais socializado for o PPP da escola, maior será a participação e o envolvimento da comunidade escolar.

Verifica-se, assim, que a elaboração do Projeto Político Pedagógico deve contar com o envolvimento de toda a comunidade escolar, promovendo uma efetiva gestão democrática, destacando a autonomia e a participação de todos os envolvidos no âmbito escolar em busca de promover o ensino-aprendizagem de seus alunos. Ao ser bem elaborado e colocado em prática, o PPP pode trazer grandes contribuições para resgatar a função social da escola e assim melhorar a qualidade do ensino.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Temática

Este estudo busca investigar de que maneira a escola exerce seu papel de gestão democrática e se de fato os professores participam desta gestão. Assim, a presente pesquisa analisa se estes profissionais se veem no papel de gestores em seu ambiente escolar. Para tanto, as entrevistas com os docentes, direção, vice-direção e coordenação pedagógica, além do acompanhamento do cotidiano desses profissionais é fundamental para a compreensão de como acontece a implementação da gestão democrática na escola.

2.2 Abordagem metodológica para a investigação

Esta investigação se constituiu de um estudo de cunho qualitativo com base em questionários estruturados com perguntas abertas, aplicadas aos professores do período noturno, direção, vice-direção e coordenação pedagógica, com diferentes questões para os docentes, tendo sua interpretação seguida pela análise textual e pelo estudo de caso.

Bogdan & Biklen (1982 apud LÜDKE e ANDRÉ, 1986) apresentam cinco características básicas que configuram a pesquisa qualitativa:

- I- Tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento;
- II- Os dados coletados são predominantemente descritivos;
- III- A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- IV- O “significado” que as pessoas dão às coisas e à vida são focos de atenção especial pelo pesquisador;
- V- A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.

A pesquisa qualitativa (LÜDKE & ANDRÉ, 1986) envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, além de enfatizar mais o processo do que o produto, preocupando em retratar a perspectiva dos participantes.

Conforme Moraes (2005), a análise textual é um processo de desconstrução, seguido de reconstrução de um conjunto de materiais linguísticos e discursivos, produzindo-se novos entendimentos sobre os fenômenos e discursos investigados. Neste tipo de análise, identificam-se e isolam-se enunciados dos materiais a ela submetidos; categorizam-se esses enunciados; e se produzem (constroem) textos, em que há descrição e interpretação baseados no sistema de categorias desenvolvidas na análise.

Ademais, a análise textual é um esforço nunca inteiramente concluído de teorização e de reconstrução teórica. Envolver-se num processo de categorização é encaminhar uma teorização sobre o objeto de pesquisa. Não há neutralidade teórica, pois todo trabalho de análise textual carrega teorias, sejam explicitamente assumidas pelo pesquisador, sejam teorias implícitas do pesquisador e dos sujeitos participantes da pesquisa. Até mesmo a emergência não é um brotar de algo, mas uma reconstrução do pesquisador, a partir de compreensões teóricas já existentes. A análise textual visa ampliar e reconstruir teorias (CAPORLINGUA, 2008).

Caporlingua (2008) coloca que a análise textual integra o comunicar/comunicação, o aprender/aprendizagem e o transformar/intervenção. Ao mesmo tempo em que ajuda a explicitar elementos discursivos, possibilita reconstruir os discursos examinados, podendo se constituir num exercício de participação na reconstrução dos discursos com que lida.

Yin (1994, p.13) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, tendo como objetivo explorar, descrever ou explicar.

Quanto ao uso de questionários em pesquisas, Freixo (2009) assinala que este é instrumento muito utilizado para a coleta de informações, sendo, portanto, um dos instrumentos de obtenção de dados que precisa das respostas escritas por parte dos sujeitos. De acordo com o autor, o questionário deve ser formado por um conjunto de questões que possibilitam avaliar as atitudes e opiniões dos sujeitos, sendo habitualmente preenchido pelos próprios sujeitos e sem assistência, ajudando a organizar e a controlar os dados, de forma que as informações possam ser obtidas de maneira rigorosa.

Os questionários compostos de perguntas abertas caracterizam-se por serem preenchidos pelos sujeitos da pesquisa, os quais respondem como querem, utilizando o seu próprio vocabulário, fornecendo os pormenores e fazendo os comentários que consideram certos, possibilitando investigações mais profundas e precisas (FREIXO, 2009).

2.3 O contexto da investigação

A pesquisa foi realizada a partir de contato prévio com a diretora de uma escola estadual do município de Santa Maria/RS, localizada no bairro Camobi.

Neste contato prévio com a diretora, foi exposto o trabalho, seus objetivos, a forma de coleta dos dados e, após isto, foi solicitada a permissão para se realizar a pesquisa na escola. Essa instituição escolar foi escolhida por ser bastante aberta aos assuntos relacionados a pesquisas na Universidade, tendo desenvolvido vários projetos com os acadêmicos.

Após a permissão para se realizar o estudo, foi solicitada uma cópia do Projeto Político Pedagógico (PPP), o qual foi analisado e estudado, possibilitando a compreensão da realidade escolar, além de ser possível verificar o modo como esse documento foi elaborado, com a participação de que pessoas da escola e como está o seu desenvolvimento.

Foram feitas algumas perguntas informais à direção relacionadas à estrutura da escola, tais como número de alunos, professores, funcionários, e, também, sobre os perfis de alunos da escola, a visão da escola quanto ao futuro de seus alunos, além de serem ressaltados alguns aspectos quanto à repetência e à evasão escolar.

Foi marcada uma data para que fossem levadas as perguntas para a direção, vice-direção (do turno da noite) e coordenação pedagógica. Para os professores, os questionários foram entregues em uma reunião pedagógica, com data previamente estipulada pela escola, momento em que foi feito o convite para os docentes participarem da pesquisa.

Os professores que aceitaram participar da pesquisa atuam no Ensino Médio desta escola e a maioria trabalha somente no turno da noite.

Tanto a equipe diretiva, a coordenação pedagógica e professores puderam levar essas perguntas para casa, as quais foram devolvidas na semana seguinte ao dia da entrega.

As perguntas a respeito da gestão da escola foram feitas também para a diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica, levando em conta o que a escola de fato proporciona para que os professores atuem também enquanto gestores. Em um segundo momento, após a análise do PPP, houve a identificação de como ocorre a gestão democrática da escola, processo que foi investigado não somente entrevistando os professores, mas também outros membros da escola.

2.4 Os colaboradores da investigação

Os colaboradores dessa investigação foram sete professores que atuam em uma escola de Santa Maria no turno da noite e em diferentes séries do ensino médio, que após terem sido convidados, demonstraram interesse em participar da pesquisa em questão. Foram participantes também a diretora, vice-diretora e coordenadora do turno da noite.

2.5 Instrumentos para a busca de dados

Para que pudéssemos desenvolver o estudo em questão, utilizamos o seguinte instrumento: questionários anônimos entregues para os docentes que concordaram em participar da pesquisa e para a direção, vice-direção e coordenação pedagógica.

Por questionário, “entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 2002, p.114). Assim, a busca pelos dados começou com uma conversa informal com a direção da escola, para que a partir disso fosse possível conhecer a estrutura da instituição. Após, foi solicitado o PPP da escola para compreender o seu funcionamento.

Após a permissão da escola, foi marcada uma data para que fossem levados os questionários para a direção, vice-direção e coordenação pedagógica.

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DOS ACHADOS

Após a realização da leitura dos questionários entregues aos professores e à equipe diretiva, foram feitas as suas respectivas análises. Essas análises foram agrupadas em torno de duas questões: a ideia de professor gestor a partir do Projeto Político Pedagógico e a concepção de gestão escolar na perspectiva democrática.

3.1 O gestor escolar e o PPP

O gestor escolar e o Projeto Político Pedagógico, tem de estarem articulados para que de fato possa se ter a gestão democrática na escola, pois este documento retrata toda a realidade da escola e principalmente o que se deseja para os seus alunos.

3.1.1 Elaboração do Projeto Político Pedagógico

Conforme analisado nas respostas dos professores, dos sete participantes, cinco deles citaram que o Projeto Político Pedagógico foi elaborado nas reuniões pedagógicas que envolviam os professores, funcionários, direção e coordenação pedagógica. Apenas um destes professores citou, além das reuniões, as conversas sobre o PPP no CPM e no Conselho Escolar. Essa pergunta foi novamente feita para o professor e este confirmou que nas reuniões destes dois setores ocorreram discussões sobre questões que envolveram a elaboração do projeto. Esses dados podem ser conferidos no Gráfico 1, abaixo.

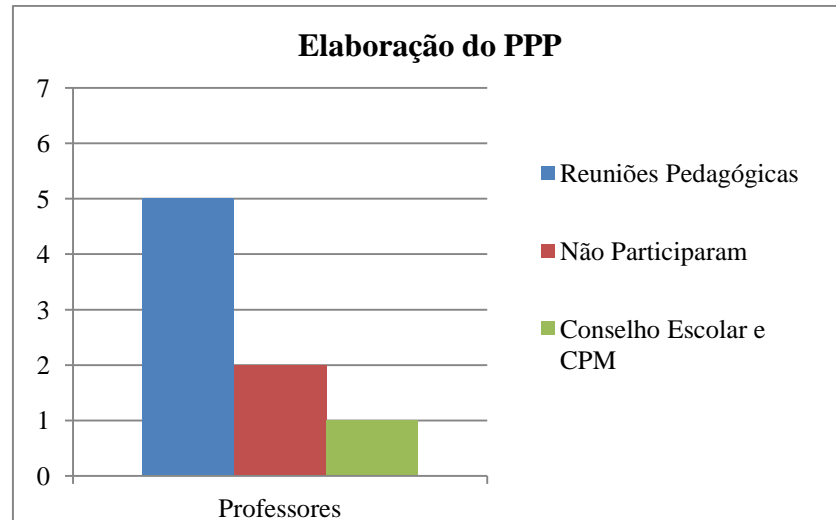


Gráfico 1 – Elaboração do PPP.

De acordo com os dados, a construção PPP não envolveu de fato outros membros da comunidade escolar, como pais e alunos. Um dos possíveis motivos pelos quais não tenha ocorrido essa participação talvez seja pelo fato de que as discussões sobre o PPP tenham sido fomentadas apenas nas reuniões pedagógicas, como destacam quase todos os docentes. Apenas dois professores não participaram da elaboração, porque ainda não faziam parte do corpo docente. Quanto à participação da comunidade local na construção do PPP, constata-se uma carência neste aspecto, algo que deveria ter acontecido, pois estes fazem parte da realidade da escola, sendo imprescindível a sua colaboração no que diz respeito ao que se espera da escola, para o ensino aprendizagem dos alunos.

Libâneo (2003) defende que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Quanto aos docentes, percebe-se certo grau de comprometimento com o PPP da escola, sendo que, de fato, esses profissionais fizeram parte deste processo democrático que é a elaboração de forma conjunta e ativa dos membros da escola na construção deste documento. Segundo coloca Oliveira, (2006), não é possível construir um Projeto Político Pedagógico coletivo sem a efetivação de uma gestão democrática, ao contrário, é pela gestão democrática que se constrói um projeto participativo.

Dessa forma, pode-se dizer que a escola tende a essa nova forma de gestão democrática e seus integrantes estão dispostos a atuar de forma ativa e participativa.

3.1.2 Princípios básicos do PPP

Conforme mostra o Gráfico 2, com exceção de apenas um professor, que comenta que só teve contato com o PPP no momento da revisão e depois não mais, todos ou outros possuem algum conhecimento dos princípios básicos do PPP da escola.

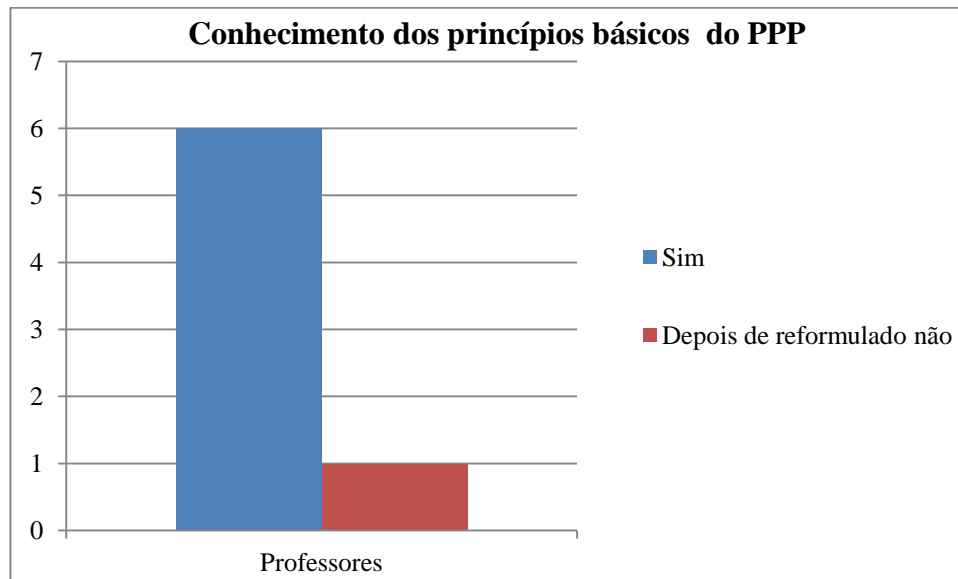


Gráfico 2 – Conhecimento dos princípios básicos do PPP.

Porém, as respostas foram muito vagas e deixaram a desejar, não havendo a certeza se de fato estes professores possuem estes conhecimentos ou se somente fizeram a leitura de algumas partes do documento.

Alguns citam que possuem contato com o PPP durante as reuniões e outros comentam que fizeram parte de sua elaboração. Conforme citam: *“Tomamos conhecimentos através de encontros pedagógicos” (Professor A)*. *“Sim, através de sua elaboração e também das reuniões que são feitas na escola” (Professor B)*.

Já os professores novos na escola solicitaram esse material para que pudessem conhecer melhor como funciona o ambiente de trabalho de forma mais abrangente, salientando, assim, o interesse em conhecer o funcionamento da escola (histórico, marco referencial, diagnóstico, dentre outros).

O PPP não deve apenas ser construído ou lido em alguns instantes da prática docente. Esse material precisa, de fato, ser vivenciado em todos os momentos, pois contém indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, com base na sua estreita relação com o

contexto escolar. Dessa forma, o docente tem de ter pleno domínio do que está escrito nesse documento escolar e colocá-lo em prática nas suas atividades.

Bem como aponta Pimenta (1991, p.79),

este documento resulta da construção coletiva dos membros da escola, sendo a tradução do que a escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, com o pessoal - professores/alunos/equipe pedagógica/pais – e com os recursos de que dispõe. (p. 79)

Ao ser visto como um instrumento de participação e de gestão democrática, o PPP precisa ser entendido como um documento público, comum a todos que compõem a comunidade escolar, e, para tanto, a sua publicização é imprescindível nesse processo.

3.1.3 Acesso ao PPP da escola

A maioria dos professores cita que o Projeto Político Pedagógico da escola encontra-se sob os cuidados da diretoria, mas que vai do interesse de cada professor em solicitá-lo para conhecimento e estudo. Porém o PPP deve estar em todos os lugares da escola, pois é um documento público para todos os envolvidos na comunidade escolar. Os docentes acreditam que não há nenhuma resistência da direção quanto ao empréstimo desse documento, apesar de apenas um professor citar que ainda não solicitou o PPP, este como os demais, não vê problemas quanto a isto. Esse aspecto pode ser verificado no Gráfico 3.

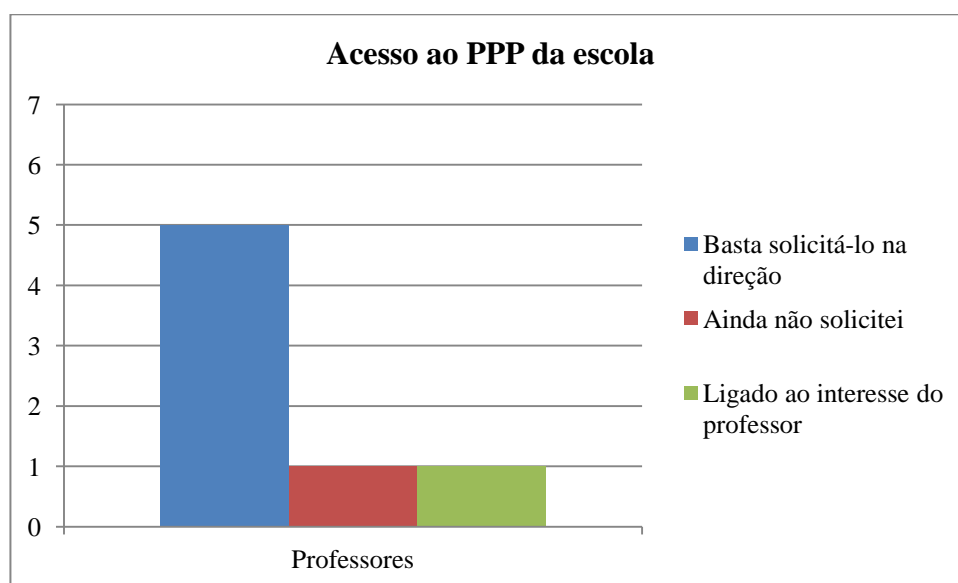


Gráfico 3 – Acesso ao PPP da escola

Somente um docente cita a disposição do documento à comunidade escolar, algo que chama a atenção, pois é um documento norteador das ações da escola, o qual deveria ser lido e estudado por todos os membros da instituição. Porém, pode-se perceber que embora este projeto esteja disponível para cópias e leituras, os docentes não possuem o hábito de fazer esta solicitação à direção, algo que deveria ser rotineiro na atuação desses profissionais, pois todas as ações planejadas, propostas pela escola, para a melhoria da escola e da aprendizagem dos alunos como um todos, se encontram nesse documento.

Quanto ao planejamento das aulas, essa requer ser vista como uma prática que envolva o pleno conhecimento do PPP, havendo relação entre um e outro, para que, assim, de fato, as aulas possam ir ao encontro da proposta da escola.

3.1.4 Relação do PPP com a realidade escolar

Somente três professores responderam que, o PPP coincide com a realidade escolar: *“Sim, o PPP está estritamente relacionado com a realidade da nossa comunidade escolar”* (Professor E).

Alguns citam que a escola está tentando articular ao máximo a sua realidade com o documento, mas que ainda existem pontos que precisam ser revistos, principalmente no que diz respeito ao perfil de alunos que frequentam essa instituição atualmente. Como mostra o Gráfico 4.

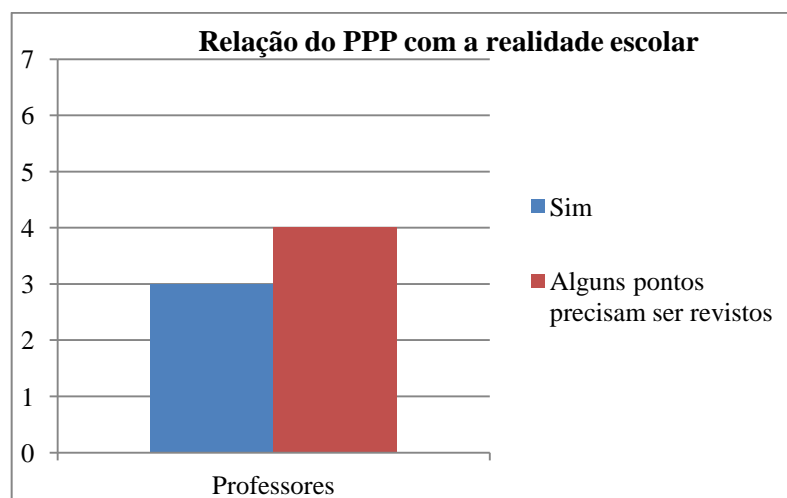


Gráfico 4 – Relação do PPP com a realidade escolar.

Através destas questões, cabe salientar que o PPP da escola precisa, de algumas reformulações para que possa atender as expectativas dos membros da escola, pois como se sabe, esse documento precisa servir de base para as ações, e para a realização dos objetivos

que se desejam para cada instituição escolar, o qual deve estar sempre articulado com a realidade em que está inserido.

Vitor et al (2010) destacam que é através da análise da comunidade local da escola que o Projeto Político Pedagógico precisa ser discutido, verificado e pensando ao ser elaborado. Assim, pode-se perceber que o PPP da escola precisa de fato ser revisado e se adequar ao máximo ao contexto escolar, pois o que está no papel, o que foi elaborado pela comunidade escolar, precisa ir ao encontro de desejo de seus alunos, das suas necessidades. Dessa forma, o PPP deve ser visto como um elemento de interação da comunidade e de intervenção na realidade escolar. Ademais, o PPP é tipo de documento que tem a necessidade de constantes atualizações, mudanças e reflexões, gerando novas reorganizações, mediante acompanhamento e avaliações permanentes, a fim de propiciar a intervenção na realidade escolar.

O PPP tem de orientar as ações do professor e da equipe gestora na escola, de modo que não basta apenas conhecê-lo, mas compreender as informações ali contidas. Isso é fundamental para servir de base na atuação dos envolvidos nos processos da instituição, sejam eles administrativos ou do âmbito do ensino-aprendizagem.

3.1.5 Projeto Político Pedagógico seguido na escola

Conforme é possível observar no Gráfico 5, abaixo, dos sete professores que participaram da pesquisa, quatro revelam que o PPP é, seguido na escola, argumentando que é nele que constam os princípios, objetivos e os componentes do currículo, os quais são capazes de traduzir a realidade escolar para que possa se tornar possível o desenvolvimento das atividades pertinentes ao contexto onde os alunos estão inseridos.

Conforme citam: *“Sim, temos que seguir o PPP da escola, pois este traduz a realidade escolar tornando possível assim o desenvolvimento de atividades pertinentes ao contexto onde os alunos estão inseridos” (Professor E).*

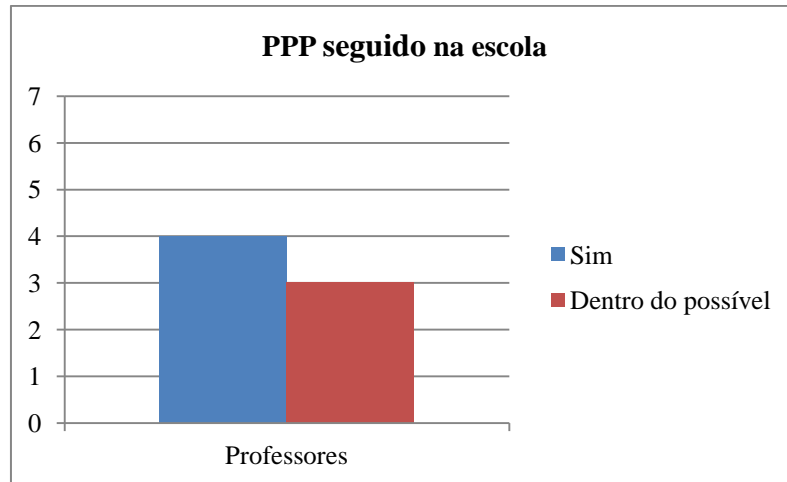


Gráfico 5 – PPP seguido na escola

Parece claro para estes docentes a importância de seguir esse documento, favorecendo uma gestão participativa e democrática, pois existem articulações desses profissionais não apenas com a sala de aula, mas com os documentos que norteiam a escola.

Os demais docentes citaram que direção e professores tentam seguir, dentro do possível, o PPP da escola. Os demais membros da comunidade escolar como funcionários, pais e alunos não foram citados. Porém, um dos docentes cita a falta de conhecimento dos princípios do PPP por alguns membros da escola, sendo então seguido na medida do possível.

Se por um lado, o PPP tem de ser seguido pelos membros da escola, por outro lado é preciso, antes de tudo, entendê-lo e ter conhecimento sobre o que ele traduz. Assim, esse material precisa ser implementado ativamente na escola, pois o fato de os docentes relatarem que, muitas vezes, não têm o hábito de solicitá-lo torna o entendimento dos princípios e valores os quais devem ser seguidos pela escola, um processo precário. Portanto, apenas participar da elaboração não é o suficiente para que se tenha de fato este elemento como norteador da prática pedagógica.

3.1.6 Mudanças no PPP

Com relação às mudanças que poderiam ser feitas no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, três docentes responderam que as mudanças necessárias já foram feitas, porém dois professores citaram a nova forma de avaliação da escola como algo que deveria ser revisto, sendo complementada por outro docente a avaliação conceitual dos alunos ao final do ano. Esse aspecto pode ser observado no Gráfico 6, abaixo.

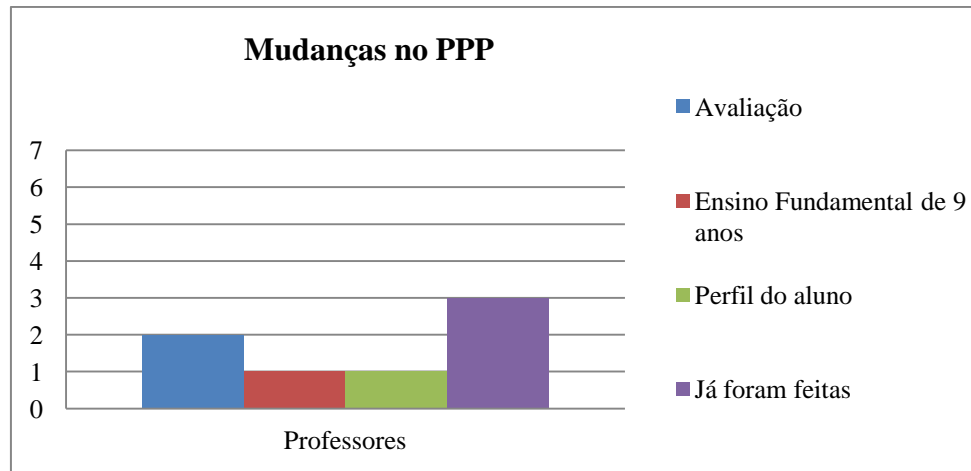


Gráfico 6 – Mudanças no PPP

Outra mudança citada foi a respeito do ensino fundamental de nove anos, algo que já está implantado na escola há anos, mas, ainda, não consta no PPP, de modo que os professores acabam por ficar sem esse subsídio para o caso de dúvidas ou consultas a seu respeito. Algo que chama bastante atenção é o fato de que na última alteração do PPP não tenha sido incluído este assunto, pois no Projeto que a escola nos disponibilizou consta a data do ano de 2009 como a última revisão, sendo que o ensino fundamental de nove anos já estava em vigor nas escolas nesse período, sendo obrigatório a sua execução em 2010.

Como cita a resolução Nº 7, de 14 de dezembro de 2010, que fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 anos, em que consta a gestão democrática como garantia do direito a educação:

Art. 20 As escolas deverão formular o projeto político-pedagógico e elaborar o regimento escolar de acordo com a proposta do Ensino Fundamental de 9 (nove) anos, por meio de processos participativos relacionados à gestão democrática.

§ 1º O projeto político-pedagógico da escola traduz a proposta educativa construída pela comunidade escolar no exercício de sua autonomia, com base nas características dos alunos, nos profissionais e recursos disponíveis, tendo como referência as orientações curriculares nacionais e dos respectivos sistemas de ensino.

Então, para que de fato este documento sirva de base para as ações dentro da escola, ele precisa atender as necessidades dessa comunidade escolar, as características e as peculiaridades dos alunos, e as mudanças pela qual a educação esta passando, assim, todos os assuntos relacionados à escola devem constar no PPP, porém é algo que não está acontecendo significativamente e deixando alguns assuntos pertinentes a desejar.

3.2 A gestão democrática na gestão escolar

A gestão democrática deve de estar inserida na gestão da escola, possibilitando a interação dos seus diversos segmentos nas questões tanto administrativas quanto relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem.

3.2.1 Concepção de gestão democrática

Analisando as respostas dos professores, fica claro que todos possuem a ideia de que o processo de gestão democrática na escola envolve toda a comunidade escolar, não ficando apenas a cargo apenas do diretor e do vice-diretor os assuntos relacionados a isso. Nessa perspectiva, a tomada de decisões, pela visão dos professores, deveria ser realizada em conjunto, sendo possível a melhoria da escola e da aprendizagem dos alunos. Um ponto bem pertinente foi a colocação do professor F: *“a gestão engloba a participação, comprometimento, envolvimento de forma ativa em todos os setores da escola e por todos os membros desta”*.

Assim, não basta apenas se sentir um integrante da gestão escolar, mas também contribuir ativamente para que ela ocorra, levando sugestões de melhorias, dúvidas e contribuições nos diferentes aspectos dos interesses que envolvam a escola.

Partindo do princípio de que não basta apenas conhecer, mas sim se envolver de forma ativa nesta gestão, se torna fundamental o questionamento mais aprofundado da questão, em vistas do entendimento do docente quanto à ideia de gestor da sua prática escolar, conforme pode ser analisado no questionamento abaixo.

3.2.2 Professor-gestor na escola

Através das respostas sobre a questão do professor como gestor, foi possível assinalar um ponto bem importante da pesquisa, pois conforme analisado na pergunta anterior sobre o que de fato os docentes entendiam por gestão, todos pareciam ter consciência do que realmente esta significa, porém quando questionados sobre se eles próprios se sentiam como gestores na escola, as respostas foram muito vagas.

Os docentes participantes da pesquisa possuem o conhecimento e sabem da importância da gestão democrática, mas não se sentem suficientemente gestores nas suas

práticas. Quatro docentes argumentaram que, na medida do possível, desenvolvem suas atribuições na escola, alguns citam a participação em reuniões, presenças no CPM, conselho escolar e festas como forma de envolvimento nos assuntos escolares.

Três professores citam a importância de estarem envolvidos, expondo suas opiniões nos assuntos que dizem respeito à melhoria da escola, ressaltando a aprendizagem dos alunos, relato através do qual é possível perceber a preocupação dos docentes aos assuntos ligados à sala de aula, isto é, à aprendizagem, mas não de fato com a gestão como um todo dentro da escola.

Através de suas respostas, os docentes relatam o que entendem acerca da gestão democrática, porém, esses profissionais precisam se sentir de fato gestores do âmbito escolar e não somente da sua prática enquanto professores em sala de aula. O docente precisa expor suas dúvidas, opiniões, seu ponto de vista, na interação com todos os setores da escola.

A equipe diretiva argumenta que os docentes não estão envolvidos de forma satisfatória na gestão democrática da escola, adotando práticas conservadoras e não atuando como gestores, citando como razão principal a falta de tempo desses docentes. Entretanto, segundo a própria direção, alguns desses profissionais estão se esforçando para serem participativos nas questões que envolvam a gestão, porém não revelam quais seriam essas questões.

De acordo com Aranha (2005, p. 81) é preciso reconhecer os docentes também como gestores do seu trabalho, sendo esta a linha divisória entre a mudança real ou fictícia no interior das escolas.

A escola, no intuito de promover a inter-relação dos docentes com os assuntos que envolvam a gestão democrática e participativa, deve, além de propor práticas que envolvam a participação efetiva desses profissionais, deve incentivar seus professores, criando mais espaços para o diálogo e, assim, salientando a importância de todos os envolvidos no processo educativo, seja com palestras ou com mesas redondas, com horários específicos e com a participação de todos os docentes.

Essa ideia de participação é citada por Libâneo (2003, p. 328) como forma de proporcionar melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, propiciando um clima de trabalho favorável e maior aproximação entre os envolvidos.

3.2.3 O papel do professor gestor frente a gestão escolar

Quando questionados sobre de que forma os docentes veem o seu papel enquanto gestores de sua escola, alguns profissionais argumentaram que, na medida do possível, têm uma visão satisfatória acerca dessa questão, salientando que nem sempre se envolvem em todos os assuntos pertinentes à gestão da escola.

Conforme analisado nas respostas da pergunta anterior, em relação ao fato de os docentes pensarem a gestão mais na sala de aula do que na escola em si, um deles reconhece isto e expõe em suas respostas que deveria participar mais das outras questões da escola e não somente no âmbito de sua sala de aula e da aprendizagem dos alunos.

Todavia, um dos docentes complementa sobre esse questionamento, revelando o seguinte:

“Vejo-me mais quanto gestor em sala de aula do que quanto na escola como um todo” (Professor D). Algo que deveria ser repensado por este, conforme a sua resposta quanto ao que ele entende por gestão democrática: “Gestão democrática é quando ocorre participação de todos, não somente do diretor nos assuntos relacionados à escola”.

Outro professor responde que gostaria de participar mais dos assuntos da escola, mas pela falta de tempo, isto fica comprometido. De todos os participantes da pesquisa, apenas um vê que contribui, de forma significativa, na gestão democrática da escola.

Levando em consideração as respostas, nota-se que, de fato, os professores sentem necessidade de participar mais da gestão democrática, mas por alguns motivos citados – tais como falta de tempo, ministrar aula em mais de uma escola, evitar certo grau de indisposição com a direção - não desempenham este papel da forma como deveriam, pois embora possuam conhecimento da importância de se ter uma gestão democrática, esses docentes ainda não se sentem partes ativas nesse processo, não considerando o fato de serem os protagonistas da gestão democrática.

3.2.4 Escola: um ambiente democrático?

Conforme analisado nesta pergunta, alguns responderam que, na medida do possível, a gestão está ocorrendo na escola, salientando que estão a caminho de uma melhoria acerca desse assunto.

Outros professores argumentam que a escola é um ambiente formado pela gestão democrática e que de fato esta ocorre na escola, a qual possui uma equipe aberta à comunidade, solicitando a participação de todos nos assuntos relacionados à escola, garantindo a articulação dos envolvidos.

Porém, um dos entrevistados cita que ainda há muitas barreiras a serem superadas pela escola: Professor E: *“A escola ainda tem muitas barreiras quanto a essa parte, mas acredito que com o tempo e com o auxílio de todos se consiga sim uma escola com uma gestão democrática na prática e não somente no papel”*.

Conforme os docentes, a escola proporciona o envolvimento dos membros (equipe diretiva, professores, alunos, pais e funcionários) nas decisões, os quais contribuem com diferentes opiniões referentes à sua melhoria, mas percebe-se que ainda há pontos que devem ser mais explorados por todos para que de fato a gestão democrática ocorra de forma significativa, a qual ainda se encontra em processo de consolidação.

3.2.5 Práticas escolares que favorecem a gestão democrática

De acordo com a análise feita, a escola fornece práticas escolares que proporcionam a gestão democrática nos seus setores. Como exceção de um professor, todos os demais citaram as reuniões pedagógicas, como um exemplo de prática que envolve a interação dos envolvidos (professores, direção, vice-direção e coordenação pedagógica). Vale salientar, então, que essas reuniões são de fato disponibilizadas pela escola para que haja a discussão a respeito dos assuntos relevantes à instituição. É possível conferir as respostas dadas a essa questão no Gráfico 7.

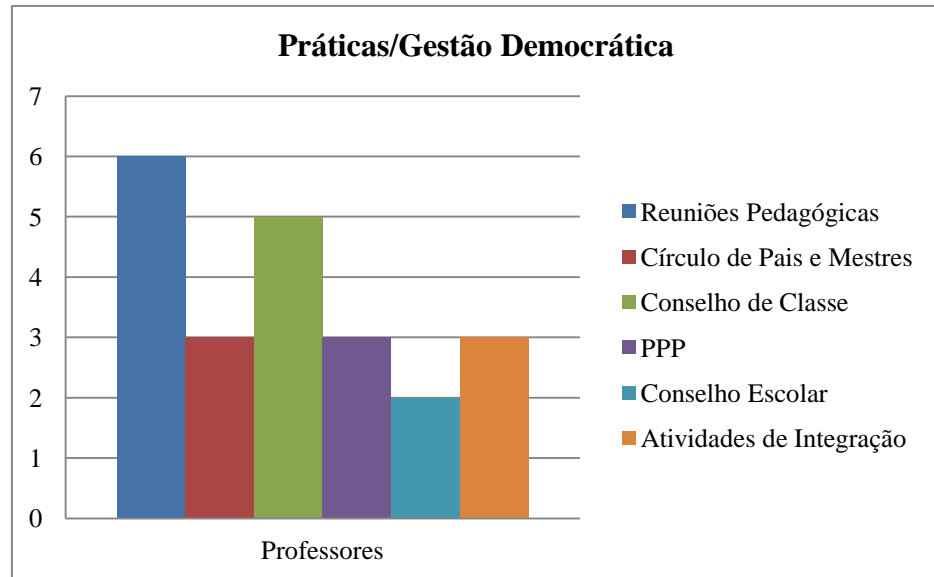


Gráfico 7 – Práticas / Gestão Democrática

Outra prática apontada por cinco docentes dos sete questionados foi o conselho de classe, que envolve professores e coordenação pedagógica, três citaram o CPM, elaboração do PPP e atividades de integração (festas, mateada, dentre outros) e apenas dois citaram o conselho escolar como prática de gestão fornecida pela escola.

Conforme observado nas respostas dos docentes, a escola contribui para a existência de espaços que envolvam a gestão democrática, tanto através de reuniões como de atividades de integração. Pelas diferentes respostas dos professores, percebe-se que se tem uma escola aberta quanto ao diálogo e à interação de todos os envolvidos (professores, direção, vice-direção, coordenação pedagógica, pais, alunos e funcionários).

Assim, é possível ressaltar que a escola proporciona a gestão democrática, porém algo que ainda deixa a desejar é a participação efetiva desses professores nos demais assuntos relacionados à instituição, que não se restrinjam somente à participação em reuniões e em festas organizadas pela escola.

Quanto às respostas da equipe diretiva, as práticas proporcionadas são as mais elaboradas possíveis, dependendo de cada professor contribuir para que isso ocorra, com opiniões e expondo seu ponto de vista. A escola proporciona as reuniões pedagógicas, a construção do Projeto Político Pedagógico com a colaboração de professores e alguns funcionários da escola, conselho de classe e CPM.

Percebe-se que as práticas que a escola disponibiliza fornecem subsídios para essa gestão democrática, porém, ainda não são suficientes. Deveriam ocorrer outras formas de participação que não fossem somente para debater e discutir a aprendizagem dos alunos ou as

questões que envolvam somente alguns membros da escola, como o Círculo de Pais e Mestres (CPM). Somente assim seria possível ocorrer a participação de todos os envolvidos, permitindo a articulação entre os diferentes atores do processo educativo, com as reuniões, com a exposição de ideias, diálogo com todos, e também as atividades integradoras.

A escola, em certo ponto, auxilia nessa democracia, mas a participação dos funcionários e dos pais neste processo ainda apresenta falhas. Outro ponto importante é que muitos professores não se sentem à vontade em expor essas ideias, atuando apenas como participantes das práticas que lhes são oferecidas. Alguns docentes apenas concordam com o que lhes é proposto sem muita argumentação e exposição de ideias, não atuando de forma ativa nessa integração.

Bem como complementa Luck (2004) ao destacar a importância do trabalho participativo no processo educacional, a autora acrescenta que esta participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, de sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais.

CAPÍTULO 4

APONTAMENTOS FINAIS

Pelo fato dessa pesquisa considerar apenas um período da realidade da escola em questão e somente no turno da noite, muitas questões vivenciadas no estudo podem não refletir a realidade escolar tal como se encontra nos dias de hoje.

Ainda que muito seja discutido sobre gestão democrática, pode-se perceber que a participação dos professores, elemento que foi o objeto dessa pesquisa, ainda é muito limitada na escola. Existem algumas formas de participação que são passivas, destacando a colaboração em festas, o ouvir e aprovar as sugestões da direção, ou até mesmo ouvir e discutir assuntos, mas não se chega a nenhum consenso com os demais membros escolares.

Estas formas de participação passivas ou induzidas, não proporcionam aos integrantes do ambiente escolar, de fato, a sua atuação de forma consciente, para construir ou modificar a realidade na qual estão inseridos, de modo que acabam não atuando então como sujeitos ativos na tomada de decisões coletivas, não se envolvendo nos assuntos pertinentes à escola e ao ensino-aprendizagem como um todo.

A participação efetiva tende a contribuir para a melhoria da escola, da qualidade de ensino e da resolução de questões que envolvam todo o contexto escolar, caminhando para uma instituição melhor para todos.

Faz-se necessário buscar o envolvimento e o comprometimento de todos os envolvidos sejam, alunos, pais, funcionários, equipe diretiva e professores, nas questões relacionadas à escola, possibilitando uma gestão democrática, com o planejamento participativo do contexto escolar.

Dessa forma, não deve ficar somente a critério da equipe diretiva fazer a disseminação da gestão democrática na escola, os professores tem de se sentirem gestores e se incorporarem neste tipo de gestão. Ademais, é preciso a articulação de todos na construção de saberes imprescindíveis a convivência de forma participativa. Somente assim acredita-se que as ações coletivas tornam os processos dentro da escola mais efetivos, desde as questões administrativas até os processos de ensino e aprendizagem.

O Projeto Político Pedagógico, por ser o documento que expressa a gestão democrática da escola, a participação dos docentes na sua elaboração, desenvolvimento e

aplicação, servindo de base para que essa gestão de fato ocorra foi o elemento principal utilizado na pesquisa.

Através da análise desse documento, pode-se perceber que em alguns pontos ele não condiz com a realidade escolar atual e precisa ser revisto, tal como relatado por quatro professores relataram, já que muito do que foi definido neste projeto, já não faz mais parte do contexto da escola. Um destes docentes cita que, principalmente no que se refere ao perfil dos alunos do noturno, que em seu principio abrangiam alunos mais velhos e trabalhadores, nos dias de hoje, o perfil já é outro, sendo a maioria dos alunos mais jovens.

Ademais, é possível observar que há a participação dos docentes na elaboração deste projeto, porém muitos deles não procuram executá-lo, sendo este um indicativo de que os docentes não se percebem quanto gestores em sua prática. Dessa forma, a gestão democrática não ocorre em todos os seus sentidos, pois os docentes deveriam seguir o PPP em sua totalidade, em todos os momentos de sua atuação na escola, para que assim se alcançassem os objetivos planejados neste documento.

Por fim, é imprescindível destacar que os professores precisam ter mais consciência de que sua participação no processo da gestão democrática é bastante pertinente, pois a sua ação não deve se restringir apenas à sala de aula, mas sim a todo âmbito escolar, destacando principalmente a construção de um Projeto Político Pedagógico com metas bem definidas e elaborado com a participação de todos que fazem parte da comunidade escolar. Com isso, gestão escolar tem que ocorrer ativamente nas escolas embora essa questão ainda não esteja sendo bem clara e entendida por todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRÉ, M.E.D.A. **Etnografia da prática escolar**. São Paulo: Papirus, 2000.
- ARANHA, A.V.S. **Gestão e organização do trabalho escolar: novos tempos e espaços de aprendizagem**. In: OLIVEIRA, M.M. (org.). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 75-89, 2005.
- CAPORLINGUA, V.H. **A análise metodológica das sentenças judiciais em busca do agente de transformação social**. Revista eletrônica do mestrado em educação ambiental, Universidade de Rio Grande - FURG, ISSN 1517-1256, 2008.
- CARVALHO, E.J.G. et al., **Gestão escolar**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná : Maringá, PR, Universidade Estadual de Maringá, 2008.
- COUTINHO, C.M. **Cultura e Sociedade no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- GALVÃO, J.F. **O papel do gestor escolar para o desenvolvimento profissional do professor, do individual para o coletivo e do coletivo para o individual**. 2011.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ILHA, F.R.S & KRUG, H.N. **O professor de Educação Física escolar e sua atuação como gestor**. Revista digital etdesportes, Buenos Aires, ano 13, nº 125, 2008.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**– Lei nº9394/96 -Brasília: Imprensa Oficial, 1996.
- LEI Nº 10.576, DE 14 DE NOVEMBRO DE 1995. **Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências**.
- LIBÂNEO, J.C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCK, H. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, v. 57, n. out, p. 1- 6, 2004.
- LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜDKE, M & ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1986.

MARQUES, J.C. **Administração Participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987.

MEDEIROS, I.L.P & LUCE, M.B.; **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MORAES, Roque. Mergulhos Discursivos: análise textual qualitativa entendida como processo integrado de aprender, comunicar e interferir em discursos. In: GALIAZZI, Maria do Carmo; FREITAS, José Vicente de (Org.) **Metodologias emergentes de pesquisa em educação ambiental**. Ijuí: Unijuí, 2005

OLIVEIRA, S.B. **Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção**. Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE da Secretaria de Estado da Educação do Paraná – SEED, 2006.

PIMENTA, S.G. **O pedagogo na escola pública**. São Paulo: Loyola, 1991.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

RIOS, M.C. **O gestor escolar e as novas tecnologias**. Revista eletrônica, Educação em Foco. ISSN 2175-7321, 4º Ed. Setembro, 2011.

STEDILE, M.I & CARVALHO, E.J.G. **O professor como gestor da sala de aula**. Universidade Estadual de Maringá/PR, 2008.

SANTOS, M.N. & HARTMANN, M.L.B. **Um novo tipo de professor e os desafios de sua prática pedagógica diante das inovações tecnológicas**. Seminário Interinstitucional de ensino, pesquisa e extensão. UNICRUZ, 2009.

VEIGA, I. P. A. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

VIEIRA, S.L. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC. p. 7 – 20, 2005.

VITOR, M.S et al., **O papel do professor (a) na consolidação da gestão democrática na rede municipal de Recife**. Trabalho de conclusão do curso de Pedagogia, Centro de Educação, UFPE, 2010.

ZANLORENÇO, M.K. & SCHNEKENBERG, M. **Liderança e Motivação na Gestão Escolar: o Trabalho Articulador dos Diretores das Escolas Municipais**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1. ISSN 1980-6116.2008.

YIN, Robert (1994). **Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed)** Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Conforme Vitor et al., (2010) partindo do princípio de que até que ponto os professores compreendem que tem um papel a desempenhar na consolidação da gestão democrática na gestão escolar, elaboraram-se as seguintes perguntas para os professores:

1.Quanto à elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), como esta foi realizada?

Professor A: “A elaboração do Projeto Político Pedagógico foi elaborado através de reuniões pedagógicas com a participação de professores e funcionários da escola”.

Professor B: “A última revisão do PPP foi feita no ano de 2009, com a ajuda dos professores, que nas reuniões pedagógicas discutiam as mudanças pertinentes necessárias”.

Professor C: “Foi realizada ao longo de algumas reuniões de pedagógicas que envolviam professores, coordenador pedagógico e vice diretor de turno”.

Professor D: “Através de conversas com a comunidade escolar, nas reuniões pedagógicas, conselho escolar e CPM (Círculo de Pais e Mestres)”.

Professor E: “Não participei da elaboração do PPP da escola”.

Professor F: “Foram promovidas algumas reuniões para sua elaboração (revisões), com os professores e funcionários”.

Professor G: “Cheguei à escola há pouco tempo, então não participei da última revisão do PPP”.

2.Você conhece os princípios básicos do PPP da sua escola?

Professor A: “Tomamos conhecimentos através de encontros pedagógicos”.

Professor B: “Sim, através de sua elaboração e também das reuniões que são feitas na escola”.

Professor C: “Possuo a cópia da última alteração e sempre que possível faço uma leitura”.

Professor D: “Particpei da elaboração então conheço alguns dos princípios sim”.

Professor E: “Sim, quando cheguei à escola pedi o PPP para poder conhecer melhor como funciona a escola”.

Professor F: “Na época de revisão eu tive contato com o PPP, mas depois de revisado não tive a oportunidade de estudá-lo aprofundadamente”.

Professor G: “Sim, estudei o PPP quando comecei a ministrar aulas na escola”.

3.Os professores têm livre acesso a esse Projeto?

Professor A: “O acesso está ligado ao interesse do professor em estudá-lo”.

Professor B: “Está na sala da direção para quem quiser utilizá-lo”.

Professor C: “Sim, basta o professor solicitá-lo na direção”.

Professor D: “Acredito que sim, ainda não o solicitei, mas acho que a escola não se importaria em disponibilizá-lo”.

Professor E: “Quando solicitei o PPP, a direção me forneceu sem nenhum problema uma cópia deste”.

Professor F: “O PPP, se encontra na sala da direção, para toda a comunidade escolar”.

Professor G: “Os professores que sentirem a necessidade de ter o PPP, para estudar e conhecer melhor a escola podem solicita-lo na direção”.

4.O PPP coincide com a realidade escolar?

Professor A: “Sim, acredito que coincide”.

Professor B: “Procura atender o máximo possível a realidade escolar, mas ainda possui alguns pontos que precisam serem revistos”.

Professor C: “O PPP está relacionado com a realidade escolar em alguns pontos, mas alguns aspectos não coincidem com a escola que temos nos dias de hoje, principalmente no que diz respeito ao perfil dos alunos que temos”.

Professor D: “Em alguns pontos sim, mas em outros o PPP deixa a desejar”.

Professor E: “Sim, o PPP está estritamente relacionado com a realidade da nossa comunidade escolar”.

Professor F: “Algumas questões precisam ser revistas, mas a escola na medida do possível esta tentando articular ao máximo o PPP com a realidade escolar”.

Professor G: “Sim, acredito que coincide sim”.

5.O PPP é realmente seguido na escola?

Professor A: “Sim, dentro da realidade escolar”.

Professor B: “Dentro do possível sim, a direção e os professores tentam seguir o PPP”.

Professor C: “Acredito que o PPP é realmente seguido, pois é nele que constam os princípios, objetivos e também os componentes do currículo a ser seguido por todos”.

Professor D: “Seguimos o Projeto Político Pedagógico dentro do possível, porém alguns não possuem conhecimento sobre os princípios do PPP da escola”.

Professor E: “Sim, temos que seguir o PPP da escola, pois este traduz a realidade escolar tornando possível assim o desenvolvimento de atividades pertinentes ao contexto onde os alunos estão inseridos”.

Professor F: “Dentro do possível segue-se o PPP da escola”.

Professor G: “Sim, pois no PPP está inserido o que queremos para os nossos alunos, o currículo e os princípios da escola”.

6.O que poderia ser modificado neste Projeto?

Professor A: “As mudanças possíveis já foram modificadas”.

Professor B: “As mudanças mais relevantes acredito que já tenham sido feitas”.

Professor C: “Algo bem pertinente seria algumas alterações no perfil do aluno da nossa escola, pois o PPP abrange os alunos do diurno e do noturno como alunos de perfis semelhantes, mas sabe-se que há muitas diferenças quanto a esses alunos, principalmente no que diz respeito ao modo como os conteúdos devem ser expostos, para a aprendizagem significativa dos alunos”.

Professor D: “Alguns aspectos pertinentes sobre o PPP que deveriam sofrer mudanças seria o aspecto da avaliação que é algo que estamos desenvolvendo na escola em um novo sistema de avaliação para os alunos”.

Professor E: “Acredito que o PPP está bem reformulado, mas sabe-se que sempre se tem o que acrescentar ou melhorar neste projeto, um ponto importante que ainda não está no PPP é o ensino fundamental de nove anos”.

Professor F: “As mudanças necessárias já foram feitas”.

Professor G: “Acredito que o que está faltando no PPP seria a nova forma de avaliação que a escola está utilizando, avaliação em conceitos no final do ano”.

7. O que você entende por gestão democrática na escola?

Professor A: “Entendo como participação do corpo docente, docente, funcionários da escola. Trabalhar sempre buscando inovações, soluções e atendendo sempre as prioridades da escola”.

Professor B: “Gestão democrática é o envolvimento de toda a comunidade escolar, na elaboração, desenvolvimento e execução das atividades relacionadas à escola. É o trabalho em conjunto para a melhoria da escola principalmente no que se refere à aprendizagem dos alunos”.

Professor C: “No meu ponto de vista, uma escola democrática é aquela que conta com a participação de todos os integrantes da comunidade escolar, todos participando junto na busca de decisões que sejam melhores para a escola, não deixando somente a cargo do diretor e do vice-diretor”.

Professor D: “Gestão democrática é quando ocorre participação de todos, não somente do diretor nos assuntos relacionados à escola; as tomadas de decisões para o que é melhor para a escola e conseqüentemente para a aprendizagem dos alunos é tarefa de toda a comunidade escolar”.

Professor E: “É entendida como o envolvimento e comprometimento de toda a comunidade escolar nos assuntos relacionados à sua escola”.

Professor F: “Engloba a participação, comprometimento, envolvimento de forma ativa em todos os setores da escola e por todos os membros desta”.

Professor G: “É a participação de todos os que fazem parte da escola, nos assuntos relacionados a ela”.

8. Você se percebe quanto gestor na sua escola?

Professor A: “Procuro desenvolver minhas atribuições dentro do possível e da realidade escolar”.

Professor B: “Na medida do possível acredito que sim”.

Professor C: “Eu procuro estar sempre envolvida com as questões que envolvam a escola, sempre expondo minha opinião e de alguma forma contribuindo para decisões que sejam pertinentes a aprendizagem dos alunos”.

Professor D: “Sim, pois além de desempenhar meu papel em sala de aula, sempre assisto às reuniões pedagógicas para me interar dos assuntos pertinentes a escola, além de fazer parte do CPM, é sempre bom estarmos envolvidos principalmente nos assuntos que dizem respeito à aprendizagem dos alunos”.

Professor E: “Sim na medida do possível eu participo das questões da escola além da minha sala de aula”.

Professor F: “Até certo ponto sim, procuro desenvolver meu trabalho em sala de aula e quando posso participo das reuniões pedagógicas, além de fazer parte do conselho escolar”.

Professor G: “Sim, de forma participativa nas discussões referente aos assuntos pertinentes à melhoria da escola, onde inclui a aprendizagem dos alunos, também nas atividades desenvolvidas pela escola para arrecadar fundos (gincanas, festa junina, mateada)”.

9.Quanto a gestão escolar, como você vê o seu papel quanto gestor na escola?

Professor A: “Resposta igual a da pergunta 8”.

Professor B: “Na medida do possível de forma satisfatória”.

Professor C: “Poderia participar mais das questões da escola, além das que somente dizem respeito a sala de aula, a aprendizagem dos alunos”.

Professor D: “Me vejo mais quanto gestor em sala de aula do que quanto na escola como um todo”.

Professor E: “Gostaria de participar mais dos assuntos da escola, mas sou professora em mais duas outras escolas, então fico pouco tempo em casa uma, dificultando assim a minha interação aprofundadamente com a escola”.

Professor F: “Eu vejo meu papel na medida do possível de forma satisfatória, claro que nem sempre nos envolvemos em todas as questões, mas procuro atender essas necessidades”.

Professor G: “Vejo de uma forma que vem contribuir com a escola, uma significativa, pois todos devemos participar de forma ativa dos assuntos relacionados à escola”.

10.Você vê a sua escola como um ambiente formado de uma gestão democrática?

Professor A: “Estamos no caminho, tentando acertar”.

Professor B: “Acredito que sim, embora tenha que haver algumas mudanças”.

Professor C: “Sim, a equipe é aberta e sempre solicita a participação da comunidade escolar nas suas decisões e nas questões que envolvam a escolha de todos”.

Professor D: “Sim, a equipe diretiva, professores, funcionários e a comunidade estão sempre bem articulados para o melhor para a nossa escola”.

Professor E: “A escola ainda tem muitas barreiras quanto a essa parte, mas acredito que com o tempo e com o auxílio de todos se consiga sim uma escola com uma gestão democrática na prática e não somente no papel”.

Professor F: “Na medida do possível sim, mas estamos aos poucos caminhando para que isso ocorra, algo que ainda precisa ser revisto é a questão de muitos professores opinarem somente a respeito da estrutura física da escola e esquecerem os outros aspectos”.

Professor G: “Sim, a escola tem várias propostas para que a gestão democrática seja de fato concretizada na escola, então aos poucos isto vai ocorrendo”.

11. Quais as práticas escolares a escola fornece para que se tenha uma gestão democrática?

Professor A: “As práticas escolares são trabalhadas de modo que venham ao encontro das necessidades do nosso aluno”.

Professor B: “Uma delas são as reuniões pedagógicas onde os professores expõem as suas dúvidas, contribuições e como estão ocorrendo suas aulas, dificuldades dos alunos, indisciplina dentre outros aspectos”.

Professor C: “CPM, Conselho de classe, Conselho escolar, Reuniões Pedagógicas, algumas reuniões de área, essas são as práticas que a escola desenvolve na questão de gestão democrática”.

Professor D: “Reuniões pedagógicas, Conselho de classe e também escolar, envolvimento da comunidade escolar nas atividades de integração, algo que a escola deveria ter seria o Grêmio Estudantil, mas ainda é algo que precisa ser discutido”.

Professor E: “Participação da comunidade local nas festas da escola, ajuda de todos, CPM, Conselhos de classe, Reuniões de pais e professores, elaboração do PPP, seriam essas as práticas desenvolvidas na escola”.

Professor F: “Elaboração do PPP, Conselhos de classe, Reuniões Pedagógicas, e atividades desenvolvidas pela escola com colaboração da comunidade de entorno”.

Professor G: “Reuniões Pedagógicas, CPM, Conselho de Classe e Projeto Político Pedagógico”.

12. No que a escola contribui para que a gestão democrática ocorra?

Professor A: “Através de reuniões, onde se discutem assuntos que interessam a todos”.

Professor B: “No diálogo com os professores, funcionários e comunidade local, sempre aberta a questionamentos, dúvidas e exposição das ideias dos professores para a melhoria do ensino”.

Professor C: “Na interação com os professores, nas conversas formais e informais, sempre disposta a auxiliar os professores no que for preciso e também nas reuniões para expor os interesses e dúvidas de todos”.

Professor D: “Através de reuniões, palestras de início de ano, elaboração do PPP de forma participativa, atividades integradoras com a participação de toda comunidade escolar”.

Professor E: “No diálogo, no espaço dedicado a reuniões, a escola está sempre pronta para receber os pais a qualquer hora na escola, assim como para receber os professores e funcionários na sala da direção”.

Professor F: “Elaboração com a participação dos professores e alguns alunos, do Regimento e PPP, CPM, dentre outras práticas”.

Professor G: “Elaboração do PPP com a ajuda de professores e funcionários, participação de pais e professores no CPM da escola, conselhos de classe com a participação dos professores, equipe diretiva e coordenação”.

Perguntas elaboradas para a direção, vice-direção e coordenação pedagógica:

1. Quais as práticas escolares a escola fornece para que se tenha uma gestão democrática?

Diretora: “As práticas são as mais elaboradas possíveis, no sentido de tornar uma aula agradável e desprendida do conteúdo copista. Mas isso depende de cada professor na elaboração de suas aulas. Toda construção do processo é coletiva, tanto construção quanto decisão”.

Vice-diretora do turno da noite: “A escola elabora reuniões pedagógicas, onde contemplam as necessidades de cada um, cada professor expõe suas dúvidas, ideias para uma aprendizagem significativa dos alunos, também a construção do Projeto Político Pedagógico com a participação dos professores e alguns funcionários da comunidade local, dessa forma a escola oferece subsídios para a participação de todos”.

Coordenadora pedagógica do turno da noite: “Através da participação dos professores e equipe diretiva e coordenação nas reuniões pedagógicas, conselho de classe e atividades que envolvam esses setores, também através do CPM, elaboração do PPP e

regimento escolar com participação da comunidade escolar, estamos pensando na possibilidade de por em prática o Grêmio estudantil que é algo que está ainda somente no papel”.

2. No que escola contribui para que a gestão democrática ocorra?

Diretora: ”A participação de todos os envolvidos, onde não decide nada sozinho e sim em conjunto com os docentes, permite a articulação entre os diferentes atores que vão dando as formas do aprendizado”.

Vice-diretora do turno da noite: “Seja através de discussões com todos, com reuniões, onde cada um expõe suas ideias e formas de tornar a escola cada vez melhor, pois, na medida do possível estamos caminhando para uma prática democrática de forma satisfatória”.

Coordenadora pedagógica do turno da noite: “No diálogo com todos, na participação dos envolvidos nas decisões da escola e também nas atividades integradoras e reuniões pedagógicas e também com os pais”.

1. Os professores participam de que projetos desenvolvidos pela escola?

Diretora: ”Mais Educação, PIBID, Ensino Médio Inovador, Meio Ambiente”.

Vice-diretora do turno da noite: “Sempre que necessário há o compartilhamento de ações”.

Coordenadora pedagógica do turno da noite: “Sim, a maioria dos professores participam, pois alguns professores possuem mais de uma escola então fica mais complicado participar de todas as questões da escola”.