



FACULTAD INTERAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DO ENSINO: UM
ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SALINÓPOLIS-PÁ

CARMEN DOS SANTOS FERNANDES

ASUNCIÓN- PY
2019

CARMEN DOS SANTOS FERNANDES

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DO ENSINO: UM
ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SALINÓPOLIS-PÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - FICS, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Eraldo Pereira Madeiro

ASUNCIÓN-PY

2019

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA),
com os dados fornecidos pelo (a) autor (a).

FERNANDES, CARMEN DOS SANTOS
GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA, NA MOTIVAÇÃO
DO ENSINO: UM ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE
SALINÓPOLIS-PÁ / CARMEN DOS SANTOS FERNANDES. - -
Asunción, 2019.
95 f.

Orientador: Dr. Eraldo Pereira Madeiro.
Dissertação (Mestrado - Mestrado em Ciências da
Educação) -- Universidade Federal da Bahia,
Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, 2019.

1. Organização Escolar. 2. Gestão Democrática e
participativa. 3. Qualidade do Ensino. I. Madeiro,
Dr. Eraldo Pereira. II. Título.

CARMEN DOS SANTOS FERNANDES

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DO ENSINO: UM
ESTUDO EM DUAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SALINÓPOLIS-PÁ

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no
Curso de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Facultad Interamericana de
Ciencias Sociales.

BANCA EXAMINADORA:

Dr. Eraldo Pereira Madeiro / UNITINS
Orientador

Dr. Ricardo Figueiredo Pinto / UEPA
Examinador

Dra. Susana Barbosa / FICS
Examinadora

Dr. Ismael Fenner / FICS/ Secretario General
Examinador

ASSUNCIÓN – PY

2019

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que agente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me ajudado a superar cada momento difícil de minha vida, e por ter permitido ao longo dela várias realizações inclusive de finalizar mais um curso.

Ao meu orientador Prof. Dr. Eraldo P. Madeiro pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Ao meu esposo que apesar das dificuldades me acompanhou nessa luta, estando ao meu lado, e nos momentos de ausência dedicado ao estudo, se fez entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente, e nas suas orações intercedeu a Deus por mim.

Aos meus filhos Kellen Fernanda (professora graduada em Letras) e Kleryston Anderson (cabo da Marinha do Brasil) essas duas pérolas que acreditaram em mim, e não deixaram eu desistir dos meus sonhos.

Aos meus pais por terem contribuído para minha formação moral e intelectual, pelas orações de intercessão a Deus pela minha vida.

A minha saudosa vovó Iniana, que aos seus noventa e nove anos, sempre me motivou e costumava dizer: você vai conseguir.

Aos meus irmãos pelo companheirismo quando precisei, me apoiaram.

Aos demais: Amigos e familiares, colegas professores da rede municipal de Salinópolis, por abrirem as portas para que esse estudo fosse desenvolvido bem como; coordenadores, professores do curso, a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho; meu muito obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa faz uma análise sobre a importância do papel do gestor educacional dentro da instituição e como isso é importante para o trabalho produtivo da equipe e para um bom clima organizacional. Tem como objetivo analisar semelhanças e diferenças entre duas escolas municipais de Salinópolis, através de um estudo comparativo, investigando de que maneira a gestão escolar vem contribuindo na motivação da qualidade do ensino junto a equipe escolar. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo comparativo, sendo a coleta de dados feita por meio de questionários estruturados com diretores, vice-diretores e membros da equipe escolar, e esta amostra esta composta por 30 (trinta) respondentes, foram feitas observações do cotidiano escolar e análise de documentos, bem como a revisão de teóricos da área como Madeiro, (2015) Luck (2015), Paro (2006), Libâneo (2000), Castro (2010). O trabalho está estruturado em três partes; na primeira parte trazemos o tema: A organização da escola na nova concepção de gestão; na segunda parte trazemos o tema: O índice de desenvolvimento da educação básica – IDEB: Um indicador de qualidade na atual política; na terceira parte trazemos o tema: Contribuições para uma análise da gestão e organização sob a visão da cultura escolar. Os resultados demonstraram que o fator decisivo para uma ajustada gestão, está no acolhimento da gestão escolar como prática legitimada que pode patrocinar a qualidade indispensável para se produzir uma instrução de qualidade por meio de uma ação gestacional empenhada com o pedagógico na escola. Pois a gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do processo ensino - aprendizagem.

PALAVRA-CHAVE: Organização Escolar, Gestão Democrática e Participativa, Qualidade do Ensino.

ABSTRAT

This research analyzes the importance of the role of the educational manager within the institution and how it is important for the team's productive work and for a good organizational climate. It aims to analyze similarities and differences between two municipal schools in Salinópolis, through a comparative study, investigating how school management has contributed to motivating the quality of teaching with the school team. This is a qualitative research of the comparative study type, and the data collection was made through structured questionnaires with principals, vice principals and members of the school team, and this sample is composed of 30 (thirty) respondents, observations were made. of daily school life and document analysis, as well as the review of area theorists such as Madeiro, (2015) Luck (2015), Paro (2006), Libâneo (2000), Castro (2010). The work is structured in three parts; In the first part we bring the theme: The organization of the school in the new conception of management; In the second part we bring the theme: The index of development of basic education - IDEB: A quality indicator in the current policy; In the third part we bring the theme: Contributions to an analysis of management and organization from the perspective of school culture. The results showed that the decisive factor for an adequate management is the acceptance of school management as a legitimate practice that can sponsor the indispensable quality to produce a quality instruction through a gestational action committed with the pedagogical in school. For school management should not focus solely on the administrative dimension of the school, but mainly on pedagogical management, where the manager must also be the manager of the teaching - learning process.

KEYWORD: School Organization, Democratic Management and Participatory, Quality of Teaching.

LISTA DE SIGLAS

ANRESC-	Avaliação Nacional de Rendimento Escolar
CEPAL-	Comissão Econômica para América Latina
CNE-	Conselho Nacional de Educação
ECA-	Estatuto da Criança e do Adolescente
ENEM-	Exame Nacional Ensino Médio
FMI-	Fundo Monetário Internacional
FNDE-	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB-	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES-	Instituição de Ensino Superior
INEP-	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Anísio Teixeira.
LDB-	Leis de Diretrizes e Bases
MEC-	Ministério da Educação
OCDE-	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ONG-	Organização não governamental
PCCR-	Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração.
PDDE-	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE-	Plano de Desenvolvimento da Educação
PEE-	Projeto Educativo de Escola
PME-	Plano Municipal de Educação
PNE-	Plano Nacional de Educação
PPP-	Projeto Político Pedagógico
SAEB-	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEMED-	Secretaria Municipal de Educação
SINTEP-	Sindicato dos trabalhadores em Educação
UAB-	Universidade Aberta do Brasil
USP-	Universidade Superior de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problemática	12
1.2 Objetivo Geral	13
1.3 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificativa da pesquisa.....	14
2. A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO	16
2.1 A Gestão democrática da escola pública na política educacional vigente.....	22
2.2 A importância do Diretor escolar na motivação da qualidade do ensino	28
2.3. As orientações para os procedimentos de Gestão escolar no Sistema municipal de Salinópolis.....	34
3. O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA - IDEB: UM INDICADOR DE QUALIDADE NA ATUAL POLÍTICA EDUCACIONAL	41
3.1 O IDEB e suas implicações em relação ao currículo escolar	43
3.2 Qualidades de ensino e formação de professores: Inter-relação com IDEB e Prova Brasil	48
3.3 A formação docente e a prática reflexiva: Exigências do século XXI	51
4. CONTRIBUIÇÕES PARA UMA ANÁLISE DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO SOB A VISÃO DA CULTURA ESCOLAR	56
4.1 O conceito de cultura da escola na visão da gestão escolar.....	59
4.2 A gestão como um dos elementos que interage na cultura da escola.	65
5. PERCURSO METODOLÓGICO	71
5.1 Tipo de estudo	72
5.2 Campo de estudo.....	73
5.3 Coleta de dados	74
5.4 Definição da amostra.....	74
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	85

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
APENDICE	93
ANEXOS	95

1. INTRODUÇÃO

A educação brasileira vem passando por muitas mudanças significativas nas últimas décadas, em todos os níveis de ensino e crescimento sistemático. O quadro atual da política brasileira, principalmente, na educação, apresenta intensas transformações, portanto busca-se alcançar um modelo ideal de participação da comunidade escolar buscando soluções para superar os obstáculos encontrados pelo gestor nos dias atuais.

A gestão escolar adquire nesse cenário uma obliquidade atualizada com a finalidade de receber as demandas educativas que estão sendo indicadas. Uma gestão mais democrática, para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico, como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

Na contemporaneidade, muito se comenta a importância da Gestão Escolar, pois é por meio dela que juntos as partes da escola afluem. Ela traz o papel de atrelar, direcionar e contornar coeso as obras da escola. Nessa definição, torna-se indispensável envolver as opiniões e as percepções de Gestão Escolar e de participação como configuração de incluir os sujeitos que dela fazem componente, e, distinguindo os desafios da escola perante o estágio da gestão e da participação, concretizar um procedimento participativo escolar.

Mais a frente da gestão ser analisada um elemento alternadamente substituído, que entusiasma a atuação das instituições de ensino, as políticas educacionais no Brasil, sobretudo a partir da década de 1990, têm realçado este feito no palco teórico/prático, como um elemento de concretização, na área das instituições de ensino, das finalidades e metas idealizadas no atual artifício patente educacional.

Os gestores escolares têm o desafio de democratizar os conhecimentos e as técnicas dentro da escola, buscando abranger todos os sujeitos a fim de que cada um adquira sua função em prol de uma escola mais participativa. Podemos entender como “novos caminhos” desafios a serem encarados pelo gestor educacional que precisa viver no atual, sem lastimar o ocorrido e desenhar o destino designando inovações sem medo do acontecimento de falhas por sentir segurança junto a sua equipe.

O gestor educacional deve liderar uma gestão participativa e democrática na relação com os professores, funcionários e com a comunidade, mostrando-se positivo e confiante no desenvolvimento dos trabalhos, atuando como mediador, compartilhando suas ideias sabendo ouvir, sendo aberto e flexível à contribuição de todos para que os profissionais da escola e a comunidade se sintam valorizados, reconhecidos e motivados para que a escola atinja um processo de ensino e aprendizagem de sucesso.

Esta dissertação é caracterizada pelo estudo comparativo realizado em duas escolas municipais do município de Salinópolis do Pará, com o objetivo de analisar semelhanças e diferenças entre duas escolas municipais de Salinópolis, investigando de que maneira a gestão escolar vem contribuindo na motivação da qualidade do ensino junto a equipe escolar? A partir de preceitos definidos em Lei de Gestão Democrática nº 2.817/2009 do Sistema Municipal de Salinópolis.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo comparativo, sendo a coleta de dados feita por meio de questionários estruturados com diretores, vice-diretores e membros da equipe escolar, e esta amostra esta composta por 30 (trinta) respondentes, foram feitas observações do cotidiano escolar e análise de documentos, bem como a revisão de teóricos da área como MADEIRO, (2015) LUCK (2015), PARO (2002), LIBÂNEO (2000), CASTRO (2010).

O trabalho está estruturado em três partes; nos quais se expõe o tema pesquisado, tendo em vista atingir os objetivos estabelecidos. Na primeira parte são apresentados os pressupostos teóricos sobre a organização da escola na nova concepção de gestão, mostrando o quadro atual da política brasileira, a democratização e a luta por uma educação de qualidade e o desafio de democratizar os saberes e as práticas dentro da escola.

Na segunda parte buscou-se compreender as conjunturas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEA, como um instrumento para o processo da condição da educação no contexto das políticas educacionais, com o objetivo de assegurar padrões mínimos de aprendizagem dos alunos, ressaltando a importância de repensar a prática docente.

Na terceira parte buscou-se analisar a contribuição da gestão e a organização, sob a ótica da cultura escolar; confrontando a atualidade e a própria dinâmica pública na descontinuidade de bons projetos e políticas educacionais. A partir da

construção das categorias metodológicas de análise, a investigação foi focalizada nas questões-problemas propostas.

1.1 Problemática

Depois do período de ampliação do acesso à Educação Básica que se intensificou, principalmente na década de 1990, no Brasil, as instituições escolares do âmbito público nesse nível de ensino se depararam com o desafio do avanço e desempenho dos alunos, ou seja, da melhoria da qualidade do ensino.

Segundo os documentos de plano da educação nas últimas décadas; dentre as condições dessa baixa qualidade educacional, podem-se mencionar as variáveis internas aos sistemas de ensino, assim como as variáveis sociais, Culturais e familiares surgidas de uma população que até então não teve acesso à escolarização.

Apesar dos esforços realizados nessa área, é grande o número de pessoas que apresentam dificuldades na leitura e na escrita e ainda não dominam as operações básicas em matemáticas, e o sistema de ensino ainda é muito deficiente no nosso país.

No processo de ensino e aprendizagem a qualidade é essencial; acreditamos que se houvessem mais investimentos na educação, haveria uma grande expectativa de alcançarmos um novo patamar; claro que não bastam só investimentos, mas também um empenho que traga uma mudança significativa na educação, para que a mesma seja colocada no topo das prioridades.

Nesse contexto, o problema que trouxe inquietação para a realização da pesquisa nas escolas, foi o fato de alunos que saem do ciclo do Ensino Fundamental Menor, chegando ao ano final (5º ano) sem ter o domínio da leitura e da escrita; sem o domínio nas operações básicas em matemática, e a baixa habilidade para realizarem exames unificados que associado aos dados de fluxo escolar, geram o indicador de qualidade dos procedimentos de ensino nas escolas, denominado de Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)

Ao observar os resultados do Ideb das escolas pesquisadas, verifica-se que os números também são inferiores às médias nacionais nos anos iniciais do Ensino Fundamental, averiguadas em organizações municipais de ensino do Brasil.

Precisa-se salientar que as políticas patentes educacionais vêm estimulando a gestão escolar, como um elemento que pode colaborar de forma significativa para melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos.

Libâneo (2008, p. 10) ressalta: “O modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”. Com respeito a estas práticas na gestão escolar, pode-se citar a capacidade de liderança dos dirigentes, sobretudo do gestor, a gestão participativa, o clima de trabalho, a organização do ambiente, as relações entre os sujeitos escolares e outros.

É respeitável considerar que a forma como a escola se organiza em sua composição administrativa e política, abarca uma gama de fatores importantes que definem os rumos dos resultados. Algumas variáveis presentes no dia-a-dia escolar podem ocasionar implicações favoráveis ou não a estes resultados.

Citamos como exemplo; o preparo dos docentes como, formações continuada, planejamento pedagógico, as qualidades de trabalho (materiais didáticos e estrutura física), fatores socioeconômicos, entre outros fatores que representam os condicionantes do desempenho dos estudantes e da escola.

A gestão se apresenta como uma forma de colaborar no provimento dos recursos necessários para o sucesso das atividades de ensino, razão porque se torna importante pesquisar sobre a forma como tais fatores se desenvolvem e se organizam em meio à diversidade de situações que envolvem as realidades das escolas.

A questão que norteia esta pesquisa é: De que maneira a gestão escolar vem contribuindo na motivação da qualidade do ensino junto à equipe escolar? As possibilidades revelam que apesar das limitações dadas à existência de uma cultura que já se encontra estabelecida, a gestão democrática, tem um potencial de influenciar as interações dos atores no ambiente escolar.

1.2 Objetivo Geral

Analisar semelhanças e diferenças entre duas escolas municipais de Salinópolis, através de um estudo comparativo, investigando de que maneira a

gestão escolar vem contribuindo na motivação da qualidade do ensino junto à equipe escolar.

1.3 Objetivos específicos

- Investigar os procedimentos que tem sido adotado nas escolas para a execução do plano de gestão democrática previsto na Lei desse sistema Municipal de ensino.
- Verificar a qualidade do ensino alcançado pelos alunos do 5º ano nas avaliações externas se está em concordância com a formação dos docentes.
- Observar procedimentos e práticas da Gestão, ajustados a partir da cultura da escola, relacionados com a qualidade do ensino no exercício da participação.

1.4 Justificativa da pesquisa

No Brasil, o ensino tem sido avaliado a partir do desempenho dos alunos em exames de larga escala, tanto nacionais quanto regionais. Várias avaliações existentes dão conta desses números: Provinha Brasil, Prova ANA, Prova Brasil, SISPAE, ENEM, ENADE. Há também o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que é uma ferramenta criada pelo governo federal no âmbito do plano de desenvolvimento da Educação, para medir a qualidade de ensino nas escolas públicas. Foi criada no ano de 2005 pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

O Ideb é medido a cada dois anos e apresentado numa escala que vai de zero a dez. A meta do governo federal é que a média da Educação no Brasil, seja igual ou superior a 06 até 2022, que foi a nota obtida pelos países que ficaram entre os 20 mais bem colocados do mundo. (MEC, 2013).

A ampla divulgação dos resultados de cada escola permite trazer as avaliações próximas da realidade, bem como, conscientizar a comunidade de que sua participação para melhorar o baixo rendimento no sistema de ensino, é tão importante quanto a participação dos gestores e professores (MEC, 2013).

Diante desse contexto procurou-se investigar, de que forma a gestão escolar vem contribuindo na motivação da qualidade do ensino com base nos resultados do IDEB. Entre debates e discussões em torno do tema sobre políticas de avaliação educacional, semelhanças e diferenças entre escolas com baixo rendimento escolar, formações de professores, e organização escolar.

Surgiu então, a necessidade de se fazer uma investigação dessa natureza, devido à ênfase dada aos resultados das avaliações externas, que tem sido algo de preocupação para nós professores da rede municipal de Salinópolis. Pois se observa que as escolas desse município na sua maioria não tem alcançado a média prevista pelo MEC.

Nessa acepção, a análise acerca das práticas da gestão de estabelecimentos escolares, em um sistema municipal de ensino, implicou uma chance de pensar sobre as metodologias que vêm sendo seguidas no processo de executar os planos de gestão à luz das políticas educacionais.

Portanto, busca-se com este estudo, conversar com os principais achados das pesquisas nacionais, que abalizam a centralidade da gestão escolar democrática, e do perfil do gestor escolar nos resultados obtidos pelas escolas, nas avaliações de larga escala.

Dessa forma a intenção é contribuir com a discussão sobre os ajustes dos padrões atuais de gestão escolar, dando subsidio para que as escolas pesquisadas se organizem e obtenham melhores resultados, e que estes resultados venham ser relevantes para contribuir para o conhecimento sobre estas questões, e que sirva de embasamento para outras escolas da rede municipal de Salinópolis-Pá.

2. A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NA NOVA CONCEPÇÃO DE GESTÃO

A educação brasileira vem passando por muitas mudanças significativas nas últimas décadas, em todos os níveis de ensino e crescimento sistemático. O quadro atual da política brasileira, principalmente na educação, apresenta intensas transformações, portanto busca-se alcançar um modelo ideal de participação da comunidade escolar buscando soluções para superar os obstáculos encontrados pelo gestor nos dias atuais.

A gestão escolar adquire nesse cenário uma obliquidade atualizada com a finalidade de receber as demandas educativas que estão sendo indicadas. Uma gestão mais democrática para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como, a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

Segundo MADEIRO (2015, p.15) Este é o desafio do gestor escolar: coordenar o esforço humano coletivo e mover suas energias em prol de um objetivo, que é o sucesso do processo ensino-aprendizagem de sua unidade administrativa.

A democratização e a luta por uma educação pública de qualidade aprofundam-se nas exigências de movimentos sociais e na luta por melhores atributos de escolaridade.

Observa-se então que as modificações no argumento político, igualitário e econômico do Brasil abolem por intervir nos métodos educacionais e, sobretudo nos procedimentos da gestão escolar.

Mesmo com tantos desafios devemos nos respaldar no pressuposto de toda e qualquer mudança requer uma compreensão crítica e reflexiva dos profissionais da educação, com o intuito de renovarem suas práticas educativas, onde o verdadeiro sentido é a democratização da escola pública e o desenvolvimento pleno do aluno.

Observam-se casos em que embora existam certos instrumentos e condições para orientar a realização de ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas. Por exemplo, existem escolas com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora, outras em que o trabalho consciente de professores competentes perdem-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas, outras ainda que, embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada,

não conseguem traduzi-las em ações efetivas, por falta de sinergia coletiva e comprometimento conjunto de seus profissionais (LUCK, 2015, p. 43).

Muitas vezes o gestor confunde profissionalismo com amizade no trabalho; pois existem escolas que tem profissionais excelentes com competências e habilidades para fazer o diferencial; mais por não fazer parte do ciclo de amizade do gestor, aquele profissional competente fica de lado; esse tipo de comportamento infelizmente é comum no meio profissional, essa cultura partidária de certa forma atrapalha muito o avanço na educação, pois o mais prejudicado são os alunos que não tem nada a ver.

Esse tipo de comportamento precisa ser banido do meio da educação, não devemos misturar política partidária com políticas públicas, pois o que está em jogo é a educação de nossas crianças, jovens e adultos o interesse tem que ser profissional a ética é que prevalece.

Cada educador deve deixar de lado seus interesses particulares e tomar a iniciativa dentro de sua área de atuação, a fim de discutir a educação no Brasil. Para que todos tenham uma educação de qualidade, é preciso saber ensinar, partindo de pontos diversos e ter respostas à adversidade. (MADEIRO, 2015, p. 14).

Surge a importância da integração escola-família participando, fiscalizando e exigindo uma educação de qualidade, pois a participação da família no processo educacional dos filhos deve ser constante e consciente.

Na área da educação, a escola é responsável pela transmissão do conhecimento, porém no mundo globalizado exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar o aluno para ser criativo e pensante, com objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento da escola.

A gestão portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. (LUCK 2015, P. 43).

Com isso, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento.

O espaço escolar deve propiciar uma cultura sociopolítica que tenha o ser humano como principal referencia em detrimento da lógica de desigualdade e de injustiças que vem orientando as políticas e as práticas educativas ao longo da história da educação brasileira. (MADEIRO, 2015, p.23).

De tal modo, a qualidade deve permear atos voltados para uma gestão escolar competente refletindo na igualdade de acesso, da continuação, do rendimento e, principalmente, na qualidade da aprendizagem.

A escola precisa ser um ambiente prazeroso onde o aluno tenha o prazer de estar ali, onde o aluno se sinta amado, um ambiente acolhedor, não um lugar onde o aluno apenas reproduza o que ele ver, o que ele ler, mais que tudo que é ensinado no ambiente escolar, esse aluno possa colocar em prática no seu cotidiano independente de ter alguém lhe observando.

Nessa expectativa, exige necessariamente, o reconhecimento de que a qualidade da escola seja uma qualidade social capaz de promover uma atualização histórico-cultural em termos de uma formação sólida, crítica, ética e solidária, articulada com políticas públicas de inclusão e de resgate social.

As escolas têm por finalidade primordial o ensino e a aprendizagem, portanto elas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem de saberes e modos de ação, para que se transformem em cidadãos participativos na sociedade em que vivem.

São o ensino e a aprendizagem que se cumprem pelas atividades pedagógicas curriculares e docentes, estas, por sua vez viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão. A escola é uma organização educacional e se constitui em um espaço de aprendizagem que requer execução coordenada de atividades que viabilizem o seu fim pedagógico. Para isto, a administração escolar cumpre suas funções desenvolvendo um conjunto de procedimentos e práticas que têm certas especificidades.

A educação não acontece apenas dentro da sala de aula; professor verso aluno; ela acontece de fato quando todos, diretores, professores, secretários, merendeiros, vigias, todos se empenham, e deixam de achar que; quem é concursado para ser merendeira, o trabalho é só fazer merenda, quem é concursado para dar aulas o trabalho é só dar aula, quem trabalha na parte administrativa, o trabalho é apenas a parte burocrática da escola, e o individualismo prevalece no ambiente. Dessa forma, vivendo no egoísmo nunca vamos alcançar nossos objetivos, temos que nos conscientizarmos que a Educação acontece de forma coletiva, todos se empenhando pra alcançar um único objetivo que é o ensino e a aprendizagem de nossos alunos.

Na parte técnica, os termos organização e administração podem ser combinados e aplicados, desde que seja apontado o teor de cada um. Podemos ver a escola como uma organização na medida em que ela se distingue como uma integração social que interage em si e sobre si mesma, que age através de métodos organizativos próprios, trabalhando na coletividade e de acordo com a democracia, a fim de conseguir os objetivos da instituição. Para que a instituição funcione de maneira articulada, é admirável a tomada e o domínio das decisões, para assim nomear a gestão.

Segundo LIBÂNEO:

A expressão “organização escolar” é frequentemente identificada com “administração escolar”, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos, coordenar e controlar o trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2000, p. 57).

Toda a equipe escolar possui funções determinadas, mas no mundo educacional é necessário mais do que cumprir as suas atividades e tarefas rotineiras, pois todos são educadores e devem promover por meio do relacionamento e da atuação uma educação emancipatória e de qualidade.

Para isso, é importante que o gestor escolar conheça sua equipe e saiba o grau de interesse profissional que seus membros têm para com a instituição.

E indispensável elucidar que, no Brasil a expressão “Organização e gestão da escola” não tem cargo unânime entre os estudiosos brasileiros do assunto, embora ocorra o mesmo com outras qualificações. Os temas relacionados com o planejamento, organização, gestão e controle de atividades educacionais, estiveram

atrelados ao termo “Administração Escolar”; já nas primeiras décadas do século XX Em 1963 o livro Organização e administração Escolar um prestigiado autor publicou esta obra.

Nos anos 1950, José Querino Ribeiro (1952) um dos primeiros sistematizadores da administração escolar no país, ainda que mantendo a denominação “Administração Escolar”, considerava o termo *gestão* mais compreensivo por incorporar aspectos filosóficos e políticos provocados na administração. Recentemente, esse termo retornou ao uso corrente.

Por volta dos anos 1980, em decorrência do recrudescimento da visão ideológica e política da escola, adotou-se nos meios intelectuais de torcida a expressão “Organização do trabalho escolar”, em que prevalecia como conteúdo a análise da escola com embasamento na crítica às formas de organização do trabalho capitalista, desprezando-se o conteúdo específico.

Em 1986 surgiu um livro que se tornou modelo no âmbito da Administração Escolar, na aparição marxista em que o autor argumenta que a administração pode ser vista, tanto na teoria como na prática, como dois extensos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo”.

Deste modo, a partir desse período, educadores buscando se distanciar dos sentidos atribuídos ao termo administração escolares, passaram a utilizar o termo Gestão como uma forma de atribuir novos significados que melhor representassem a área, envolvendo o aspecto das relações interpessoais.

De acordo com LUCK (2015) “Uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante postura e atuação diferentes”.

A organização da gestão escolar possui variadas concepções sobre a organização escolar e à educação, relacionando a sociedade e a formação dos alunos. São três as concepções mais representativas de gestão: a concepção tecnicista, a autogestionária e a democrático-participativa.

Quando a direção é centralizada em apenas uma pessoa, temos a concepção tecnicista, as decisões são tomadas verticalmente, cumprindo apenas um plano sem o conhecimento dos docentes, com máxima solenidade nos serviços do que nas pessoas. Esta concepção segue alguns processos da administração empresarial,

caracterizada pela divisão técnica do trabalho escolar, pela centralização do poder no diretor que tem mais autoridade que todos.

A concepção autogestionária, funda-se na responsabilidade coletiva, sem uma direção centralizada, com participação igual de todos os membros da instituição. Distingue-se pela auto-organização do grupo institucional e alternância de cargos, pois na autogestão social o poder de todos os membros da escola resulta na elaboração do plano político-pedagógico e exacerba a responsabilidade coletiva para regras.

Na concepção democrático-participativa a tomada de decisões se dá coletivamente através da busca de objetivos comuns adotados por todos, como dirigentes e dirigidos, todos avaliam o trabalho e são avaliados, havendo a participação ativa do todo.

A administração em sua acepção mais geral e abstrato significa a “utilização coerente de recursos para a efetivação de fins determinados”. No âmbito das instituições escolares, considera-se o artifício da ação administrativa “[...] as práticas escolares realizadas com a finalidade de buscar racionalmente o objetivo pedagógico” (PARO 2004).

A escola é como uma organização viva, que constantemente se altera, se modifica e se constrói. Neste sentido, faz-se necessário pensar em uma escola plural, com múltiplos agentes (CANÁRIO 2007).

Nesta expectativa, as finalidades políticas e pedagógicas que orientam o trabalho da gestão escolar, podem ser pronunciadas com inúmeras discussões e decisões frente às ações, programas ou projetos praticados pela escola.

Neste contexto de discussões e articulações, surge a gestão democrática. O desafio de democratizar os saberes e as práticas dentro da escola, cabe principalmente aos gestores escolares, envolvendo todos os sujeitos com a finalidade de que cada um assuma seu papel de defender uma escola mais participativa, certo de que a escola é constituída por sujeitos pensantes que lutam por uma sociedade mais justa, procurando promover ações participativas e atividades que abalzem a inclusão e a obrigação das pessoas.

Assim, cada membro e cada setor da estrutura escolar precisam assumir sua função para construir uma escola democrática e participativa.

O planejamento participativo visa não só democratizar as decisões, mas fundamentalmente estabelece o que é prioritário para os atores envolvidos, constituindo-se um ato de cidadania na medida em que esse processo define a concepção de homem, da educação e de mundo, com os quais a escola deve trabalhar. (MADEIRO, 2015, P.97).

Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola. Esta proposta está presente hoje em praticamente todos os discursos da reforma educacional no que se refere à gestão, constituindo um "novo senso comum", seja pelo reconhecimento da importância da educação na democratização, regulação e "progresso" da sociedade, seja pela necessidade de valorizar e considerar a adversidade do cenário social.

2.1 A Gestão democrática da escola pública na política educacional vigente

Desde a década de 1950, Anísio Teixeira defendia a municipalização que permitiria a universalização do ensino, a qualidade educacional, garantindo assim a democracia, o movimento municipalista recebe força junto ao método de redemocratização do país e por isso diversos municípios aumentaram suas redes de ensino com inclusão criando os Conselhos Municipais de Educação. Este processo histórico foi diferenciado pelo crescimento das redes de ensino em cada estado do Brasil.

A qualidade da educação básica passa a ser tema de debate a partir do final da década de 1980, abrangendo toda a América Latina. Segundo as pesquisas acadêmicas, vários estudos são realizados, especialmente a partir dos anos 1990. Cujo objetivo é investigar a questão com a finalidade, entre outros, de desvelar os mecanismos que propiciariam ou dificultariam uma gestão escolar efetivamente democrática.

Todavia, a luta pela gestão democrática não veio acompanhada da reivindicação de uma educação de qualidade. As classes populares tornaram-se crescentes nas suas reivindicações pelo direito a igualdade, através de melhores qualidades de vida e de trabalho, além do acesso à educação pública e de qualidade com participação popular nas decisões escolares.

As reformas intrínsecas à educação no Brasil a partir de 1990 situam-se em um panorama, no qual, os mecanismos internacionais como o Banco Mundial, FMI,

CEPAL, entre outros, buscaram programas no continente latino-americano e Caribe, um conjunto de Leis articuladas. Apresentando, um padrão de ensino de caráter universal para o país que não desvinculassem a atenção dos três focos principais da reforma que eram: a descentralização, focalização e privatização.

Assim, a visão de gestão democrática e a qualidade da educação apresentaram-se como linhas da reforma educacional e se configuraram nos artifícios e programas do governo federal.

A partir do início do século XXI, nos países do Continente, inclusive no Brasil, a qualidade do ensino passou a compor as discussões da agenda política. Pois esta considerada como meio de impetrar a competitividade e a cidadania necessárias para atuar no mundo globalizado, por meio de uma articulação direta entre o sistema educativo, o sistema político e o sistema produtivo (FRANÇA, 2009).

Desde o período colonial, a educação no Brasil já era um marco, passando por vários momentos de intensas lutas, para que o seu objetivo fosse alcançado, de uma escola pública, nova, e democrática, que atendesse a todos independentes de sua classe social. Mas ao longo do tempo essa educação vem sendo prioridade pra uns e pra outros não, as leis precisas estão somente no papel.

Como ressalta PILLETTI:

As leis são feitas, mas não se providenciam recursos para que sejam cumpridas. Observa-se, no entanto, que o bloqueio contra o acesso e a permanência na escola tem sido furado algumas vezes e em alguns lugares. Mais isso nunca se deu em decorrência da ação dos poderes públicos, e sim como resultado da organização e da luta das classes populares em defesa dos seus direitos em matéria educacional. (PILLETTI, 1997, p. 22)

Sempre existiram na história da educação movimentos inovadores que trataram de reformar uma educação existente.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, Inciso VI, instituiu o princípio da “Gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 2009). Esse princípio da gestão democrática passa a ser pauta de discussões entre educadores como sendo uma alternativa para melhoria da qualidade da educação pública no Brasil.

A complementação deste princípio ocorre em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 9394/1996). O artigo 14 define que: 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 - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Além disso, no artigo 15, da LDB determina que:

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 gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Esses princípios incentivaram transformações significativas na perspectiva das políticas públicas no campo da gestão escolar, pois passou a haver a probabilidade de cada estabelecimento de ensino preparar o seu projeto político-pedagógico, compor colegiados, dentre outros direitos, que ensejam a gestão democrática na escola pública.

O PPP- Projeto Político Pedagógico, esse projeto é indispensável para a elaboração de metas pautadas nos trâmites democráticos, a elaboração das propostas deve contar a participação de todos os profissionais da educação na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais, levando em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino.

Entende-se por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática desde professores a alunos, funcionários e a comunidade em geral, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino, (LUCK, 2006).

O Projeto político pedagógico, é mais do que um documento, é um dos meios de viabilizar a escola democrática e autônoma para todos com qualidade social. A autonomia da escola pressupõe liberdade e capacidade de decidir. Seu ponto de partida para a conquista dessa autonomia baseia-se na construção da identidade de cada escola.

A partir da década de 1990, as políticas públicas em educação, em conformidade com a reforma de Estado passam a impulsionar a prática de novas técnicas de gestão de unidades escolares.

Neste período verifica-se uma emergência de programas e ações orientadas pelo governo federal aos estados e municípios para cumprir metas e objetivos considerados urgentes na Educação Básica (DOURADO, 2007).

Em 1995 a Reforma do Estado passa a ser executada de maneira eficaz com o governo de Fernando Henrique Cardoso, e o então ministro Bresser Pereira. Nesta Reforma muitas ações foram adotadas, entre elas as políticas de descentralização e responsabilização da sociedade civil nas questões sociais, entre elas a educação.

Segundo VIRIATO (2004), a descentralização é uma estratégia do Estado para se eximir das responsabilidades sociais como saúde, moradia, segurança e educação, as quais são garantidas na Constituição de 1998.

Em 2001 é lançado o Plano Nacional de Educação (PNE) que traz nortes acerca da gestão democrática. Este plano Constitui como um dos objetivos a democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, correspondendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na preparação do projeto pedagógico da escola e a participação da sociedade escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001).

O trabalho da gestão participativa é algo intenso, que exige do gestor responsabilidade para que não se perca em tarefas menos importantes, deixando de lado objetivos maiores, como o trabalho em equipe e o aprendizado dos alunos.

“Na escola”, a atuação de todos os envolvidos deve acontecer com competência para que o ensino realmente se faça valer e que a aprendizagem se realize que ocorra diálogo, companheirismo e ética, construindo assim um ambiente favorável á aprendizagem (MADEIRO, 2015, p.83).

A escola quanto uma instituição, necessita saber que precisa constituir sujeitos que possam arraigar-se na sociedade, de maneira a alterar-se positivamente. Se for para a sociedade que a escola forma o sujeito, prontamente conclui-se que os dois, espaço escolar e círculo social, necessitem cultivar uma afinidade de sintonia para um bom caminho do ensino. Por isso tem-se a percepção de que há a precisão de uma recíproca cooperação entre o campo social e a dimensão escolar.

Outro componente importante é a constituição do Conselho Escolar, formado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar, como pais, moradores do bairro, além de professores alunos e funcionários cuja função é gerir coletivamente a escola, fiscalizando a verba com transparência na prestação de contas; além da avaliação institucional escolar, e a promoção da eleição direta para diretor.

Ao Conselho Escolar compete: O fortalecimento dos laços de atuação e de participação conjunta dos integrantes da comunidade escolar entre si, e destes com a comunidade local; a promoção do acesso e da permanência das crianças, adolescentes, jovens e adultos na unidade educacional; a cogestão do Projeto Pedagógico da unidade educacional.

Mais o que se observa nas instituições educacionais é a falta de conhecimento por alguns membros do conselho escolar em relação a sua função, ouve-se pelos cantos que são apenas chamados para assinar papeis (documentos) servindo apenas de marionetes por alguns diretores, algo que não pode acontecer, o Conselho Escolar tem que estar ativo na escola em todos os aspectos agindo de forma transparente, cabendo ao Conselho Escolar zelar pela manutenção da escola e participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo com as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade de ensino.

De acordo com o Regimento Unificado das escolas municipais e conveniado do município de Salinópolis do Pará, o Conselho Escolar:

Exerce sua autonomia em consonância com a legislação vigente e com as diretrizes da política educacional traçada pela Secretaria Municipal de Educação. O Conselho Escolar deve ter seus conselheiros eleitos entre seus pares, conforme calendário estabelecido em resolução específica da Secretaria Municipal de Educação, respeitando a legislação em vigor. (Art. 21,22 / 2014).

Infelizmente isso não acontece na pratica a participação da comunidade ainda e muito pouco; talvez por não conhecerem suas funções no órgão; porem isso só será fato quando a sociedade entender que também faz parte desse espaço e que tem direito de nele intervir com vistas à melhoria da educação ali oferecida. É fundamental que a comunidade local receba orientações, e seja preparada para a participação no processo.

Segundo pesquisas a expressão “Gestão Educacional”, frequentemente empregada para distinguir a ação dos diretores, surge, por conseguinte em mudança a Administração Educacional, para dissimular não apenas ideias novas, e sim um novo modelo, que busca situar na instituição uma direção transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Diante deste contexto, a escola passa por período de redefinição em suas estruturas, na busca de atender às necessidades do mundo moderno, pois a educação por si só não produz mudanças na escola, mas é fundamental dizer que nenhuma mudança é possível sem educação.

Para LÜCK (2006), a gestão democrática possibilita a melhoria da qualidade da educação, e nesse sentido a qualidade deve ser negociada, participativa, auto reflexiva, contextual/plural, processual e transformadora, sendo, portanto, uma transação.

A partir de então a escola passa a ter uma nova função social, pois esta se relaciona aos diferentes momentos da história que varia ao longo do tempo; e assume distinta configuração na política educacional. Para tanto, é necessário compreender gestão democrática como um processo de administração onde todos os membros da comunidade escolar estão envolvidos na busca da melhoria do ensino.

A qualidade do ensino, tão necessária e preconizada para que nossa população possa alcançar melhores níveis de qualidade de vida e maior competência no enfrentamento de seus anseios de desenvolvimento, passa pela garantia de variados processos e condições interligadas, envolvendo múltiplos aspectos internos e externos à escola e aos sistemas de ensino (LUCK, 2015, p.28).

É por meio da participação que a instituição escolar se instrumentaliza para decidir sobre seus rumos. É com a escolha dos diretores e com a criação de colegiados formados tanto por pessoas da comunidade escolar (diretores, vice-diretores, professores, alunos e funcionários) quanto da comunidade local (pais de alunos, movimentos populares, associações de moradores, clubes de mães, grupos culturais), que os sujeitos, na escola, podem se tornar corresponsáveis pela gestão, tendo em vista o cumprimento dos processos pedagógicos da instituição de ensino (PARO 2006).

As escolas que se impõem nessa abordagem produzem destaque na descentralização de funções e à democratização das decisões, numa configuração de princípio que junta pessoas com autoridade mútua, onde o coletivo procede no conhecimento interdisciplinar. Esse padrão de organização não é exclusivamente objetivo, mas uma constituição desencadeada junto aos professores, alunos e demais integrantes da escola. A análise de uma escola resulta em diversas formas de tornar realizável uma gestão democrática.

Cada escola constrói uma experiência singular a ser valorizada como circunstância única e irreprodutível, a ser reconhecida pela observação e atenção às nuances e peculiaridades de sua manifestação, em associação com os seus resultados, (LUCK, 2015, p.63).

Nesse sentido, vê-se a importância de se estudar como a gestão pode contribuir para uma escola de qualidade. A direção em ação assume as decisões na organização, e distribui os trabalhos para ficarem cogitados da mais perfeita forma possível.

2.2 A importância do Diretor escolar na motivação da qualidade do ensino

Quando falamos em escola, logo nos vem à cabeça a ideia de professores e alunos, desenvolvendo seu intenso trabalho de ensinar e de aprender numa perspectiva sistemática de que se vai à escola para aprender, conhecer aquilo que ainda não se sabe. Sem perceber que, além desses personagens existe um, cuja responsabilidade excede o ambiente pedagógico da sala de aula.

Esse personagem conhecido por Diretor envolve todos os demais aspectos catalogados à consecução dos objetivos de ensino e de aprendizagem. Neste contexto, almejamos refletir sobre a ação do diretor de escola, na inclusão com o que efetivamente faz, articulando esse pensamento a uma perspectiva de trabalho, analisando este trabalho, enquanto prática humana, que se faz transformadora segundo as precisões do homem, e porque não dizer as daqueles que os rodeiam e com ele convive na cotidianidade de seu exercício.

A motivação é um dos requisitos necessários para a efetivação de qualquer atividade. O comprometimento e a participação ativa, previstos pela gestão democrática dependem dela, entre outros. A motivação no trabalho profissional é uma responsabilidade partilhada.

O ser humano precisa gostar do que faz de nada adianta ter ambientes agradáveis, se o ser humano não gosta do que faz. O “querer fazer” é a premissa básica para alcançar a motivação no ambiente de trabalho. “O clima organizacional está fortemente relacionado com a condição de motivação de seus partícipes”.

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de júbilo, agitação, empenho, cooperação absoluta etc., todavia, quando a baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou

determinação de barreiras a satisfação, das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos chegar a estado de agressividade, tumulto, inconformismo etc., típicos de situação em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de greves, piquetes etc." (CHIAVENATO, 2005 p.269).

De acordo com LUCK:

Na medida em que os sistemas de ensino continuem organizando seu trabalho ordenado e orientado a partir de um enfoque meramente administrativo, será muito difícil que a escola, por iniciativa própria, e na contramão das iniciativas orientadoras do sistema, venha a dar um salto de qualidade em seu processo de gestão de sistemas como se pretende. Torna-se fundamental que se construa uma consistência entre os processos de gestão de sistemas de ensino e o que se espera ocorra no âmbito da escola, mediante uma orientação única e consistente de gestão (LUCK, 2015, p.26)

É fundamental compreendermos os procedimentos de reformas que vão acontecendo em nossas escolas, necessitamos entender e habituar-se às modificações que brotam na coletividade, porque é impossível tratar sobre qualquer arcabouço educativo sem antes situá-lo no seu exterior histórico e social. Este método passa primeiramente pelo modo de como o indivíduo em um dado contexto avalia sua realidade seu mundo, percebendo-se como um ser que faz o seu tempo e o seu ambiente, um transformador particular do seu fato que discretamente medita, e transforma.

No entanto, a gestão democrática pode ser a melhor atitude, de alcançar que os desígnios educacionais fiquem voltados à formação, entende-se deste modo que juntos os sujeitos envolvidos com a técnica educacional precisam com ela comprometer-se e operar, pois de nada adianta uma Lei de Gestão Democrática do ensino público que dá esta autonomia se os atores como diretor, professor, alunos e demais; desconhecem o significado político dessa autonomia, pois a mesma deve ser uma construção contínua, individual e coletiva.

Neste sentido, podemos entender que a organização escolar é uma unidade igualitária que coliga pessoas que interagem entre si, com vistas a alcançar objetivos educacionais. É um estabelecimento com composições e práticas organizativa próprio, neste contexto, LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCH diz:

Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCH, 2009 p. 316).

O mapa que se ilustra a respeito das inovações, competências e habilidades indispensável ao gestor escolar na atuação de suas atividades, nos manda a uma meditação sobre o preparo a partir da coordenação inicial e continuada do gestor escolar, que permita ao mesmo articular os distintos elementos sociais que sucedem diretamente sobre múltiplos contextos educativos.

Neste contexto de organização escolar, há que se buscar um novo conceito de gestão. Desta forma, há uma séria preocupação com as mudanças no entendimento e na prática do trabalho do diretor da escola, que passa a ser aceito como gestor, recebendo, mesmo que informalmente esse título no tratamento atribuído às suas tarefas e demais atividades.

Os atributos que definem o perfil de liderança de um gestor não estão adicionados apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são apuradas no decorrer do cotidiano, das ações que são enfrentadas, das dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos modificam o modo de trabalho do gestor como líder.

Reconhece ainda que, ações empreendidas para melhorar a qualidade da gestão educacional ao longo do tempo têm sido isoladas e muitas vezes desenvolvidas sem a preocupação de analisar, registrar e interpretar seus resultados, com o fim de, ao promover uma mudança, construir conhecimentos sobre o processo e divulgá-los, de modo que outros possam aproveitar da mesma e, dessa forma reforça-la. (LUCK 2015 p. 30).

Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, capacidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de capacidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais.

SOTO (2002) relata que a capacidade técnica se refere a conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A capacidade humana é a habilidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

O líder dinâmico é um incentivador dos conflitos de ideias e é também um competente solucionador de desordens pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele abaliza visivelmente os acontecimentos das pessoas, e assim é capaz de ajustar aqueles sem contristar ou abater a altivez dos envolvidos.

Segundo LUCK:

“Muitas vezes ocorre que, com a mudança de gestores, à frente de suas unidades de atuação, boas experiências são abandonadas e até mesmo esquecidas, estabelecendo-se a descontinuidade do processo. Por força dessa condição, deixa-se de aprender com elas e de utilizá-las para promover o avanço da educação. (LUCK, 2015, p.31)

Com as constantes transformações em que a sociedade vive; a escola também não é diferente, a mesma por sua vez se encontra dentro deste processo de mudanças, e tem o desafio de adaptar-se a esta sociedade cada vez mais dinâmica. Mais porque que o processo de ensino e aprendizagem ainda é desafiador para a gestão? Compreendo que por puro egoísmo de alguns gestores, eles se acham no direito de não dar continuidade no trabalho do gestor que lhe antecedeu.

Muitas vezes as ações, estão sendo bem direcionados pelos docentes e comunidade escolar, os resultados estão dando certo. Com a mudança de direção, muda todo aquele trajeto que já tinha sido traçado, e porque não dar continuidade nesse avanço? Ai eu respondo; sempre a questão partidária gritando mais alto.

A função do líder no século XXI não é "gerenciar a alteração", mas sim nomear o próprio futuro dentro do cenário que se está transformando, em um conceito que ele motiva como "liderar a mudança". A seguinte característica deste período que estamos vivendo é o que podemos chamar de "universalização da mudança", o que constitui que praticamente nenhuma pessoa fugirá de seus impulsos.

Os líderes em todos os níveis hierárquicos necessitam estar à frente da mudança e fazê-la ocorrer. Almeja-se de um líder a competência de agir em cenários nos quais o convívio da ordem e da desordem se faz sentir (COVEY 2003).

Para tanto se torna necessário criar espaços flexíveis, abertos e favoráveis à circulação de ideias individuais e grupais para estabelecer confiança em termos de troca de saberes. Trata-se de implantar uma cultura, por meio da qual todos tenham acesso às informações e confiança no grupo para solicitar apoio, quando necessário e compartilhar dificuldade e possibilidades (MADEIRO, 2015, p.26).

VERGARA (1999) ainda conclui afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O almejado desempenho das pessoas pode ser adquirido pelo compartilhamento desses subsídios somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de estimas e confianças dignificantes, ter agilidade na procura de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação seu instrumento de afazeres, ter iniciativa, empenho atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode cooperar visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

Ultimamente o papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de espaço, principalmente quando se trata de espaços corporativos e organizacionais.

LÜCK (2006) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A gestão efetiva deve propiciar um ambiente acolhedor com a participação de todos sem questões burocráticas, não centralizando nele a responsabilidade pelo todo, um bom líder articula com sua equipe escolar um ambiente estimulador de participação escolar tanto interna como externa.

Segundo OLIVEIRA (1997), liderar é exercer alguma forma de domínio. O domínio é a capacidade de entusiasmar alguém. O comando é o jeito de se adestrar esse domínio. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia a conduta de outras.

Nesse contexto entendo que o líder é membro presente em praticamente todas as reuniões, independente das aparências culturais e da complicação de disposições igualitárias e organizacionais, pois a liderança escolar é aquela que deve estar à frente de todas as ações desenvolvidas na escola, pois observamos que na maioria das vezes os gestores eles apenas são pra darem ordem à suas equipes, não participando de forma direta das ações que são desenvolvidas no espaço escolar.

HUNTER (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para o autor, a direção precisa estar a ofício, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que consiga o interesse elevado de todos.

A liderança democrática se apresenta com grande atributo diante às outras, pois as organizações procuram chegar a suas metas, e as pessoas comandadas, ou melhor, os novos profissionais estão cada vez mais ligeiros, gostam de pessoas que os apoiam, que lhe dão constante coragem, cobrando, estimulando, e enfrentando os problemas juntos.

A direção democrática ainda se destaca pela prevalência da soberania popular na configuração com que se lidera, ou seja, o líder distingue os objetivos, mostra o que precisa ser feito, mas ouve os liderados, solicita propostas e deixa algumas deliberações a encargo do grupo. Um líder que não conduz entusiasmo em qualquer que seja a circunstância possivelmente não conseguirá a consideração e a admiração de seus liderados.

ROCHA (2005) comenta que o mundo está em constante processo de atualização, e que os profissionais que têm a capacidade de se adequar, ou se atualizar, conseguirão ter melhor rendimento perante os outros. Conforme o autor, os líderes devem encontrar-se sempre em desenvolvimento e procurando frequentemente novos conhecimentos, ou seus conceitos ficarão ultrapassados.

O mundo progride com muita rapidez, os profissionais não podem deixar de se atualizarem, em novas especialidades necessárias para atuarem nesse novo cenário empresarial. As empresas buscam por profissionais líderes eficazes, com técnicas atualizadas, por pessoas que já possuam ou queiram desenvolver competências para liderança e que realmente estarão ligados com as organizações.

A gestão de pessoas tem a função essencial para quando são localizadas pessoas com aspectos diferenciados, os líderes precisam estar atentos e acentuados para impetrar verificar algumas competências nos contratados. Se não houver uma interface do líder com sua equipe será complexo atingir resultados bons.

Bons líderes estão por vir, com qualidades realmente diferentes dos líderes do passado, com respostas mais aguçadas, almejando novas conquistas, sendo mais flexíveis e também mais conectados com os objetivos das organizações.

Num mundo onde as repostas são quase que imediato, às pessoas necessitam procurar conhecimento e estar se atualizando sempre e principalmente preparadas a modificar-se; as grandes organizações buscam profissionais desse tipo.

Para que exista um novo olhar sobre a tarefa de dirigir uma escola, faz-se cogente compreender que uma mudança de paradigma é muito mais do que uma simples mudança de conceitos.

Neste sentido, é de suma importância que o diretor tenha o conhecimento de todas as grandezas que compõem o trabalho e a organização escolar, a fim de que seja capaz de articulá-las, com a visão de alcançar os objetivos e metas nomeados em seu planejamento. A escola é uma organização que deve ser considerada dentro de sua complexidade e suas particularidades, como ter a capacidade dos docentes em sala de aula de tomar uma decisão não forçada, mais baseada nas informações disponíveis sem deixar de lado questões que a atravessam, como por exemplo, as relações de poder.

A importância do líder democrático reside no fato de conduzir e convencer os líderes a obterem bons resultados. Ele deve ter seguidores, ser amado e respeitado, ser corajoso e inspirar confiança, saber tomar decisões. De forma compartilhada, saber comunicar-se, ser entusiasmado, ser presente na vida da instituição e das pessoas, ser criativo e capaz de estimular a criatividade, servir de exemplo ser responsável e ser um especialista em pessoas. (BIZERRA, 2008, p.166).

E fundamental que o gestor esteja fazendo formação continuada, se auto avaliando, procurando rever suas ações, saindo do comodismo, de traz de uma mesa, gerenciando de forma direta e indiretamente as ações da escola de forma compartilhada. É evidente que a autonomia fortalece as escolas, acentua a alma da equipe, concentrando os professores e demais educadores na responsabilidade em ostentar um desempenho na forma da organização do trabalho escolar não apenas na sala de aula, mas na escola como um todo.

2.3. As orientações para os procedimentos de Gestão escolar no Sistema municipal de Salinópolis

O assunto gestão escolar democrática, é bastante debatido ultimamente, pois busca saídas para uma mudança no sistema atual de ensino, destacam-se as mudanças que se direcionam a descentralização do poder, a precisão de um

trabalho alcançado com larga participação de todos os componentes da escola e da comunidade, para abranger a sociedade como um todo. Trata-se de uma concepção de gestão que possibilita compartilhar as responsabilidades nos processos decisórios tanto nos sistemas de ensino quanto nos das unidades escolares.

Neste contexto, o sistema municipal de Salinópolis, também adquire novas adjacências com relação às metodologias de gestão educacional. As regras instituídas pelo município, com base na legislação nacional, preveem a participação dos diversos segmentos responsáveis pelo processo educacional. Segundo o Plano Municipal de Educação de Salinópolis (PME), instituído pela Lei 2.855/2012 define que;

Através de uma gestão democrática e participativa é que conseguiremos desenvolver uma política educacional de qualidade voltada para a cidadania, assegurando a transparência do gerenciamento dos recursos, assim como, o exercício do controle social, visando oportunizar atitudes democráticas entre os envolvidos e fortalecendo princípios de autonomia e transparência do processo educativo. (PME/2012, p.34).

Para uma compreensão de gestão, este dispositivo vem servir de base nos processos de forma que favoreçam as determinações coletivas, constituindo estes um elemento de solidificação dos processos democráticos. Para a efetivação dos processos de gestão; alguns mecanismos são formalizados na área das unidades educacionais. Nesta perspectiva a Lei municipal de nº 2.817 – A/2009, que estabelece Diretrizes para a Eleição de Diretores das escolas públicas municipais de Salinópolis, e dá outras providências; no seu artigo 1º define:

O Diretor das escolas públicas municipais será eleito, direta uninominalmente pela comunidade escolar de cada unidade de ensino, (Salinópolis /2009).

Segundo a Lei nº 2.817- A/2009: As eleições ocorrerão nas Escolas Públicas Municipais de Ensino Fundamental (até 8ª série), que tiverem em sua matrícula real na época do processo eleitoral, um número mínimo de 100 (cem) alunos. O cargo de Vice-Diretor somente será preenchido em escolas que possuírem em sua matrícula, um número de 300 (trezentos) alunos, quando então o cargo será exercido em 40 (quarenta) horas ou no mínimo de 200 (duzentos) alunos, quando então o cargo será exercido em 20 (vinte) horas. As escolas que não se enquadrarem nas disposições previstas no § 1º do Art. 1º, terão em sua administração um professor responsável, indicado pelo Secretário Municipal de Educação e Cultura. (Art. 1º §1º, §2º, §3º).

Segundo a Lei municipal terão direito a votar na eleição para Diretores:

Todos os alunos a partir de 12 anos, na data da Eleição, regularmente matriculados na escola, os pais ou responsáveis por alunos perante a escola, os funcionários e professores em exercício na Unidade Escolar. (Art. 2º, 2009).

Dando prosseguimento ao processo de votação, para diretores da rede municipal de Salinópolis do Pará, quando o professor tiver duas matrículas em exercício em uma mesma escola, votará uma vez.

Quando o professor tiver duas matrículas em exercício em duas escolas, votará duas vezes. O número de eleitores será definido na data de publicação do Edital de Convocação da Eleição e, após quem vier a integrar qualquer segmento da comunidade escolar, não terá direito de votar. Cada eleitor poderá votar uma só vez, vedada a possibilidade de fazê-lo por mais de uma categoria (art. 2º, 2009).

Esta Lei (2.817- A/2009) determina: Poderá concorrer à Direção da escola todo o membro do Magistério Público Municipal Efetivo, no exercício do cargo, em qualquer Unidade Escolar da rede municipal, e tiver no mínimo 6 (seis) meses de efetiva atuação.

Os mesmos deverão estar habilitados, obedecendo à formação mínima de nível superior em pedagogia ou Gestão Escolar, e cada candidato deverá apresentar seu Plano de Trabalho para a Escola a qual quer concorrer (Art. 3º § 1º, § 2º, 2009).

Na definição do resultado final, os votos dos diversos segmentos escolares terão o mesmo peso proporcional. (Art.4º, 2009, p. 02).

A eleição se dará por meio do voto direto e secreto, sendo proibido o voto por representação. A apresentação dos candidatos far-se-á através de nominata. Será considerado eleito Diretor, o candidato da nominata que, não computados os votos nulos e brancos, obtiver a maioria dos votos.

No caso de empate, será considerado eleito a nominata cujo Diretor tiver maior tempo de serviço no Magistério Municipal. No caso da Escola não apresentar nenhum candidato ou havendo uma candidatura única e esta não alcançar a maioria absoluta dos votos, convocar-se-á nova eleição no prazo de até (30) trinta Dias. (Art. 5º, 2009, p. 02).

De acordo com a Lei 2.817- A/2009 no seu Artigo 6º Será constituída uma comissão Eleitoral para dirigir o processo de eleição, integrada por no mínimo um

representante de cada segmento da comunidade escolar, eleitos pelo círculo de pais e mestres; onde no seu parágrafo único do seguinte artigo, diz que os professores integrantes da comissão Eleitoral não poderão ser candidatos à Direção.

A convocação para eleição será feita através de edital, indicando os pré-requisito bem como outras instruções necessárias ao desenvolvimento do processo eleitoral será afixado em local visível na escola e remetido aos pais ou responsáveis por alunos, com antecedência de 20 (vinte) dias do pleito eleitoral. (Art. 7º, 2009).

Eleito o Diretor, e cumpridos todos os procedimentos legais do processo eleitoral, a Comissão Eleitoral, comunicará o resultado oficialmente ao secretário Municipal de Educação e Cultura que no prazo de 10 (dez) dias, procederá a designação do mesmo; onde o Diretor eleito terá um período de administração de três anos a contar da data da posse, onde será permitida a recondução de apenas um mandato imediatamente posterior. (Art. 10º, 2009). Ocorrerá vacância por conclusão de mandato, renúncia, aposentadoria, falecimento ou destituição do Diretor.

E essa destituição somente poderá ocorrer motivadamente, após sindicância e/ou processo disciplinar de acordo a previsão legal. A proposição para instauração de sindicância poderá advir do próprio Colégio Eleitoral da Unidade Escolar ou pelo Círculo de Pais e Mestres, ambos em decisão tomada pela maioria absoluta de seus membros.

A sindicância deverá estar concluída no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data de sua instauração. A critério do Secretário Municipal de Educação e Cultura poderá ser determinado o afastamento do indicado, se a Comissão de Sindicância assim recomendar durante o seu trabalho, assegurando o direito de retorno às funções, bem como a percepção da gratificação, durante o período de afastamento, se a decisão final concluir pela não destituição.

A Comissão de Sindicância será composta por no mínimo, um representante de cada segmento da comunidade escolar, eleitos pelo COM, bem como, um representante do Secretário Municipal de Educação e Cultura, e do Sindicato dos Professores Municipais de Salinópolis. Comprovado o motivo que gerou a Sindicância, o Secretário Municipal de Educação e Cultura, determinará o afastamento definitivo do indicado. (Art. 13º, 2009).

A presente Lei nº 2.817- A/2009 aplica-se também, à eleição de Diretores e Vice Diretores de Escolas Públicas Municipais criadas após a vigência desta Lei. (Art. 17º. 2009).

A Lei municipal de Salinópolis de nº 2.839/2011, que dispõe sobre o Plano de Cargos e Carreira e Remuneração dos Trabalhadores em Educação, em seu Artigo 2º, 2009, também vêm reforçar a organização da Gestão Democrática, a mesma tem como finalidade definir e regulamentar as condições e o processo de movimentação dos profissionais do ensino da respectiva carreira, onde em um de seus parágrafos, estabelece que a organização da Gestão Democrática do ensino público municipal aconteça através de eleições diretas para diretores e vice – diretores das escolas, respeitando as diretrizes estabelecidas no artigo 14, da Lei Federal 9.394/96 e na resolução 02/09/ do CNE/CNB.

Com embasamento nestes dispositivos, averigua-se a intencionalidade do Sistema Municipal de Salinópolis em ajustar as leis para a gestão, de acordo com um novo argumento educacional cujas direções se baseiam em formas compartilhadas de programas, acompanhamento e avaliação das atividades pedagógicas na escola.

Conforme as pesquisas realizadas no Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Município de Salinópolis – SINTEP, os procedimentos da gestão na escola estão expressos em documentos legais do Município.

Dentre estes se destacam: A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº9394/96, O Plano Municipal de Educação (PME) Regimento Unificado das Escolas Municipais, e dá outras providências, a Lei nº 2.768 – A/2002 que Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores do município de Salinópolis, a Lei nº 2.839/2011 que Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Trabalhadores da Educação (PCCR),de Salinópolis, a Lei Orgânica do Município de Salinópolis (2011), Regimento Unificado das Escolas Municipais e Conveniadas do Município de Salinópolis(2014).

O 1º Plano Municipal de Educação de Salinópolis foi instituído pela lei nº 2.855/2012, aprovada na Câmara municipal de Salinópolis, na sessão do dia 28 de junho de 2012, com duração de 10 anos, podendo ser revisto a cada 02 anos, em conformidade com os Planos Nacional e Estadual de Educação.

Foi elaborado com a participação maciça da sociedade, a partir das análises, estudos, debates e proposições, sob a coordenação da senhora Cleudenilce

Nascimento dos Santos, Secretária Municipal de Educação, equipe técnica da SEMED gestão 2009 a 2012 e os segmentos das escolas. (Salinópolis /2012).

Atendendo a exigência da lei que estabelece o novo Plano Nacional de Educação – PNE, Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, onde preveem que os Estados e Municípios devem adequar seus planos, no prazo máximo de um ano após sua publicação, fixando diretrizes, objetivos e metas para a educação em consonância com PNE em seu âmbito de atuação, de modo a dar suporte às metas constantes do novo Plano Municipal de Educação, o município de Salinópolis pretende adequar o 1º Plano Municipal de Educação, analisando e ajustando-o quando necessário para desenvolver ações para melhoria da qualidade educacional no período de uma década (2014-2024).

O processo de elaboração do PME encontra respaldo legal na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº9394/96, assim como, nos marcos normativos que embasam o regime de colaboração dos entes federados: a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

O PME de Salinópolis encontra-se alinhado ao Plano Nacional de Educação – PNE e ao Plano Estadual de Educação – PEE. (Salinópolis /2012).

Ressalta-se que as Metas e Estratégias definidas neste Plano apontam para as perspectivas transformadoras e emancipadoras da educação de Salinópolis, sendo delineadas com base na Legislação Educacional, nos Planos Nacional e Estadual de Educação e na realidade do município. (Salinópolis / 2012)

O PME considera como foco o território do município, espaço em que o poder público das diferentes esferas de governo articula-se para a garantia do direito ao exercício da cidadania, tendo por base a qualidade da educação.

As Metas e Estratégias do PME foram definidas a partir da análise do diagnóstico educacional do município, considerando o contexto histórico, geográfico, socioeconômico, cultural e ambiental, o que proporcionou uma visão holística da realidade de Salinópolis, possibilitando assim, a definição de proposições capazes de assegurar mudanças significativas no desempenho educacional do município no prazo de até dez anos. Como já foi mencionado no período de 2014 a 2024, que infelizmente a nossa realidade ainda está muito distante.

A educação do Município de Salinópolis, assim como em todo o nosso Pará não é uma das melhores, ainda há muito que se avançar, apesar das melhorias que já foi feita pelo Gestor público em termo de estrutura física como construção de

prédios escolares, reformas, compras de equipamentos enfim [...], mas ainda os desafios em relação ao ensino e aprendizagem dos nossos alunos e grande e precisamos melhorar.

Nossa inquietação é o que acontece em algumas escolas que são da mesma rede, tem a mesma formação, mais o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), ainda oscila muito, há muita diferença entre escolas do mesmo padrão, a pesquisa vem focar nas ações que são desenvolvidas pelos atores das escolas com alto IDEB, para a melhoria do ensino, a fim de servir de exemplos para ser aplicado para a melhoria do ensino nas escolas que estão com baixo IDEB.

Afinal vestimos a camisa da educação de forma geral, não por escola e isso também é uma preocupação nossa, porque observamos que as escolas trabalham muito de forma individualista, causando até mesmo uma competição entre docentes, algo que jamais vai trazer benefícios para a nossa educação.

Mais o que é o IDEB? E o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. No próximo capítulo vamos conhecer como esse sistema de avaliação acontece na prática, quais as contribuições que vem trazer para nossa educação.

3. O ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA - IDEB: UM INDICADOR DE QUALIDADE NA ATUAL POLÍTICA EDUCACIONAL

No cenário da educação brasileira nas últimas décadas, a avaliação tornou-se assunto em evidência mostrando-se um admirável instrumento para o progresso da condição da educação. Tendo como desempenho nortear o educando a tomar consciência de suas ciências, se posicionarem de forma crítica e saber se está progredindo na superação das dificuldades para continuar avançando no processo de ensino e aprendizagem.

Nesse argumento a ação de educar e de instruir está pertinente a consumação de alterações e obtenções de conhecimentos, tanto motores, cognitivos, quanto afetuosos e igualitários.

O Sistema de avaliação da educação básica é um tema recente no nosso Brasil, tema este de muitos debates e discussões. Até a década de 90 não existiam métodos de avaliar a aprendizagem que tornassem de forma significativa, a questão da qualidade do processo de ensino no Brasil.

O SAEB- Sistema de Avaliação de Educação Básica; foi o primeiro sistema a ser inserido para medir a qualidade da educação básica e, a partir de 1995, passou a ser aplicado de dois em dois anos a uma amostragem expressiva de alunos da rede pública e particular de ensino.

Neste contexto iniciou-se uma política de avaliação educacional com o objetivo de assegurar padrões mínimos de aprendizagem dos alunos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB 9394/96, em seu artigo 9º, inciso VI, dispõe sobre o papel das avaliações e decide quanto obrigação da união.

[...] assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, 1996).

Neste contexto foi implantado em 1996 o exame nacional do ensino médio (ENEM), e mais tarde, a Prova Brasil, e em conjunto com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) ambos introduzidos em 2006. E Com a finalidade de aumentar a eficácia e a afetividade dos sistemas educacionais, aprimorar a qualidades das determinações estratégicas dos municípios e de seus regulamentos, o Ministério da Educação por meio do Instituto Nacional de Educação

e Pesquisa - INEP, criou em 2007 o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Com a regulamentação do decreto n. 6.094/2007, que implantou o Plano de metas compromisso todos pela educação, ficou estabelecido que o Ideb seria o indicador da qualidade da educação brasileira, conforme pode ser constatado em seu artigo 3º.

Art. 3o A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no Ideb, calculado e divulgado periodicamente pelo Inep, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica - Aneb, e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Brasil, 2007).

De acordo com o INEP, o IDEB é o indicador estatístico que tem o objetivo de orientar a formulação, implantação e avaliação de políticas públicas educacionais que conduzam a uma educação de qualidade. Possibilitando o diagnóstico e atualização da situação escolar em todos os âmbitos.

A meta que o governo deseja atingir é elevar o IDEB ao mesmo patamar dos países que fazem parte da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), passando da média nacional obtida em 2005, que foi 3,8, para a média de 6,0, em 2022.

CASTRO (2009, p.11) ressalta que:

O Ideb reúne num só indicador dois conceitos importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e desempenho dos alunos nas avaliações. Seu cálculo baseia-se nos dados de aprovação escolar, apurados no Censo Escolar, e nas médias de desempenho obtidas nas avaliações nacionais: o Saeb, para as unidades da federação e o país; e a Prova Brasil, para os municípios. O novo indicador considera dois fatores que interferem na qualidade da educação: as taxas de aprovação, aferidas pelo Censo Escolar; e as médias de desempenho medidas pelo Saeb e pela Prova Brasil. A combinação entre fluxo e aprendizagem resulta em uma média que varia de 0 a 10. (Id, p.11)

Desta forma, o Ideb passou a ser o indicador do desenvolvimento da educação básica, combinando as informações do fluxo escolar e o desempenho dos alunos nas avaliações, no caso dos municípios, representado pela Prova Brasil.

O índice varia a partir de uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), condessa dois conceitos que são o fluxo escolar e a média de desempenho dos estudantes nas

disciplinas de português e matemática. No que corresponde ao fluxo escolar, ele é apreendido e calculado a partir do Censo das escolas. Já as médias de desempenho se referem às provas avaliativas que o INEP promove, chamadas de Prova Brasil (ANRESC).

Este fluxo e aprendizagem tem a importância de equilibrar as duas dimensões: se um sistema de ensino detiver seus alunos para alcançar efeitos de melhor qualidade no Saeb ou Prova Brasil, o fator fluxo será modificado, sugerindo a necessidade de melhoria do sistema. Se, ao contrário, o sistema antecipar a aprovação do aluno sem qualidade, o resultado das avaliações indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema.

O Ideb ainda é importante por ser guia de política pública em prol da qualidade da educação. É o instrumento para acompanhar as metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para a educação básica, que tem instituído, como meta, que em 2022 o Ideb do Brasil seja 6,0 – média que retribui a um sistema educacional de qualidade conferível a dos países desenvolvidos.

Assim, para que a média do Ideb seja crescente, ano após ano, é importante que as escolas busquem o sucesso escolar de seus alunos evitando a reprovação e a evasão. Logo, para o MEC, todas as redes deverão melhorar os seus indicadores para atingir estas metas postas no PDE (BRASIL/INEP, 2010). Desse modo o Ideb permite diagnosticar aparências alusivas aos resultados escolares, tornando-se uma ferramenta orientadora das políticas públicas à educação.

3.1 O IDEB e suas implicações em relação ao currículo escolar

É importante ressaltar que o exame é apenas uma etapa do processo avaliativo. Os esclarecimentos dessas estimativas externas necessitam ser postas em debates para que as instituições de ensino entenda o processo e não sejam unicamente responsabilizados por baixos resultados os quais representam apenas parte da realidade educacional.

Porém ainda se escuta muitos questionamentos em relação a esses indicadores, pelo processo ao se limitarem apenas a duas disciplinas: Língua Portuguesa e Matemática, não contendo um conceito de categoria mais abrangente, relaxando demais disciplinas do currículo escolar e influenciando não apenas que as

disciplinas avaliadas sejam tratadas com maior enfoque ao longo do ano letivo, mas, que sejam apenas estas disciplinas as discutidas dentro da sala de aula.

Nesse contexto reflete uma culpa aos docentes de responsabilização pelo resultado obtido na Prova Brasil; pois se o aluno vai mal no desempenho não atingindo a média, e culpa do professor que não realizou um trabalho satisfatório. Não se leva em consideração as condições de trabalho desse professor, a falta de infraestrutura nas escolas, as salas de aulas amarradas de alunos, a falta de merenda escolar de qualidade, a valorização profissional desse docente entre outros.

A Prova Brasil apresenta uma Matriz de referencia que direta ou indiretamente faz com que esses docentes se subordinem e trabalhem com seus alunos os conteúdos postos por essa Matriz, sem a devida meditação sobre os conteúdos propostos, os elementos da avaliação e as propriedades especificam de todo contexto escolar.

Segundo BONAMINO e SOUSA (2010) ratificam que em relação à avaliação externa encontramos três gerações: a primeira geração é aquela que busca uma análise da característica da educação ofertada, sem pertinência de consequências diretas para o currículo. Na segunda, as implicações são devolvidas para a escola numa experiência de mobilização para o progresso da educação e por conclusão, a terceira geração é aquela que estimula políticas de responsabilização, considerando aprovações ou recompensas em consequência dos efeitos.

Levando em consideração as três gerações indicadas pela autora, a mesma afirma que a prova Brasil como ferramenta de estimativa das escolas de modo geral, fosse enquadrada na segunda geração, pois se tratando de uma tentativa de mobilizar a educação para uma possível melhoria do ensino.

Contudo, desde 2007 com a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica esta amostra decorre ganhando lugar no panorama educacional e seguindo, numa aceleração, as características exibidas pela autora como terceira geração.

O IDEB, tratando-se de um indicador de avaliação, aborda questões introdutórias, mas que ensejam uma base para o desenvolvimento de outras discussões da qualidade da educação relacionado à postura, a criticidade do aluno, suas habilidades e competências, dentre outras.

Os indicadores servem para dimensionar a magnitude de um fenômeno e permitir conhecer sua evolução temporal, através da taxa de variação no tempo. Outro uso de indicadores é o de observar o comportamento de diferenças regionais e diferenças entre grupos sociais. Neste caso, pode-se observar se, ao longo do tempo, as diferenças estão diminuindo, o que sinaliza a existência de um processo de convergência, ou se permanecem constantes. Pode-se também observar se o ritmo da convergência é satisfatório e estimar o tempo necessário para que o processo termine (SOUZA, 2010, p. 91).

Desse modo, o Ideb possibilita diagnosticar aspectos referentes aos resultados escolares, tornando-se um instrumento orientador das políticas públicas para a educação. Assim como este indicador pode evidenciar informações satisfatórias, também pode estar mostrando informações indesejáveis, ações que necessitem de superação mais específicas em uma instituição de ensino. Para tanto é importante saber que essas avaliações por si só não resolvem os problemas educacionais, porém não podemos responsabilizar somente a escola e os professores em relação aos resultados das avaliações externas, mais é necessário que haja uma ação coletiva que envolva a todos.

O MEC traz a sugestão, que se utilize a matriz de referência da prova Brasil, por exemplo, para comparar os resultados obtidos verificando com precisão os pontos que necessitam de ser melhorados, para desenvolver ações direcionadas a resolução dos problemas identificados.

A Prova Brasil apresenta uma Matriz de referencia que direta ou indiretamente faz com que esses docentes se subordinem e trabalhem com seus alunos os conteúdos postos por essa Matriz, sem a devida meditação sobre os conteúdos propostos, os elementos da avaliação e as propriedades especificam de todo contexto escolar.

Porém, verifica-se que os gestores e professores afirmam ter dificuldades na interpretação dos resultados da avaliação não sabendo utilizá-los com fins de melhoria da qualidade (COVIC e TAVARES et al., 2005).

E de fundamental importância que gestores e professores saibam decifrar os resultados obtidos nessas avaliações, pois esses resultados trazem um diagnostico escolar de forma direta ou indiretamente do desempenho escolar, o resultado dessas informações ajustados a partir dos dados de evasão e repetência, servem de alerta para o gestor refletir a respeito dos fatores condicionantes dos melhores resultados e processos decisórios que visem a melhoria do ensino e aprendizagem.

Pois a prova Brasil assim como qualquer outra prova reflete o que o aluno aprendeu em todos os anos anteriores e não o que aprendeu no ano de aplicação da prova.

A escola deve adotar métodos para a melhoria do ensino começando pela base, organizando o sistema de ensino e assegurar que o aluno aprenda o que precisa em cada série; a atenção ao aluno deve ser de extrema importância. As ações afetivas no recinto escolar e familiar precisam ser ponderadas com intensidade e apreço, pois delas dependem a formação intelectual, ética, social e psíquica dos alunos.

MADEIRO ressalta:

Em todas as situações de aprendizagem a motivação do aluno sempre esbarra na motivação do professor. Mas para motivar o aluno há a necessidade de um senso de compromisso com a educação, por parte do professor e, mais ainda, de um entusiasmo e até mesmo de uma paixão pelo seu trabalho (MADEIRO, 2015, p. 49).

Pesquisas mostram que as escolas que atingem o maior IDEB, são aquelas que sempre têm elemento em comum; dedicação total com atividades extracurriculares e acompanhamento dentro e fora de sala de aula, a motivação profissional deve estar em primeiro lugar, não basta somente colocar o conteúdo na lousa, mais precisa ser despertada no aluno a vontade de aprender.

Segundo SALTINI (1999), a educação escolar deve ser comprometida com a formação de pessoas livres, íntegras, e criativas e ter como objetivo os princípios de igualdade, justiça e cooperação, e para este tipo de educação exige-se um educador competente, sensível e humanamente preparado e que tenha condições de estimular seus alunos a uma busca contínua de aperfeiçoamento e harmonia.

As avaliações devem ser constantes para ser verificado de perto o progresso dos alunos em sintonia com as provas realizadas pelo Ministério da Educação. O ensinar de forma criativa pode ser uma ótima aliada na hora de ministrar a aula, metodologias como projeto de leitura e aulas diferenciadas.

É importante que a direção e os professores tenham total conhecimento do que está causando mais dificuldades no aprendizado dos alunos. Se possível as reuniões entre docentes e o comando da escola devem ser diariamente para saber o que se passa com cada discente; esse acompanhamento permite que o professor e a direção ajudem melhor os alunos em cada dificuldade.

CALDEIRA (1995), afirma que cada professor constrói parte de sua formação em seu cotidiano na sala de aula a partir de experiências vividas e trocadas com seus alunos e com outros atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Essa vivência em sala de aula e a forma singular que cada profissional apreende e desenvolve competências, contribuem para a singularidade desse profissional e para o alcance dos objetivos pedagógicos.

O professor é figura-chave no processo de melhoria do desempenho dos alunos; é indispensável que o professor tenha condições e estrutura para ministrar suas aulas, a atenção e apoio dos supervisores da escola para melhorar seus métodos de ensino, e acima de tudo que seja valorizado como profissional.

Toda instituição de ensino deveria ter seu Conselho de Classe, onde é provável congregar os professores das diferentes disciplinas de um mesmo ano com a finalidade de avaliar as técnicas de ensino e de aprendizagem sob múltiplas esperanças; favorecendo aspectos como análise do currículo, dos métodos adotados e do sistema de avaliação da instituição.

Para tanto essas discussões precisam ser bem conduzidas possibilitando aos professores uma interessante experiência formativa, permitindo a reavaliação da prática didática.

DALBEN (2004) indica que a compreensão da origem política inicial do Conselho de Classe e sua trajetória no decorrer dos tempos como uma instância avaliativa instituída na organização do trabalho da escola, traz a possibilidade de redimensionar os equívocos para a reconstrução de uma nova prática pedagógica no âmbito de sua função.

O Conselho de Classe, perante suas pertinências, precisará administrar uma modificação das afinidades, permitindo uma gestão democrática e se, enquanto instância colegiada se atentar com tecnologias avaliativas capazes de reconfigurar a ciência, de rever as relações pedagógicas, alternativas e cooperar para transformar a própria coordenação do trabalho pedagógico presente no Projeto Político-Pedagógico da escola.

3.2 Qualidades de ensino e formação de professores: Inter-relação com IDEB e Prova Brasil

No Brasil a qualidade do ensino ainda é um tema muito discutido, apesar dos empenhos realizados nesse campo é grande o número de analfabetos e um sistema de ensino ainda defasado. No processo de ensino e aprendizagem a qualidade é essencial. Discutir tais temas despacha à ansiedade de um conjunto de categóricos que intervêm nesse processo, no domínio das inclusões igualitárias mais abertas, abrangendo temas macroestruturais, quanta centralização de renda, diferença social, instrução como direito, entre outras.

Envolvem, ao mesmo tempo, assuntos referentes a críticas de regras e coesões escolares, apoiadas ao procedimento de coordenação e gestão do trabalho escolar, que sugere temas como condições de trabalho, processos de gestão da escola, diligência curricular, concepção e profissionalização docente.

A década de 70 do século XX foi considerada o período de maior crescimento da formação de profissionais para trabalhar o ensino; porem esta formação não foi acompanhada pela preocupação de uma politica de formação adequada para uma atuação competente, nem por uma politica de valorização.

Nos anos de 1980, em benefício do abalo de Melhoria do Estado, as ponderações foram consideradas como figurantes, pois a figura para enganar os conflitos econômicos dos países era o domínio e racionalização dos gastos.

Porem a formação de professores no Brasil é efeito dos impulsos decorrentes do desenvolvimento das ultimas décadas, esses impulsos causaram o aceleramento do ensino público e privado do ensino fundamental, das disposições prováveis para por em exercício.

Todas essas demandas e crescentes acessos à escola foram frutos das reivindicações igualitárias. Isso justificaria com que aligeirasse uma formação de professores de forma que prevalecesse a quantidade em perda a qualidade, comprometendo de certa forma o ensino ofertado, avaliando o desempenho desse profissional.

Atualmente, exige-se que se ofereça um ensino de qualidade na aprendizagem dos alunos, portanto é importante repensar a pratica docentes, pois os desafios à formação de professores inicial ou continuada se mostram complexas. Essa formação e qualificação tem sido um desafio para gestores e professores; pois os

mesmos reconhecem que é fundamental e serve de reforço para melhorar a qualidade da educação e, sobretudo o crescimento de um país.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, diz que:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público, no § 2 – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento remunerado para esse fim (LDB 9394/96, Art.67).

Por essa razão a Secretaria de Educação toma cuidado em rever a aprendizagem dos alunos fazendo o controle de informação dos mesmos, com aplicação de simulados da Prova Brasil, e averiguando se o indicador de aprendizagem está no nível confiado. Porque se conhece que esses desprezíveis índices expostos pelas escolas têm sido causas de inquietação tanto para os órgãos educacionais bem como para as mesmas, deixando os educadores apreensivos e sentindo se impotentes diante da situação.

Segundo OLIVEIRA E CASTRO (2001),

A evidência de que somos um País de analfabetos e iletrados com uma pequena elite escolarizada é contundente. Os dados do SAEB, colhidos a partir de cinco avaliações ao longo da década de 90, revelam que a situação não está melhorando, e há fortes indícios de que esteja piorando, como sugerido pela avaliação realizada em 1999, [...], Esforços nessa direção, por louváveis que sejam [...], são relativamente caros, difíceis e de resultados muito modestos. (P.131)

Hoje a educação de modo unânime, especialmente nas escolas públicas tem uma grande apreensão com os efeitos das avaliações externas dos educandos, e por esta razão nos últimos anos o Governo Federal tem destinado para as Secretarias de Educação, mais recursos apostando assim abeirar-se o elevado possível resultado do IDEB com a média mundial.

Em motivo disso, esse tipo de avaliação externa como Prova Brasil que vem sendo aplicada nas escolas, veio acompanhada de um objetivo de garantir um método avaliativo mais claro, uma vez que, esse instrumento oportuniza ratificar a verdadeira aprendizagem dos alunos de 2º, 5º e 9º ano matriculados nas escolas públicas brasileiras, auxiliando, desta forma o olhar avaliativo em relação à aprendizagem, com o desígnio de melhorar cada vez mais os efeitos da educação no Brasil.

O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei Nº 10172 de 09 de janeiro de 2001, no qual aborda do magistério da Educação Básica como objetivo central o progresso da qualidade do ensino e distingue que esta só poderá ser conseguida, se for promovida conjuntamente com a valorização dos profissionais da educação, a qual só pode ser alcançada mediante uma política global de magistério, que vise formação inicial, qualidades de trabalho e formação continuada.

A formação de professor é um processo que visa melhores métodos e caminhos das práticas pedagógicas. É importante que o docente tenha conhecimento dos conteúdos de ensino e que tenha o domínio das técnicas pedagógicas. Para isso ele precisa desenvolver capacidades especiais.

O professor deve ter consciência de sua analogia como profissional da educação dotado de cabais ferramentas para desenvolver uma boa tarefa junto aos seus alunos participando de programas de qualificação inicial e continuada para poder fazer um bom trabalho como docente.

BELLUZZO enfatiza

[...] há necessidade de se entender que aprender é um processo complexo, onde o ser humano deve ser o sujeito ativo na construção do conhecimento e que este somente se dá a partir da ação do sujeito sobre a realidade. O conhecimento é o principal fator de inovação disponível ao ser humano [...] assim a capacidade de aprender, de desenvolver novos padrões de interpretação e de ação, depende da diversidade e da natureza do conhecimento (BELLUZZO, 2002).

A Constituição Federal de 1988 no seu artigo 206 (Brasil, 1988), fala sobre a valorização e profissionalização do magistério como premissa entre outros aspectos. Todavia, tal valorização pende para uma política completa, que sobrevenha, respectivamente na concepção profissional inicial, nas condições de trabalho, no salário, na carreira e na formação continuada. A formação docente, pois, é elemento fundamental nesse procedimento de melhoria da qualidade do ensino.

Mais o que é necessário para viabilizar essa educação de qualidade? Na realidade só vemos essa qualidade nos mais variados discursos nas políticas educacionais nos pronunciamentos de governantes e políticos, observa-se que são apenas interesses privatistas, usando estratégias de se conseguir a qualidade total trazendo os modos de organização empresarial para dentro das escolas, coisa gravíssima, deixando de lado a preocupação com a verdadeira qualidade do ensino como direito dos cidadãos e aceitando os referenciais da produtividade e da

competitividade tornando a ideia de “Educação de qualidade” de forma vazia, tornando-se um acordo inútil, que não integra os esforços, nem colabora para uma batalha capaz de viabilizá-la.

CORTELLA (2000) diz que, para se alcançar a qualidade social na educação, é preciso uma sólida base científica, capaz de oferecer uma formação crítica de cidadania e desenvolver a solidariedade de classe social. Uma escola norteada nesse ponto de vista deve nomear e apresentar conteúdos que permitam aos alunos uma inclusão de sua própria realidade e seu fortalecimento como sujeito, e ao mesmo tempo em que seja preparado na direção dos interesses da pluralidade social.

Para OLIVEIRA (2002):

A tendência atual na orientação das políticas de formação tem apontado para a necessidade do profissional de ensino ser formado na perspectiva de saberes e competências que tenham como referência a prática pedagógica com ênfase na pesquisa, capaz de possibilitar profissionais reflexivos. (OLIVEIRA, 2002, p.5)

A grandeza da prática docente é significativa avaliando que essa prática vai mais a frente, e se propõe a discutir também de uma prática igualitária norteada para objetivos e conhecimentos. Diante da realidade educacional, ser professor em qualquer grau e/ou nível de ensino no Brasil é uma ação que vem sendo muito debatida no cenário social brasileiro. Todo nível de ensino requer do profissional/educador a formação adequada para o exercício consciente da sua tarefa de ensinar. Isso significa que é necessário preparar os educandos de maneira que possam se situar no contexto em que se encontram.

3.3 A formação docente e a prática reflexiva: Exigências do século XXI

As mudanças que vem ocorrendo no século XXI afeta diretamente todos os níveis de educação, principalmente no ensino superior, e o grande desafio do professor é atender as exigências da atualidade.

Valorizar modelos de formação é essencial na preparação de professores reflexivos, os mesmos devem assumir o compromisso de seu próprio desenvolvimento profissional sendo o articulador na implementação das políticas educacionais. Perante a atual circunstância social, ao ensino para o século XXI,

numa esperança emancipada nasce como uma escolha para o avanço completo do indivíduo na sociedade.

A mesma vem possibilitar a implantação dos indivíduos no contexto social de forma reflexiva. Fazendo com que os mesmos adquiram conhecimentos das dificuldades atuais, ajudando de certa forma na construção das capacidades e das competências para operar no mercado de trabalho.

A educação para o século XXI precisará permitir ao ser humano a edificação de um rumo de existência cidadã em que o sujeito contenha merecidamente ingresso a todos os benefícios dispostos na Constituição Federal (1988), especialmente no que fere à educação, consentindo o desenvolvimento de confiabilidades decretadas no mercado de trabalho, relendo o processo de ensino e aprendizagem, advertindo a independência e a práxis diária no acordo terminante e político

Diante das novas exigências sociais e culturais; a formação dos Docentes no Ensino Superior tem sido pauta de discussões, frente a esses novos desafios que exige dos docentes inúmeros esforços para garantir um ensino de qualidade.

Sabemos que para se conseguir uma educação de qualidade, é necessário buscar não só o desenvolvimento e enriquecimento de capacidades, mas especialmente uma modificação expressiva na formação e identidade profissional dos que se dedicam ao ministério da docência.

Muitos são os questionamentos em relação à preparação dos profissionais, podendo se destacar entre eles: Sua concepção, sua modernização, sua representação e suas preocupações para receber as exigências feitas no século XXI. Considerando que o profissional constrói e reconstrói seus conhecimentos segundo a precisão de utilização dos mesmos, suas experiências, suas trajetórias, formativas e profissionais.

Segundo SILVA (1999) novas exigências são acrescentadas ao trabalho do professor, os desafios colocados às instituições de ensino requerem do profissional um perfil que esteja dentro das qualidades exigidas pelo sistema educacional.

Compreendo que diante de todas essas mudanças, o professor convém reforçar sua preparação para a inovação e cooperação para uma prática reflexiva, o professor tem que ser no mínimo o mediador e interprete ativo das culturas, dos valores e do saber em transformação, onde esses saberes contribuam de certa forma para causar pensamento pedagógico.

Segundo NÓVOA (1995, P 28), é preciso trabalhar no sentido da diversificação dos modelos e das práticas de formação, instituindo novas relações dos professores com o saber pedagógico e científico, não basta só a teoria e a prática mais é necessário que aconteça os resultados.

Os docentes precisam estar num processo sucessivo de formação, mantendo-se presente, apresentando sucessivamente informações novas, se rotulando no desígnio de monitorar os estudantes no procedimento de construção de suas informações e também com intencionalidade de desenvolvimento particular, profissional e cidadão.

HAMELINE (1991) adverte: que o esforço de formação passa sempre pela mobilização de vários tipos de saber, saberes esses que se reflete na prática reflexiva de uma teoria especializada, de uma militância pedagógica, pois nos dias atuais não basta mudar só o profissional, mais os contextos onde estão inseridos.

O fato hoje de os alunos terem deixados de serem meros receptores de informação, tornando-se os mesmos participantes de seus processos formativos. Fez com que os docentes busquem mais qualificação, visto que o profissional da educação não é mais a única fonte do saber, atualmente a educação passa a ser, professor versus aluno, aluno versus professor, o docente e apenas mediador de seus alunos, na sua aprendizagem e capacitando na resolução de problemas.

Acredito que a troca de conhecimento entre professores é fundamental no processo da prática reflexiva, o professor não deve trabalhar de forma isolada, tem que interagir seus conhecimentos para que aconteça a aprendizagem de forma interdisciplinar.

Segundo MADEIRO (2015, p. 23)

A escola deve manter-se aberta às várias possibilidades das práticas dialógicas. Para isso, espaços devem ser criados ao debate, a defesa de ideias, a construção coletiva e a socialização de saberes, na perspectiva da interação entre o saber popular e o saber científico, promovendo a interação dos saberes historicamente produzido pela humanidade.

Os programas de formação continuada sendo eles presencial ou a distancia precisam incluir saberes da profissão docente, essas modalidades incluem cursos, seminários, projetos etc... Mais na maioria desses programas se vê muita teoria e as oficinas pedagógicas ficam de lado deixando o curso a desejar.

A formação continuada agregará como afirma (NÓVOA apud ROSEMBERG, 1995), três eixos estratégicos: A pessoa do professor e suas experiências, a profissão e seus saberes, e a escola e seus projetos.

Um “professor reflexivo” conquista métodos e ferramentas conceituais baseados em diversos saberes, e se for possível, conquista-os mediante interação com outros profissionais. Essa reflexão constrói novos conhecimentos, os quais com certeza são reinvestidos na ação.

Um profissional reflexivo não se limita ao que aprendeu no período de formação inicial, nem ao que descobriu em seus primeiros anos de prática. A prática reflexiva é um trabalho que para se tornar regular, exige uma postura e uma identidade particular, (PERRENOUD, 2002).

O professor reexamina constantemente seus objetivos, seus procedimentos, suas evidências e seus saberes. Ele ingressa em um ciclo permanente de aperfeiçoamento, já que teoriza sua própria prática, seja consigo mesmo, seja com uma equipe pedagógica.

O professor faz perguntas, tenta compreender seus fracassos, projeta-se no futuro, decide proceder de forma diferente quando ocorre uma situação semelhante ou quando o ano seguinte se iniciar; estabelece objetivos mais claros, explícita suas expectativas e seus procedimentos.

GARCIA (1999) Traz sua contribuição quando ressalta que a recente linha de investigação sobre a aprendizagem do professor ensinou-nos que os professores não são técnicos que executam instruções e propostas elaboradas por especialistas.

Cada vez mais se assume que o professor é um construtivista, que processa informação, toma decisões, gera conhecimento prático, possui crenças e rotinas, que influenciam a sua atividade profissional. “Considera-se o professor como ‘um sujeito epistemológico’, capaz de gerar e constatar teorias sobre a sua prática”.

O docente precisa repensar suas concepções e práticas, procurando compreender se o que refletem e fazem estão de acordo com a realidade de sua classe. Se a precisão de mudanças aparecerem, é conciso que sejam protegidos por teóricos, para que suas inovações práticas sejam embasadas por conhecimentos científicos coesos e possíveis.

Nesse contexto complexo, faz-se necessário ressignificar o professor no processo de sua formação. "A docência constitui a base da identidade profissional da educação" (SILVA apud TANURI, 1999, p.84).

Perante a realidade educacional, ser professor em qualquer condição e nível de ensino no Brasil é uma ação que vem ficando muito discutida no panorama social brasileiro. Todo nível de ensino solicita do profissional/educador a formação adequada para o estágio consciente da sua tarefa de ensinar.

Isso constitui que é cogente preparar os educandos, de modo que possam se estabelecer no contexto em que se encontram.

Nos dias atuais os professores tem que estenderem, que a sua dedicação não é só para a escola da qual atuam, mas também para a família e comunidade. O docente além de ensinar, precisa está constantemente buscando aprimorar seus conhecimentos numa perspectiva de formação continuada.

A precisão de abonar prosseguimento à técnica de desenvolvimento dos docentes situa-se nas possibilidades de manterem atualizadas as aprendizagens, e poder seguir as modificações no campo do conhecimento em prol de uma coletividade em constante modificação.

4. CONTRIBUIÇÕES PARA UMA ANÁLISE DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO SOB A VISÃO DA CULTURA ESCOLAR

Um dos maiores problemas que a política educacional (seja esta de gestão escolar ou de melhoria na educação como um todo) enfrenta na atualidade, é a própria dinâmica da administração pública (nos âmbitos federal, estadual e municipal) que gera a descontinuidade de ações (dentre elas a descontinuidade da execução de bons projetos e políticas educacionais).

Isso deriva, entre outros fatores, da ausência de planejamento de longo prazo (por parte das esferas governamentais), pois as políticas públicas, inclusive as de educação, são planejadas para serem marcas de governos e/ou de partidos políticos e não para serem políticas públicas de Estado. Nesse aspecto, prioriza-se um universo de prazos, marcados pela lógica eleitoral e pela falta de recursos adequados em detrimento da qualidade dos planos ofertados, o que juntamente com a descontinuidade, que é a marca característica do descompromisso político para com o setor educativo, se torna a fórmula do insucesso da atual política educacional.

Na perspectiva da democratização do ensino, Hora (1994, p. 34-35) define que as análises tem se detido em três aspectos “[...] democratização como ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos”. No entanto, de maneira geral, esse processo, na atualidade, tem se limitado apenas à ampliação do ingresso à instituição educacional, não abrangendo as demais especialidades, que ainda constituem-se num grande desafio a ser confrontado, pois a legítima democratização do espaço escolar deve considerar, obrigatoriamente, estas três dimensões.

Mesmo que os municípios e estados, trilhando os caminhos estabelecidos pela legislação federal, estipulem princípios e apliquem na legislação que regulamenta seus sistemas de ensino, os preceitos da gestão democrática, diversos estudos tem evidenciado que existem um conjunto de obstáculos para que estas determinações alcancem os efeitos almejados na prática cotidiana das escolas.

Nesse sentido, torna-se imprescindível a compreensão de que a implantação de uma gestão democrática não é um demanda fácil, e que não acontece de modo espontâneo.

No que tange à perspectiva ainda atual, da visão que culturalmente se constituiu, e ainda se perpetua acerca dos gestores da escola, apenas como agentes meramente administrativos dentro da lógica do sistema capitalista, esta acarreta em um processo no qual as complicações são avaliadas de forma descontextualizada, atribuindo-se suas causas a questões puramente administrativas, tais como enfatiza os estudiosos, “incompetência de pessoas e grupos envolvidos, decisões incompatíveis com a solução”. (HORA, 1994, p. 18).

Ainda se faz presente (e, em muitos lugares é até encorajada) a função do diretor da escola nos moldes anteriores à Constituição Federal de 1988 e à LDB/1996, marcada por uma idealização autoritária, onde o diretor é visto como o “chefe” da instituição de ensino. Segundo Hora,

Esta perspectiva contribui para que os diretores se tornem mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, capataz de limpeza e organização do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar. (HORA, 1994, p. 19).

Durante o período colonial e nos períodos que se seguiram, a administração educacional foi abordada dentro de concepções reducionistas, geralmente, excludentes e polarizada. Desta forma, para sobrepujar tais circunscrições, torna-se imperativo considerar a administração como acontecimento complexo e global, com múltiplas estruturas analíticas articuladas concomitantemente entre si.

Dentro dessa perspectiva, a potencialidade de uma escola transformadora, está inteiramente incutida à mudança no sistema de autoridade e de distribuição do trabalho no interior da escola. Portanto, o papel da escola e de seus diversos indivíduos, sobretudo, dos gestores e professores, precisa estar pautado por relações democráticas que tenham como guia a participação de toda a comunidade escolar.

De acordo com o observado por Paro (2006), o desempenho do professor é essencial para que essa nova compreensão de mundo e, portanto, de educação, seja concretizada. Para ele, é imprescindível levar em conta a “concretude das práticas escolares”, no sentido de “não perder de vista as mediações necessárias” para se concretizar um projeto de escola pública.

PARO (2007) ressalta ainda que:

O papel da estrutura didática e administrativa como um elemento pouco considerado na perspectiva de uma qualidade de educação que privilegie a formação do cidadão atuante numa sociedade. A estrutura de organização e funcionamento da escola tem se constituído num modelo avesso à participação e a emancipação intelectual dos alunos, dos professores e dos gestores.

No entanto, se faz necessário entender que existem múltiplos condicionantes internos que simbolizam tanto potencialidades, como obstáculos à participação na gestão da escola pública, e que abrangem as “condições de trabalho ou os condicionantes materiais da participação” (PARO 2006, p. 43-50).

Na visão do autor, as dificuldades de funcionamento da escola, seja por ausência de uma estrutura e instalação física adequada, ou por insuficiência no quadro de funcionários, conduzem a direção da instituição de ensino a uma ação constante de atenuar estas dificuldades, demandando o tempo e as energias que poderiam ser dispendidas em ações para efetivar a gestão democrática.

Outros aspectos envolvem os “determinantes institucionais”, representados pela composição formal da escola, com a distribuição da autoridade em seu interior como, por exemplo, a presença do diretor como elemento autoritário e o caráter formalista e burocrático atribuído aos Conselhos de Escola. Há ainda que se considerar, nesse contexto complexo, os fatores que se atrelam aos “condicionantes político-sociais”, ou seja, os interesses dos diversos sujeitos presentes no interior da escola. Deste modo, sem uma consciência mais aberta que busca por objetivos coletivos, não é possível superar estas resistências imediatas.

Como fechamento de uma linha de pensamento, Paro enfatiza ainda os “condicionantes ideológicos da participação”, por ele entendidos como “concepções e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros” (PARO, 2006, p. 47).

Logo, a gestão democrática é um pré-requisito para que a escola possa atender a diversidade. Todavia ela não se dá automaticamente, ao contrário, preciso ser resultado de uma política consciente, que propicie condições para superar os obstáculos existentes.

De outro lado, defendemos que somente por meio de uma gestão democrática podemos fomentar o processo de desenvolvimento educacional, tornando toda comunidade escolar como proponentes e agentes das transformações do ambiente escolar. No entanto, para a efetivação destas transformações torna-se necessário mais do que ações individualizadas, pois, somente uma mudança institucional que valorize a autonomia da escola e incentive firmemente a gestão democrática e participativa, é que se tornará possível o desenvolvimento educacional.

Portanto, um passo importante na direção da efetivação da gestão que seja realmente democrática começa com o rompimento de visões parciais que tratam destas questões como elementos estanques e dissociados, pois consideramos que não existe desenvolvimento profissional sem a gestão democrática participativa e, por sua vez, esta não será conquistada com visões parciais de formação docente desconectada da realidade vivida. Assim sendo, se faz necessário articular a formação com o desenvolvimento da profissão partindo-se de um dado contexto e das necessidades pessoais, profissionais e organizativas.

4.1 O conceito de cultura da escola na visão da gestão escolar.

Os últimos sessenta anos vêm sendo marcados por profundas e importantes transformações culturais, que incidem nas formas de vida das sociedades, com intensas e ruidosas repercussões no trabalho docente. Com efeito, a atenção a essas mudanças e a preparação adequada para se harmonizar à elas, tem sido imprescindível para o processo de Formação de Professores e gestores e ainda um desafio para suas propostas educacionais.

Nessa direção, se faz necessário tecer considerações e fomentar discussões acerca do conceito de cultura da escola na visão da gestão escolar. Em um primeiro momento, é importante que se façam breves considerações acerca das análises culturais contemporâneas e suas filiações teóricas. Em seguida, é importante ainda contextualizar e discutir, mesmo que brevemente, as conexões entre cultura, pedagogias, escola e sujeitos escolares, uma vez que esses são os elementos constituintes da escola na qual a gestão se dará.

. Desta forma, para dar aos questionamentos e conclusões do trabalho a força argumentativa que este requer, torna-se importante apresentar uma breve amostra de estudos que realizam análises de fenômenos culturais contemporâneos, expondo e discutindo suas implicações para a educação e, conseqüentemente, para a formação de professores e gestores e para o efetivo estabelecimento da gestão democrática que busca compreender a cultura escolar.

“As teorias educativas conservadoras geralmente consideram que o conhecimento é a realização da tradição para enfatizar que quase vinte anos nos separam do surgimento dessa análise” (GIROUX 2003). Assim concebida, a pedagogia parece estar exclusivamente vinculada aos conteúdos das disciplinas escolares e, portanto, associada aos padrões e valores dominantes em uma sociedade. Contudo, não é isso que observamos hoje, e ele próprio dedica grande parte de seu esforço investigativo na tentativa de mostrar as pedagogias em operação nos variados territórios da cultura. Em outras palavras,

Compartilho de seu entendimento, uma vez que vivemos hoje uma era pautada por significados provisórios, incertezas e indeterminações, cenário em que as práticas antes privativas de certos espaços institucionais, como a pedagogia, encontram-se desterritorializadas. Desenham-se crescentemente novos contributos teóricos para se pensar a pedagogia como uma prática cultural que ultrapassa amplamente os limites estritos de instituições como, por exemplo, escola, família e igreja. (GIROUX, 2003 apud COSTA, p. 129-152).

Nesse sentido, como ressaltam os estudiosos, a complexidade, dinamicidade e dialogicidade dos aspectos que constituem a intrincada relação dos estudos culturais em educação tem sua análise ressignificada, pois

Uma contribuição dos Estudos Culturais em Educação tem sido a possibilidade de se abordar de forma mais ampla, complexa e plurifacetada a educação, os processos pedagógicos, os sujeitos implicados, as fronteiras construídas pelas ordens discursivas dominantes. Pode-se dizer que há uma ressignificação do campo pedagógico em que questões culturais como identidade, diferença, discurso e representação são convertidos em foco preferencial. (GIROUX, 2003 apud COSTA, p. 129-152)

COSTA et al (2003, p. 56), no artigo em que analisam as conexões entre estudos culturais, cultura escolar e pedagogia, apontam como contribuições mais importantes dos Estudos Culturais em Educação as que têm possibilitado:

[...] a extensão das noções de educação, pedagogia e currículo para além dos muros da escola; a desnaturalização dos discursos de teorias e disciplinas instaladas no aparato escolar; a visibilidade de dispositivos disciplinares em ação na escola e fora dela; a ampliação e complexificação das discussões sobre identidade e diferença e sobre processos de subjetivação. Sobretudo, tais análises têm chamado a atenção para novos temas, problemas e questões que passam a ser objeto de discussão no currículo e na pedagogia.

Nesse mesmo documento, indicam ainda alguns destaques mais discutidos, congregados no que chamam de “vertentes de análises” dentro desse campo. Na primeira vertente mencionam:

[...] questões, discursos e artefatos que, tradicionalmente tidos como pedagógicos, são ressignificados: livros didáticos, cartilhas, legislações educacionais, revistas pedagógicas, livros de formação pedagógica para professores, programas e projetos educativos, a própria seriação escolar, a ciclagem e as classes de progressão, a arquitetura escolar.

Tais vertentes analíticas contemplam ainda outros aspectos e práticas do cotidiano escolar, destacando a sua importância e função dentro desse complexo contexto, uma vez que:

Práticas escolares como a da merenda, da avaliação, ou dos cuidados na educação infantil, entre outras, são problematizadas e constituídas como objetos de estudo sob uma ótica cultural, oportunizando seu esquadramento e análise como produtoras de significados, como imersas em redes de poder e verdade, em discursos circulantes, através dos quais se legitimam determinadas representações de crianças, de menino e de menina, de estudante, de professores e professoras, de trabalho docente, de alfabetismo, de determinados componentes curriculares e de educação (COSTA et al 2003, p. 56 apud COSTA, 2010 p. 129-152)

Outra linha de pesquisa é aquela que questiona a questão das identidades e que aparece em “trabalhos que problematizam a heterogeneidade e hibridação de algumas delas, como as de gênero, de índio, de surdo” (COSTA et al 2003, p. 57), assim como identidades regionais (o gaúcho, indígenas amazônicos, etc.), novas identidades, sem-terra, juventude *rave*, internautas, etc.).

Nessas novas identidades, a tendência que emerge, sem negligenciar a visibilização de pedagogias culturais, são os produtos de confrontos entre local e global, entre discursos tradicionais e aqueles trazidos pela contemporaneidade

mediática, questões centrais no panorama sociocultural da atualidade, imbricados cotidianamente nos desafios educacionais e no trabalho educativo.

Nesse trabalho de Costa et al (2003, p. 56) são ainda mencionadas a corrente educacional mais centralmente voltada para as pedagogias culturais e outra para as articulações dos Estudos Culturais com a escola. Na contemporaneidade, já são significativos os estudos no Brasil (e no exterior também) que, inspirados nas teorizações do que se convencionou nomear de vertente pós-estruturalista, têm apontado para uma intensa proliferação de formas e intenções pedagógicas assim como de modos de ser sujeito e de identidades.

Nesse sentido, um dos conceitos produtivos para se ponderar acerca do propósito educacional nesses novos tempos, tem sido o de *pedagogias culturais*. Ainda que seja um termo, de certa forma, redundante, se adotado fora do campo das análises culturais contemporâneas, o conceito tem sido profícuo para denotar àquelas práticas culturais extraescolares que influenciam de forma incisiva na constituição de sujeitos.

A expressão *pedagogias culturais* é empregada por de Giroux (1999), e utilizada por autores que vêm se destinando à investigação da fecundidade da cultura pós-moderna predominantemente midiática e, estes, definem como áreas pedagógicas “aqueles lugares onde o poder é organizado e difundido, incluindo-se bibliotecas, TV, cinemas, jornais, revistas, brinquedos, propagandas, videogames, livros, esportes, etc.”.

Nesse cenário de modificação nos pontos de vista de educação, política, cultura e pedagogia, as pedagogias culturais têm se configurado como um espaço produtivo de apreciação da produtividade das mais diversas pedagogias na formação de sujeitos, na composição de identidades, na dispersão de práticas e comportamentos, enfim, no processo constituinte de formas de ser e viver na contemporaneidade. No entanto, faz-se necessário tecer um quadro analítico sobre um panorama educativo atual: “parte significativa das organizações que hoje educam crianças e jovens (e adultos também) não são educacionais, e sim comerciais”.

O currículo cultural que colocam em operação não está preocupado com a melhoria da sociedade, com o aprimoramento de suas práticas e instituições e com o bem comum; as corporações empresariais de hoje estão interessadas na convocação, formação e enredamento de sujeitos em suas teias de mercantilização e consumo. Colocam em operação

estratégias que acionam sedução, fascínio e prazer, visando ampliar seus ganhos individuais e seu poder nas economias globalizadas do novo capitalismo. (COSTA, 2010 p. 129-152)

A escola então, como todos os setores da sociedade contemporânea, não ficou imune à movimentação que transformou também a cultura em recurso. Diversos autores abordam esse fenômeno contemporâneo, investigando a entrada e a presença da cultura pós-moderna na escola, assim como sua produtividade na constituição de sujeitos e na conformação das práticas pedagógicas. Nesse sentido, COSTA (2010) enfatiza:

Nessas pesquisas delinea-se a presença da mídia, especialmente da televisão, em uma dimensão assustadora. Os artefatos postos em circulação em suas redes, e seus efeitos em termos de proliferação de preferências, desejos, estilos, modo de ser, condutas é inteiramente surpreendente e superou todas as minhas suposições anteriores. Telenovelas, desenhos animados, seriados, filmes infantis e infanto-juvenis, shows e *videoclipes*, peças publicitárias e produtos de todo o tipo dirigidos às crianças e jovens, compõem o conjunto aparentemente mais poderoso desse arsenal. Mas também *outdoors*, celulares, DVDs, jogos eletrônicos, telões digitais fazem a sua parte no imenso aparato *Techno* de comunicação e entretenimento, impregnado de discursos, práticas e táticas de convocar sujeitos.

A autora discute ainda acerca da influência exercida, na atualidade, pela cultura midiaticizada, pois para ela, este modelo cultural “opera dispositivos poderosos com profundas repercussões na reconfiguração de todas as instâncias e dimensões da condição humana nas sociedades contemporâneas” (COSTA, 2010).

Dentro dessa perspectiva analítica, é possível perceber que, segundo a autora, as crianças, jovens e adultos que permeiam e constituem contextos escolares, “forjam as experiências que vão dar rumo a suas vidas no interior de uma nova ordem, definida principalmente em termos de uma economia liberta de embaraços políticos, éticos e culturais”.

Com isso, as tessituras analíticas realizadas procuram evidenciar um recorte desse conjunto das experiências contemporâneas, “crescentemente marcada pela instantaneidade, volatilidade, efemeridade e descartabilidade, típicas da vida cotidiana comum dos consumidores pós-modernos – crianças, jovens e adultos”.

Deste modo, é dentro desse panorama cultural e teórico cujos parâmetros aqui estão delineados, que se fomentam e desenvolvem estudos que se apresentam, na atualidade, como contribuição para se pensar os rumos da

educação básica, dos currículos e das interações que estes estabelecem com os sujeitos escolares e, em consequência, como deve-se idealizar e docência e a formação de professores.

Assim, ao adentrar no âmago das instituições de ensino, se torna imprescindível também se analisar o que ocorre fora delas, ou seja, como enfatiza (COSTA, 2010), “para a cultura e suas operações de controle social, de governo das subjetividades em sua refinada versão de uma governamentalidade neoliberal”.

Dentro desse contexto, deve se considerado ainda que, as tecnologias da comunicação e da informação contribuem para a propagação, extensa movimentação e grande aceitabilidade e apreciação de textos culturais populares, que desempenham uma importante simpatia sobre as pessoas. Na celebração desse fascínio estão sugeridos desejos, aspirações, moldes a serem trasladados e competências a serem adquiridas.

Por isso, como mostram os estudos e reflexões de COSTA (2010, p. 129-152) e tantos outros, nas sociedades contemporâneas as pessoas são consideradas como consumidoras, e, “grande parte das ações de governamentalidade estão viradas para orientar o desejo, não na forma estrita de regulação, mas de incentivo à fantasia, ao gosto, à autoexpressão”. E já não se trata de consumir em uma acepção usual da palavra, são novas formas de consumo que poderiam ser mais bem descritas como “comprismo”, desejo de adquirir de tudo – imagens de si, sonhos, objetos – para em seguida descartar e substituir. Trata – se de um sistema consumista pautado na obsolescência programada de coisas, tendências e valores que, entre outras coisas, causa a “transformação das pessoas em mercadoria”.

A interioridade dos indivíduos, nos tempos atuais, aparece orientada pela dinâmica das sociedades que direcionam seu foco para o consumo, produzindo uma transformação amplamente disseminada, que sobrevém na cultura que nos envolve enquanto indivíduos sociais. Dentro dessa perspectiva, vale lembrar que os sujeitos que circulam nas escolas de hoje são sujeitos tecidos no âmago dessa cultura do consumismo, da obsolescência programada, da espetacularização das mídias, das “fake News”. Quando esses indivíduos (crianças, jovens e adultos) acercam-se ao ambiente escolar, já estão completamente capturados pelas atratividades do consumo. De acordo com COSTA (2010 p. 77-78):

O alfabetismo dirigido ao consumo inicia-se já em casa, em frente à televisão e nos teclados dos computadores. O marketing televisivo começa a operar suas pedagogias de sedução e deleite para formar clientes quando estes ainda usam fraldas. Por sua vez, e a seu tempo, fantásticas e solitárias viagens virtuais levam as crianças ainda pequenas a passear por verdadeiros impérios mercantis, onde operações financeiras são trivializadas e convertidas em passes de magia: desejou, comprou! Antes das crianças entrarem na escola, as corporações empresarias já fizeram seu trabalho.

Assim, às escolas parece pertencer apenas a tarefa de comportar e conduzir estes indivíduos diversos e transbordantes de desejos improfícuos, envolventes, substituíveis e infinitamente restauráveis. Mais do que uma complexa tarefa, eis um novo e gigantesco desafio que se manifesta aos educadores contemporâneos – enfrentar o consumismo e educar o consumidor-cidadão, forjando os sujeitos que vão à escola.

4.2 A gestão como um dos elementos que interage na cultura da escola.

O sempre crescente número de análises do que os pesquisadores denominam de “pedagogias do presente” – essas formas inovadoras de conduzir comportamentos que se delineiam em meio às ligações das imagens e do consumo – já configura uma robusta estrutura teórica disponível para se refletir a formação de educadores para as sociedades do século XXI. Gerenciam-se sujeitos, fazer avançar o gerenciamento de singularidades e a potencialização de novos modos de ser e estar no mundo. Outra aproximação instigante do campo educacional verifica-se em tese que estuda os discursos sobre educação nas revistas Nova Escola, Carta Fundamental, entre outras.

Parte dos estudiosos contemporâneos considera a mídia (nos moldes atuais) como dispositivo da governamentalidade neoliberal na medida em que faz proposições para as sociedades contemporâneas, sugerindo concepções e práticas de educação favoráveis à manutenção das políticas neoliberais.

Nos textos produzidos como resultado de suas pesquisas, as expectativas atribuídas à educação atendem às ações de preparar os estudantes para a produtividade máxima no mercado de trabalho. A educação é encarregada de cumprir com sua parte para o “desenvolvimento”, tendo como base “o sucesso” dos sujeitos.

A gestão democrática da (e na) escola, aquela verdadeiramente pública e participativa, parece estar fundamentalmente compreendida dentro da sociedade estudantil, como forma de estreitamento de laços, com o ideal de participação ativa da sociedade. Segundo ANTUNES (2000, p.72):

Acredita-se que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola, gestão, professores, pais promovem, para todos, o domínio dos conhecimentos e do desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos [...].

Assim, pode-se inferir que a democracia, nesses moldes, estabelece como premissa a procura por padrões de excelência na qualidade de um serviço oferecido. Para LIBÂNEO (2002, p. 87), quando todos os comprometidos nas ações compartilham saberes, é a forma de “conquistar a gestão democrática, permitir a inclusão de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Dentro dessa perspectiva, LUCK (2002, p. 66), afiança que:

“A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão”.

As teorias e estudos contemporâneos têm concluído e constatado que, antes de adentrar as instituições de ensino, as pedagogias hodiernas, traçadas na natureza humana pós-moderna, como diz COSTA (2010, p. 77-78), “já se encarregaram do alfabetismo requerido para que as crianças dominem a gramática cultural do nosso tempo”. Para ela, esses indivíduos já “chegam à escola fascinadas por imagens, espetáculo e consumo”, e também prontamente “familiarizadas com o ritmo vertiginoso dos acontecimentos e com a curta duração, volatilidade e descartabilidade dos objetos, das experiências, dos desejos, dos sentimentos”.

Nesse sentido, pode-se concluir que esses indivíduos contemporâneos ajustam suas vidas pela “urgência, rapidez e imediatismo (comidas instantâneas, conexão com o mundo num clicar de um teclado, novas roupas, afetos e estilos a

qualquer momento).” Então, são esses os sujeitos (crianças, jovens, adultos), nascidas ou estabelecidas nesse novo milênio, os que frequentam as atuais salas de aula. Resta aos educadores muitos questionamentos, e, dentre eles, talvez seja mais urgente, responder: São conhecidos esses indivíduos que são os educandos e comunidade escolar de hoje? Quais fatores contribuíram para sua formação enquanto sujeitos sociais? Quais conhecimentos devem ser mediados dentro da sala de aula para constituírem seus saberes?

Como afirma Ramos *apud* Costa, 2010, na atualidade, e “cotidianamente” convivemos e somos capazes de compreender as ambivalências, ambiguidades e contradições que perpassam os diversos domínios da vida política, social e econômica, e isso marca nossas vidas e nossa identidade”. Todavia, conforme diz o autor, apesar do modelo atual de escola já ter evoluído e se distanciado do modelo tradicionalista, “ainda parece haver um desencontro, uma vez que a escola parece refletir pouco sobre as mudanças em curso hoje”. Para ele:

[...] ela continua a funcionar a partir de ideias claras e distintas sobre o que é certo e errado. A noção de fronteira, tendo em vista o estabelecimento definitivo da verdade, está na base da escola que todos conhecemos. O modelo de educação que nós temos está mais perto do século XIX do que do século atual. E os alunos que nós temos, evidentemente, são mais do século XXI do que do século XIX.

Dentro dessa perspectiva, como se pode constatar, o campo da Formação de Professores está desafiado a se reinventar e se ressignificar por uma importante coleção de estudos atuais, que amparam a expansão e delimitação dos novos contornos da vida nas sociedades contemporâneas e oferecem contribuições substanciais e consistentes para se ponderar a educação sob novos ângulos e perspectivas, para mais a frente dos limites tão-somente pedagógicos e escolares.

Algumas discussões atuais têm sugerido e demandado da escola uma maior aceitação dos modos de ser e fazer pedagógicos contemporâneos, às novas formas de vida em ambiente social, como, por exemplo, o ambiente escolar. E se a escola ainda se mantém resistente e temerosa às mudanças, talvez seja reflexo, dentre tantos outros fatores, das lacunas no processo formativo de professores, que tem encontrado obstáculos para articular-se dentro desse espírito dos novos tempos, e dar conta, dentre outros imperativos, do que Williams (1961, 1969) e outros denominam de mudanças na “estrutura do sentimento”.

Talvez, como argumenta Ramos apud Costa, 2007, o ideal seria que: Os professores pudessem deixar de ser mensageiros da verdade, e dedicarem-se, junto com seus alunos, à construção de representações do mundo, a partir das intermináveis apreensões, interpretações, reinvenções possíveis.

As linguagens surgidas hoje pelo advento das novas tecnologias possibilitam, segundo os estudiosos da escola, intrincadas alternativas de identidade, sendo a identidade pessoal uma estrutura em construção e a individualidade um “projeto marcado por múltiplas trajetórias” (RAMOS apud COSTA, 2007). E, de acordo com Costa (2007, p. 114), as novas tecnologias, com toda a suntuosidade discursiva que comporta, são “uma espécie de produtoras da subjetividade. De novos jeitos de ser sujeito. Novas formas de viver, novas formas de ser pessoa humana”.

Enfim, para encerrar as tessituras acerca das temáticas propostas e discutidas, é considerado pertinente trazer novamente ao texto a voz de Ramos apud Costa, 2007, na qual o autor enfatiza:

O modelo escolar que começa no final do século XIX é um modelo muito baseado no princípio da homogeneidade. Embora se fale muito na diferença da criança, que cada criança é uma criança, você tem todo um currículo escolar que está desenhado para a construção de grupos de alunos muito idênticos. O professor se acostumou a dirigir-se ao que ele pensa ser o aluno médio. Portanto, você tem por um lado uma forte pressão sobre as crianças para se “normalizarem” e, por outro lado, princípios de forte estigmatização. E essa estigmatização é tão importante porque ela leva o princípio da “normalização” e atinge áreas muito diferentes. Você pode ter muito valor no plano da sua inteligência, mas se não for bonito ou autocontrolado não terá sucesso. Nós estamos a construir, em nome dessa homogeneidade de que ninguém fala, crianças com muito sofrimento e uma fortíssima vigilância face a um padrão normal.

Concluindo esta conversa, pode-se declarar que a pretensão de, sobretudo, apontar para alguns estudos que analisam e discutem variadas faces da vida e distintas formas de educar e educar-se nas sociedades do século XXI foi alcançada. O intuito fio o de chamar a atenção para análises culturais que, do ponto de vista dos estudiosos contemporâneos, poderiam contribuir de forma significativa para aproximar a Formação de Professores das questões centrais desses novos tempos com suas múltiplas, complexas, divergentes e sempre renovadas demandas.

Que se reflita sobre a gestão escolar que, conceituada e organizada nos limites das teorias da burocracia, encontra-se como eco com esses aspectos mencionados. Que esta segunda Weber (1978; 2004), “constitui-se no princípio de

que a escola deve se pautar por regras impessoais, gerais, com condutas e comportamentos altamente organizados e rotinizados”, alicerçando-se em uma divisão hierárquica do trabalho e dos poderes de mando, na qual os papéis de todos os sujeitos estão determinados e esses sujeitos devem agir em conformidade com aquelas regras, estabelecidas pelos postos hierárquicos mais altos.

Dentro dessa forma engessada de concepção de gestão, a base do pensamento da gestão escolar burocrática está centralizada e estagnada na ideia de que há uma forma/técnica, única e ideal (eficiente) de se satisfazer os seus objetivos (eficaz), em uma aparente mescla entre uma racionalidade econômica e técnica, ao mesmo tempo (utopia).

Assim, tomando a burocracia como referência para a organização e gestão escolar, tem-se que entender que o conceito de gestão se articula com os poderes de mando e com a hierarquia, com o domínio dos saberes e técnicas que lhe seriam próprios mediata e imediatamente e com a definição, mais uma vez hierárquica, de regras.

Por isso, nesse momento de pensamento progressista e inovador da sociedade contemporânea, a escola, com as suas diferentes formas de organização e gestão, parece (e precisa) estar para além de uma organização estritamente burocrática. Ela deve figurar entre o caos ou o casuísmo e a extrema racionalidade ou organização burocrática, ou seja, tem-se a escola como uma instituição que, não só na teoria, precisa está organizada com base nesses dois amplos aspectos, que por vezes se apresentam como antagônicos, mas que por vezes também convivem no mesmo estabelecimento.

LIMA (2001) apresenta um arquétipo para o conhecimento das formas de organização escolar que considera os objetivos e os métodos utilizados na condução das ações e o explicita em uma diretriz que se expressa por meio daquilo que o autor chama de “Modo de Funcionamento Díptico da Escola como Organização” e que contempla essas faces, aparentemente, tão diversas.

Portanto, as múltiplas pesquisas aqui (mesmo que brevemente) confirmam ser uma tarefa árdua e complexa essa de refletir a escola para sociedades tão intrincadas e plurifacetadas, em um tempo em que tudo é líquido, volátil e efêmero, conforme discute Bauman (2007). Na contemporaneidade, a experiência do espaço e do tempo encontra-se alterada, e, o entendimento dessa dinâmica, como afiança Costa (2007), “se configura como uma condição crítica para uma instituição pensada

para ajudar a edificar o mundo da ordem, da longa duração, das coisas certas, das ideias claras e distintas”.

5. PERCURSO METODOLÓGICO

Para fazer uma investigação científica, não satisfaz a vontade do pesquisador em concretiza-la; é essencial ter a ciência do objeto a serem investigados além de recursos humanos, materiais e financeiros.

Para Fonseca (2002), *método significa* organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Para execução desta análise, no palco da gestão escolar, nomeou-se por uma abordagem qualitativa. A escolha por esta abordagem se esclarece pela favorável especificidade do componente de esboço, pois articula consideração à explicação dos procedimentos de gestão em duas instituições de ensino.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes [...] (MINAYO, 2010, p.21).

A pesquisa busca compreender as qualidades típicas da vivência escolar e constitui uma conversa analítica com teóricos mais originais relacionados à gestão de escolas públicas.

Segundo (ANDRÉ, 1995) desde o final do século XIX, este enfoque de pesquisa aparece como tentativa de superação dos procedimentos hegemônicos nas ciências naturais. Segundo o autor foi a partir da segunda metade do século XX que este tipo de metodologia passa a ser mais útil em meio aos pesquisadores do campo da educação, com a finalidade de compreender os processos educativos por meio da inferência, das especificidades de cada realidade nas quais o pesquisador nem sempre assume uma postura neutra.

É admirável advertir que embora a abordagem da investigação tenha um caráter qualitativo, foram utilizados dados quantitativos, como sendo elementos que contribuem para a compreensão do fenômeno estudado. A pesquisa trata-se de um estudo de acontecimento. Este por ocasião tem a finalidade de analisar um fato com profundidade.

5.1 Tipo de estudo

Conforme RICHARDSON (1985), a abordagem qualitativa de um problema justifica-se pelo fato de ser uma forma adequada para se entender à natureza de um fenômeno social. Como se buscou investigar os processos de gestão de duas escolas públicas, este tipo de pesquisa adquire um caráter de estudo comparativo, pois se fez necessário compreender duas escolas com características aproximadas no mesmo sistema de ensino, mas que apresentam diferenças nos seus desempenhos.

Como embasamento para a figura da gestão escolar, recorreu-se à importância da cultura da escola, por se crer que estas duas classes indutivas são indissociáveis. Foram feitas leituras complementares e reflexões sobre as interações entre os comediantes na expectativa da explicação causal dos fenômenos, onde se foi feito análises de obras buscando referencial teórico que pudessem complementar as pretensões esperadas pela pesquisa.

Também foram feitas análises em documentos como: Lei Orgânica do município de Salinópolis, Lei nº 2.817-/A2009 que estabelece Diretrizes das Escolas para Eleição de Diretores das Escolas Publicas Municipais, e da outras providencias, Lei nº 2.839/2011 que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Trabalhadores em Educação, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9394/96), Plano Municipal de Educação - PME, Lei nº 2.768- A/2002 que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores do Município de Salinópolis e da outras providencias, ficando imprescindível à apreciação dos materiais.

Segundo FACHIN (2001) o método comparativo se consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstratos e gerais, propiciando investigações de caráter indireto.

Desse modo, foram analisadas as duas realidades escolares, de modo que fossem evidenciados os procedimentos da gestão na conjuntura da tradição da escola, e sua provável afinidade com a atuação escolar avaliado pelo desempenho do Ideb escolar. Esses fundamentos deram norte para desenvolvimento do trabalho de pesquisa, permitindo o diagnóstico comparativo dos procedimentos de gestão, das instituições de ensino que foram investigadas.

Com base nestas informações, constituíram-se descritos os principais arranjos que definem os processos de gestão das escolas no mencionado código de ensino. Estes conhecimentos que regulamentam a gestão das escolas no Município; serviram de alicerce para a preparação dos roteiros de entrevista e observações dentro do campo de estudo, que serão os pontos fundamentais para o embasamento e a finalização desta pesquisa que busca encontrar os principais pontos positivos e negativos, que serão levantados pelos entrevistados.

5.2 Campo

Esta pesquisa foi realizada no município de Salinópolis no estado do Pará, com uma população aproximada de 40.424 habitantes, segundo pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Assim como em algumas cidades do Pará, este município também vem apresentando dificuldades em atingir as metas propostas pelo IDEB para os níveis mais elevados de ensino.

A pesquisa delimitou-se apenas no Ensino Fundamental Menor e, para critério de pesquisa foram selecionados alguns de extrema relevância para o ensino de qualidade: Baixa habilidade obtida pelos alunos nos exames unificados, associados ao fluxo escolar, a permanência do diretor ou vice-diretor por mais de cinco anos, A semelhança de porte da escola em relação a números aproximados de alunos matriculados e funcionários.

Salinópolis possuem 30 escolas municipais, situadas nas zonas urbanas e rurais, e para realização deste trabalho optou-se por duas escolas situadas na zona urbana, na periferia deste município; Escola Municipal de Ensino Fundamental Jalile Sanjad, possui 56 funcionários contando com um público alvo de 785 alunos regularmente matriculados a Escola Municipal de Ensino Fundamental Cecília de Nazaré da Fonseca, possui 72 funcionários, 1074 alunos matriculados, funcionando nos seguintes turnos: manhã, tarde e noite.

As escolas, ambas funcionam com as seguintes modalidades de ensino: Ensino Fundamental Menor, Ensino Fundamental Maior e Educação de Jovens e Adultos (EJA) e atendem alunos oriundos de baixa renda, grande índice de vulnerabilidade social.

Para realização desta pesquisa, contou com o apoio de gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários, e pais de alunos membros do Conselho Escolar, explorando dentro de sua elaboração o necessário de forma que contemple a realidade atual dos entrevistados, todos cientes da ética nas suas contribuições da credibilidade e veracidade da pesquisa realizada.

5.3 Coleta de dados

A coleta de dados nas escolas ocorreu no período entre 10 de setembro e 09 de novembro de 2018, durando cerca de dois meses, que foram definidos em dois momentos: 1) Aplicação de questionários para gestores e vice-gestores; 2) Observação sistemática (cotidiano escolar, reunião de gestão e responsáveis de alunos e outros).

Para responder os questionários classificaram-se os sujeitos da pesquisa a serem entrevistados: 02 coordenadores pedagógicos, 02 gestores, 02 vice-gestores, 04 pais membros do Conselho Escolar, 08 funcionários, e 12 docentes, todos estão na ativa dos seus trabalhos.

A pesquisa aconteceu no município de Salinópolis-Pá, onde estão localizadas as duas escolas pesquisadas que no decorrer do trabalho serão nomeadas de Escola "A" e Escola "B". Dessa forma para chegar ao objetivo proposto, foi escolhido um instrumento metodológico de forma que os resultados trouxessem possíveis respostas, e essa valia se deu por meio de um questionário como ressalta Marconi e Lakatos (2003, p. 201) ser um instrumento de coletas de dados.

5.4 Definição da amostra

Serviram como universo da pesquisa servidores públicos de duas escolas municipais da cidade de Salinópolis do Pará. Tendo como amostragem 30 pessoas entrevistadas envolvendo gestores, vice-gestores, professores, coordenadores pedagógicos, funcionários e pais de alunos membros do Conselho Escolar, que deram suas contribuições, todos ciente de que o estudo realizado envolve a forma de organização escolar proposta pelos gestores, professores e funcionários para uma possível melhoria na qualidade do ensino, na contribuição as avaliações

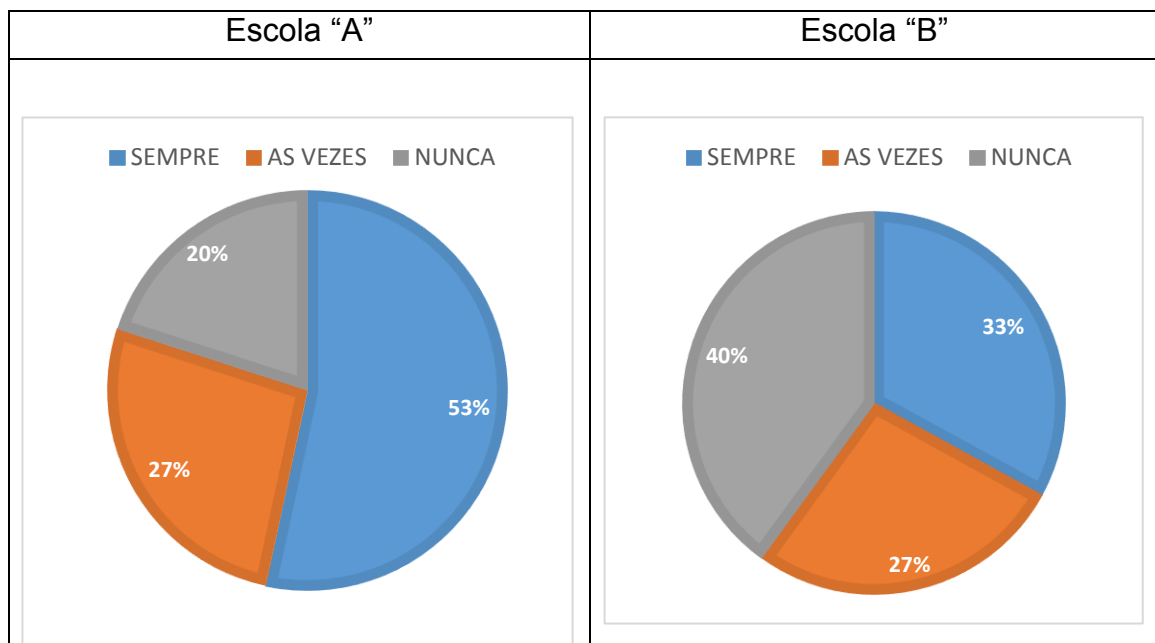
externas como prova ANA, Prova Brasil e SISPAE, antes os resultados apresentados em 2013, e quando possíveis comparados aos resultados de 2017 já divulgados pelo INEP.

As análises obtidas destes resultados geraram o resultado objetivado por este trabalho, evidenciando os pontos que devem ser analisados.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após os questionamentos, os resultados foram organizados e feitos à análise das respostas, estabelecendo uma relação e comparação dos depoimentos com respaldos no referencial teórico levantado, pois a pesquisa foi feita para responder a seguinte questão: De que maneira a gestão democrática vem contribuindo na motivação da qualidade do ensino, junto à equipe escolar? Conforme estudos de Chemin (2015, p.55), a análise dos dados objetiva as informações, traçando e respeitando, vários pontos de vista que fundamentam o estudo em questão.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico- PPP de sua escola é elaborado pela equipe escolar?



FONTE: Pesquisa de Campo – Carmen dos Santos Fernandes, Salinópolis-Pá 2018

Ao observar os gráficos, é compreensivo que as respostas apontam para as diferenças, a escola "A" aponta uma porcentagem de 53%, de pessoas que responderam que participam da elaboração do Projeto Político Pedagógico de sua escola, e 47% responderam às vezes ou nunca participaram.

Escola “B” aponta a porcentagem de 33% de pessoas, responderam que participam da elaboração do PPP, enquanto que 67% responderam que às vezes ou nunca participaram.

Dessa forma, conhecendo seu público e a realidade dos seus componentes, e buscando a gestão democrática, o gestor poderá organizar e dirigir ações, para um processo de mudança adequado com o contexto da sociedade, facilitando a resolução das dificuldades de forma coletiva.

Segundo SCHULTZ (s/d, p.7), o gestor deve agir apoiado de um projeto político pedagógico adequado, visando executar a gestão democrática, na qual todos possam intervir e participar de forma produtiva para a instituição escolar, ou seja, “suas ações devem adotar as relevâncias sociais conduzindo-os à experiência democrática”.

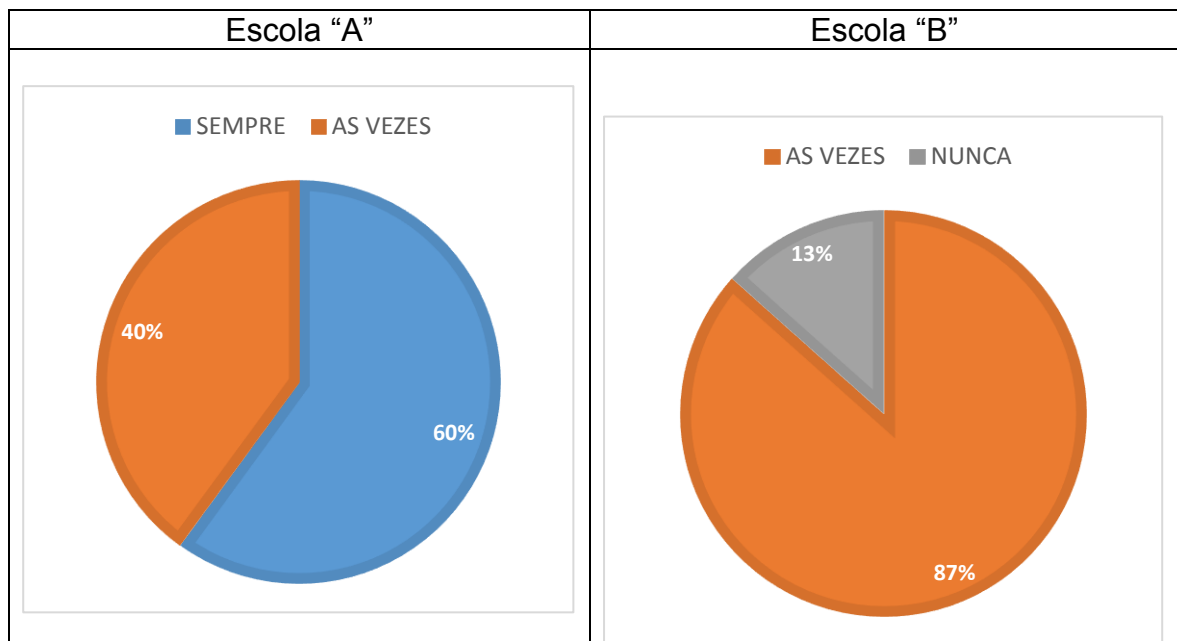
Observa-se que a escola “A”, a gestão escolar vem buscando meios para que a equipe escolar trabalhe de forma coletiva, enquanto que a escola “B” ainda trabalha de forma egocêntrica, porém o gestor escolar tem papel fundamental para a instituição de ensino. Ele é líder de uma grande equipe e deve estar preparado para lidar com as mais diversas situações escolares, sabendo distribuir suas tarefas e coordenar seus funcionários, de forma harmoniosa para que a equipe possa trocar experiências, e trabalhar coletivamente na busca de maior sucesso no trabalho.

Acreditamos que as instituições de ensino, possam vir a se fortalecer pela via de participação, quando as decisões são tomadas de maneira descentralizadas, e providas de interesses coletivos, com a participação de toda a comunidade escolar e a sociedade civil, estaremos caminhando na direção de democracia de “alta intensidade” (SANTOS 2002).

A gestão democrática também tem respaldo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) no artigo 14 onde estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a gestão democrática, e garante a participação dos profissionais da educação, na elaboração do projeto pedagógico da escola, e também garante a participação da comunidade escolar, através dos conselhos escolares.

A criação de Conselhos Escolares, tornou-se uma opção frente à questão da democratização da gestão escolar. Instituem organização que contém sua legalidade garantida pela LDB/96, em seu artigo 14, II, com a finalidade de colaborar para a realização da gestão democrática na escola.

O conselho Escolar estar ativo para suas funções na instituição?



FONTE: Pesquisa de Campo – Carmen dos Santos Fernandes, Salinópolis-Pá 2018

Ao observar os gráficos, é perceptível que as respostas apontam para as diferenças. A escola "A" aponta uma porcentagem de 60% responderam que o Conselho Escolar estar sempre ativo para suas funções, e 40% responderam que as vezes o Conselho Escolar se mostra ativo.

A escola "B" aponta uma porcentagem de 87% de respostas que mostram que o Conselho Escolar nem sempre estar ativo para suas funções e 13% responderam que nunca o Conselho Escolar esteve ativo para suas funções.

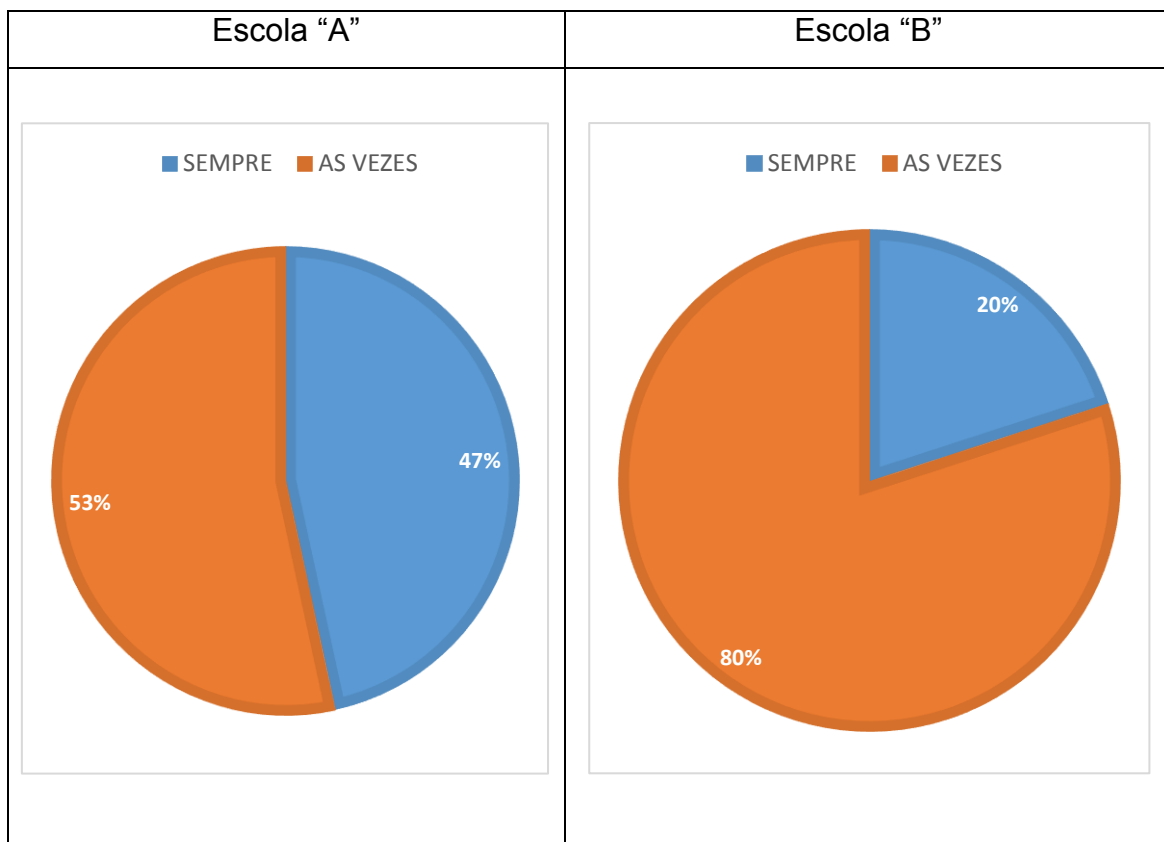
Sabemos que o Conselho Escolar traz ação determinante na gestão democrática da escola, quando aproveitado como ferramenta, envolvido com a edificação de qualquer escola cidadã. Assim sendo, se estabelece como um instrumento, organizado que representa a sociedade escolar e lugar, agindo em harmonia com os gestores escolares, e decidindo passagens para a tomada de decisões administrativas, financeiras, e político-pedagógicas, que estejam harmônicas com as precisões e potenciais da escola.

O Conselho de Escola- concebido como espaço que proporciona as livres manifestações de ideias e a geração de novas propostas vinculado às demandas sociais- poderá ser um elemento facilitador na vivencia da democracia na gestão escolar. Nesse sentido, é um dos principais instrumentos de democratização da escola, devendo ser visto não como

mais um órgão escolar, mas como um modo de conceber e praticar a educação (ALVES, 2005. P.26).

É perceptível que a escola “A” insere-se neste cenário, criando estratégias para o debate nas tomadas de decisão de forma coletiva, na busca de ações que pronuncie as ações do governo, e que possam promover a cidadania e a participação pública da gestão. Enquanto a escola “B”, tem-se muito a se avançar neste sentido, pois é indispensável que as pessoas saiam da inércia e busquem contribuir para a edificação de uma educação diferente, que objetive a participação e a contribuição de todos, destacando os direitos, mas principalmente os deveres para com uma educação de qualidade.

Antes ou após as avaliações pedagógicas existe um momento de reunião com a gestão e a equipe escolar, para avaliar ou discutir medidas objetivando a melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos?



FONTE: Pesquisa de Campo – Carmen dos Santos Fernandes, Salinópolis 2018

Observando os gráficos as respostas apontam diferenças significativas de reunião da gestão com a equipe escolar. A escola “A” aponta um percentual de 47% responderam que sempre se reúnem para planejar e discutir medidas cabíveis para um melhor aprendizado dos alunos, enquanto que 53% responderam que às vezes se reúnem para planejarem. A escola “B” aponta um percentual de 20% apenas, se reúnem para o planejamento, enquanto 80% às vezes se reúnem para planejarem.

Percebe-se que ambas as escolas necessitam aumentar essa porcentagem em relação o planejar. O Planejamento é necessário em todas as esferas de nossas vidas, mas na Educação, é imprescindível. Nada se faz sem uma noção, nem que seja a mais simples, do que se deseja obter. Vale lembrar que um planejamento não terá sentido, tampouco qualidade, se não atender às expectativas e necessidades do contexto em que está inserida.

“Qualquer atividade, para ter sucesso, necessita ser planejada. O planejamento é uma espécie de garantia dos resultados. E sendo a educação, especialmente a educação escolar, uma atividade sistemática, uma organização da situação de aprendizagem, ela necessita evidentemente de planejamento muito sério. Não se pode improvisar a educação, seja qual for o seu nível.” (SCHMITZ, 2000, p.101).

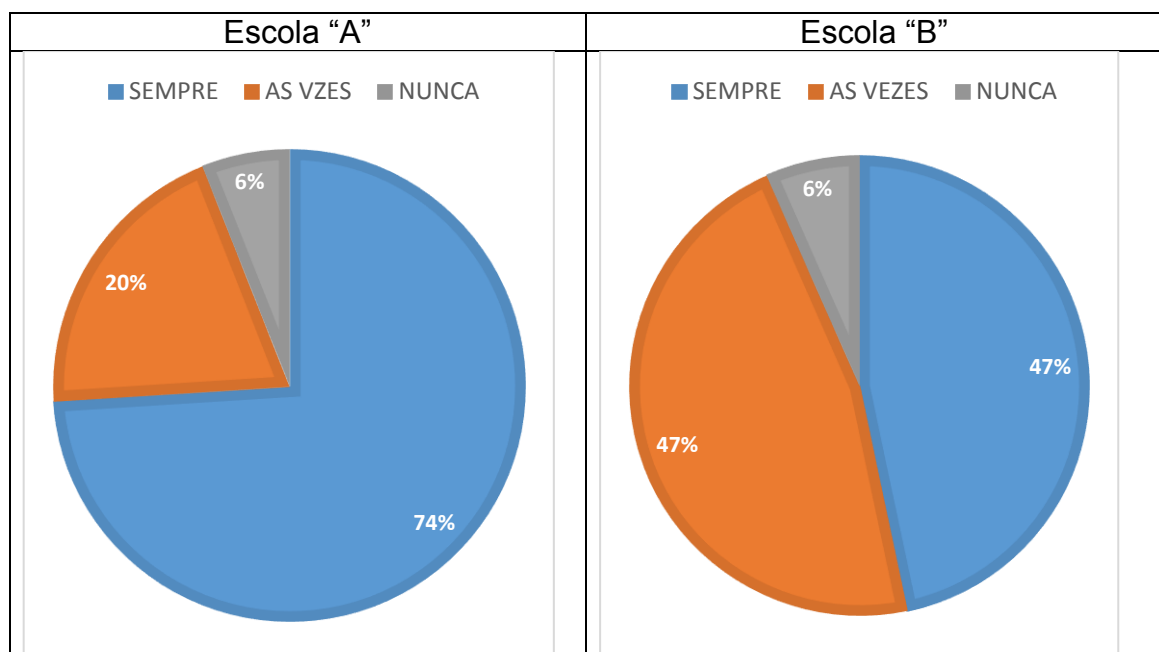
Na vivência do cotidiano escolar, a interação entre docentes é notadamente complexa, essas atitudes abalizam para efeitos educacionais inferiores e ineficazes. Portanto sabemos que a escola, é ambiente de reflexão e de atos democráticos; por isso não se pode apreciar um professor individualista em sua prática, pois este é parte de uma coletividade de uma unidade, na qual devem cultivar e desenvolver relações de cumplicidade, confiança e de diálogos.

Planejar o processo educativo é planejar o indefinido, porque educação não é o processo, cujos resultados podem ser totalmente predefinidos, determinados ou pré-escolhidos, como se fossem produtos de correntes de uma ação puramente mecânica impensável. Devemos, pois, planejar a ação educativa para o homem não lhe impondo diretrizes que o alheiem, permitindo, com isso, que a educação ajude o homem a ser criador de sua história. (MENEGOLA E SANT’ANNA, 2001, P. 25)

E importante que os professores se reúnam mais, e avance na visão do planejamento, de modo que este instrumento venha abranger as tomadas de decisão em todos os níveis, de forma que seja compreensivo pelo que ele tem da educação. Pois nos métodos de interação, existem as compatibilidades em suas

finalidades, os efeitos são positivos e quando há antagonismo em seus fins, os resultados serão conseqüentemente negativos, é importante que os professores estejam unidos na construção desses processos de interação, pois resultados positivos e eficazes acontecerão.

A escola se planeja para receber os alunos nos dias de exames externos como: Prova ANA, Prova Brasil, SISPAE e outros; em relação à acolhida desses alunos? (acompanhamento, ambiente saudável, merenda escolar).



FONTE: Pesquisa de Campo – Carmen dos Santos Fernandes, Salinópolis-Pá 2018

Observando os gráficos, é compreensivo que as respostas apontam para as diferenças. A Escola "A" aponta um percentual de 74% responderam que a escola sempre se planeja para receber esses alunos, nos dias de exames externos, enquanto que 26% responderam que às vezes ou nunca se planejam, para esses dias. A Escola "B" mostra um percentual de 47% responderam que sempre a escola se prepara para receber esses alunos, nos dias de exames externos, enquanto que 53% responderam às vezes, ou nunca se preparam para esses dias.

Sabemos da importância do gestor educacional na instituição escolar, por ser ele o principal articulador, na construção de um ambiente de diálogo, e de

participação, propício para melhor desenvolvimento do trabalho, dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico.

O trabalho coletivo implica uma compreensão mais ampla da escola. É preciso que os diferentes segmentos e atores que constroem e reconstruem a escola aprendam suas várias dimensões e significados. Isso porque o caráter educativo da escola não reside apenas no espaço da sala de aula, nos processos de ensino aprendizagem, mas se realiza também, nas práticas e relações que ali se desenvolvem. A escola educa não apenas nos conteúdos que transmite à medida que o processo de formação humana ali se desenvolve acontece também nos momentos e espaços de diálogos, de lazer nas reuniões pedagógicas, na postura de seus atores, nas práticas e modelos de gestão vivenciadas (SILVA, 2010, P.4).

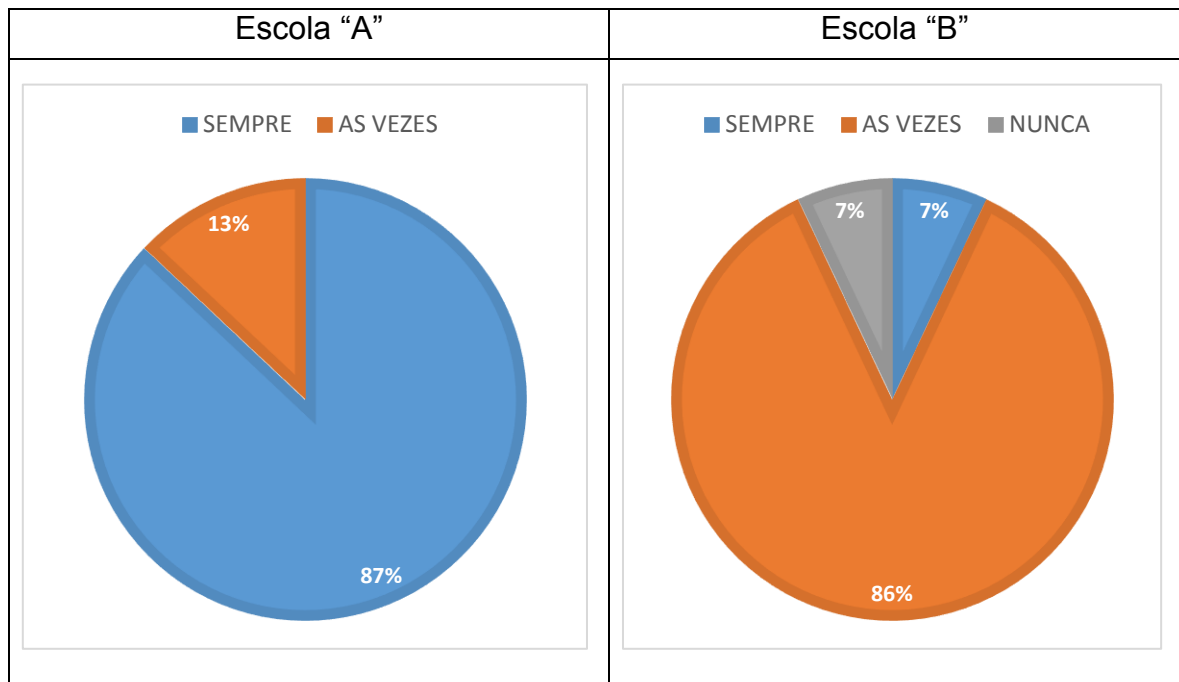
É notável que há uma grande diferença entre as escolas, em relação essa acolhida, nos dias de exames externos realizados nas escolas. É fundamental que a gestão escolar se articule com sua equipe, na preparação do espaço para receber seu público alvo (alunos), nos dias de exames externos.

Acredito que uma equipe preparada e acolhedora, ela começa desde o portão da escola, onde fica o porteiro na recepção dos alunos, até a copa onde fica as merendeiras, o que isso significa? Que não adianta o aluno ter um bom professor que se preocupe com o ensino e aprendizagem dele, se no espaço escolar ele é menosprezado por funcionários, que muitas vezes chegam frustrados na escola, até mesmo a direção. O espaço escolar ele precisa ser de fato um lugar prazeroso para esse aluno, pois a educação, ela não acontece só na sala de aula, mais no ambiente escolar como um todo.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, falar e juntar departamentos, enxergar efeitos para o estabelecimento educativo, que podem ser conseguidos, se embasados em um adequado projeto, apurado com desempenho otimista, e de autoestima, com desígnio macro apoiados, decididos, além de um entendimento verdadeiramente eficaz.

Para que os gestores das escolas efetivem um trabalho articulado com sua equipe de trabalho, devem ter como objetivo principal, criar um ambiente de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justo e firme nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola (MADEIRO, 2015, P. 80).

Os pais costumam participarem na educação dos filhos, na escola?



FONTE: Pesquisa de Campo – Carmen dos Santos Fernandes, Salinópolis-pÁ 2018

Ao observar os gráficos, é compreensivo que as repostas apontam as diferenças. A Escola "A" aponta uma porcentagem de 87% de pessoas que responderam que sempre os pais costumam participar da educação dos filhos, na escola, enquanto 13% responderam que às vezes, esses pais participam.

A Escola "B" aponta uma porcentagem de 86% de pessoas, responderam que às vezes os pais participam da educação dos filhos na escola, e 14% responderam que sempre ou nunca participam da educação dos seus filhos na escola.

A inclusão e a participação da família no espaço escolar, são consideradas elementos importantes para o sucesso escolar da criança. A Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996), e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, Lei 13.257/2016), rezam que as escolas têm a obrigação de se articular com as famílias e os pais, o direito a ter ciência do processo pedagógico, bem como de participar da definição das propostas educacionais.

E fundamental que as escolas insiram as famílias nas ações escolares, trazendo para o espaço escolar, através de projetos voltados para a família, estreitando esse elo, pois a família é considerada a base para a construção de uma vida saudável para qualquer pessoa.

A escola democrática é, pois, aquela que permite a manifestação de várias contradições que perpassam a escola e que, na sua forma de organização, permite o aprendizado a respeito da natureza dos conflitos e das contradições existentes na sociedade de hoje (RODRIGUES, 2003, p. 60).

Compreende-se que a escola democrática necessita exercer diferentes papéis, tendo em vista a concepção crítico-reflexiva de seus alunos, a cerca dos mais diferentes temas que atravessam o círculo em que são implantados, bem como precisa instigar a consideração mútua às diferenças, procurando possíveis saídas para os conflitos, que surgem na comunidade e na escola, por meio das práticas educacionais que a instituição escolar promove, imbuída pela arte da democracia.

Assim como foi constatado, à família compete o papel de cuidar e educar bem as crianças, e à escola cabe cuidar da educação formal (sistemática) e gerar o desenvolvimento físico, social, intelectual, emocional, moral e afetivo dos alunos. Portanto a relação de ambas as instituições (família-escola) é essencial para com o desenvolvimento integral das crianças, e para com o progresso da propriedade de vida dos pais, dos alunos, e também da escola.

Embora apresentem finalidades em comum, escola e família têm responsabilidades particulares, e necessitam fazer sua parte, para que juntas, alcancem o objetivo principal, que é formar crianças, garantindo condições para que tenham um amanhã melhor.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Percebe-se que ao aprofundar a história da gestão escolar no Brasil, aconteceram alguns avanços significativos, entre eles o processo de democratização em relação ao conceito de “Diretor para Gestor”.

Observa-se que as mudanças atitudinais de autoritarismo, de certa forma, não se veem mais nos ambientes escolares, na gestão democrática, buscou-se a troca de parcerias e descentralização do poder.

Isso significa que a participação coletiva de todas as esferas da escola nas determinações pedagógicas, dá abertura à superação do domínio, arrogante e egoísta. Como início da gestão democrática é requerido na identidade escolar uma nova redistribuição dos cargos, trabalhos, metas para energizar o máximo empenho com os objetivos educacionais.

Portanto é fundamental compreender, gestão democrática como uma técnica de administração, onde todos os componentes da sociedade escolar, estão envolvidos na busca da melhoria do ensino. A gestão democrática necessita ser entendida como artifício incompleto e permeada por contradições.

O estudo realizado demonstrou que a gestão participativa é uma alternativa para as escolas abarcarem a comunidade e todos os funcionários, o que seguramente ajudará para alcançar o objetivo principal da escola, que é um ensino e aprendizagem de qualidade.

Os agentes usados como citação ao longo do trabalho, destacaram a gestão democrática e participativa, como sendo uma ferramenta de alteração e transformação de professores, funcionários, pais, alunos, comunidade e especialmente à equipe gestora; que para concretizar uma válida gestão democrática e participativa, precisa romper com técnicas de autoritarismo, egocentrismo, concentração de ocupações, e advir a ser um gestor que reforça o trabalho em equipe, incumbe tarefas, acredita na equipe e decompõe a tarefa da aceitadas decisões, com todos os atuantes da comunidade escolar.

Para a efetivação da gestão democrática, torna-se essencial aproximar a sociedade do estabelecimento escolar, gerando a participação, ampliando parcerias e, sobretudo, partilhando domínios, de maneira a fazer com que a população utente compartilhe das decisões institucionais, sugerindo primazias, a ficarem vistas no

Projeto Político Pedagógico da escola, apontando consecutivamente, propiciar um ensino de qualidade a todos.

Porem observou-se, que as escolas pesquisadas, ainda há muito que se fazer, antes de professar escolas participativas, à medida que a obrigação da equipe com o trabalho que concretizam, e a participação da comunidade, ainda não se encontram em níveis satisfatórios, e ajustados com o estilo existentes nas escolas que possuem uma gestão democrática, no entanto, deixam evidente que estão no caminho, e que por meio de mais reuniões educativas imediatamente poderão alcançar as características necessárias a este padrão de gestão.

A gestão democrática presente, chega com a intenção de constituir cada vez mais novas junções adentras na escola, e vínculos com a comunidade externa. Para o apoio do procedimento participativo mais aberto, a democratização institucional tornou-se um novo caminho para originar a prática pedagógica. Portanto; o mundo avança com muita rapidez, os profissionais não podem deixar de buscarem novos conhecimentos, atualizações, e novas metodologias de ensino, necessárias para este novo cenário educacional.

Os resultados obtidos na pesquisa apontam as diferenças entre as escolas pesquisadas, e podem estar ligados a falta de diálogos; pois muitas vezes o gestor analisa que tudo esta bem, enquanto os funcionários estão insatisfeitos.

Uma das particularidades mais definidas da gestão democrática, é a conversação constante, por isso faz-se cogente reuniões constantes para ponderar os trabalhos e oferecer espaço para censuras e sugestões.

Perante a efetivação da investigação, a pergunta problema foi contestada e foi apontado como fatores que entusiasmam no procedimento de gestão os seguintes: A ausência de informação da sociedade, e até mesmo de determinados empregados sobre o que é legitimamente uma gestão democrática e participativa, o que atrapalha a consumação da mesma na escola, e a dificuldade com que todos abordem a um acordo, a importância das decisões a serem tomadas, pois muitas vezes não recebem opiniões adversas às suas.

No entanto, permanecem atitudes positivas que também, entusiasmam diretamente no procedimento de gestão, como, por exemplo, um gestor que acredita, espera e delega à sua equipe, isso perpetra com que juntos se sintam membro da escola e trabalhem mais determinados e em circuito, de um objetivo comum: uma educação com qualidade para todos.

Portanto segundo os teóricos estudados, ressaltam que o fator decisivo para uma ajustada gestão, está o acolhimento da gestão escolar como prática legitimada que pode patrocinar a qualidade indispensável, para se produzir uma instrução de qualidade por meio de uma ação gestacional, empenhada com o pedagógico na escola.

Pois a gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do processo ensino - aprendizagem. A democratização institucional tornou-se um novo caminho para promover a prática pedagógica para a contribuição do processo participativo mais amplo.

As recomendações aqui deixadas são para que, a gestão escolar, juntamente com a sua equipe, trabalhe de forma dinâmica, saia um pouco da zona de conforto, pois um reino unido prevalecerá sempre; o gestor deve influenciar diretamente a sua equipe, pois estando em harmonia com a equipe escolar, faz com que cada segmento interno ou externo, sinta que a escola pertence a eles, ou seja, a equipe escolar deve vestir a camisa da educação, o gestor deve ser para a sua equipe, fonte de inspiração e apoio.

Assim, a gestão escolar poderá ser inserida e colaborar de formato significativo, para que a escola permaneça um espaço de aprendizagens expressivas, cooperando para o desenvolvimento total dos sujeitos que nela se implantam.

Compreende-se que uma escola indispensável é aquela que conserva suas portas abertas a todos, e realiza seus papéis de forma democrática e com a assistência da família, da sociedade, e daqueles que se julguem serem os mais interessados na educação.

Claro que chegar a ter uma escola que reúne as características de um ambiente escolar democrático, é uma tarefa árdua e contínua que deve ser a principal incumbência da gestão, se esta se fizer também democrática.

Porquanto, a pesquisa aqui apresentada, não deve ser considerada como encerrada, podendo ser utilizada como referência em pesquisas futuras.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. LEI Nº 2.768,25 de novembro de 2002. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores do Município de Salinópolis e dá outras providências.

_____. LEI Nº 2.839, 24 de fevereiro de 2011. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Trabalhadores da Educação Pública do Município de Salinópolis, e dá outras Providências.

_____. LEI Nº2.869, de 25 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências.

_____. LEI Nº 2.817, 18 de junho de 2009. Estabelecem Diretrizes para a Eleição de Diretores das Escolas Públicas Municipais, e dá outras Providências.

_____. Trabalho escolar e conselho de classe. 3ª ed. Campinas-SP, Papyrus, 1995. abr/mai/jun. 2001.

ALVES, Rubem. **A escola com que sempre sonhei sem imaginar que pudesse.**

ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da prática escolar.** São Paulo: Papyrus, 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boi tempo, 2000. Ática: São Paulo, 2004. Existir.7ª ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005..

BELLUZZO, R.C. **A educação na sociedade do conhecimento.** Texto apresentado no I Simpósio de Educação em Pedagogia, Universidade do Sagrado Coração. Bauru, outubro de 2002.

BIZERRA, Fabíola Maria Pereira. **A representação temática nos sistemas de informação e o reflexo na qualidade de comunicação com os usuários.** In:

BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. **Três gerações de avaliação básica no Brasil: interfaces como currículo da/na escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, nº 2, p.373 – 388 abr./jun.2012.

BRASIL, **Presidência da República. Decreto n.º 6.094, de 24 de abril de 2007.** Dispõe sobre o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Brasília, DF, 2007ª.

BRASIL. **Diretrizes Nacionais para a educação especial na educação básica.** Secretaria de Educação Especial. MEC; SEEP, 2001.

BRASIL. Lei Nº 11.502, de 11 de julho de 2007. **Modifica as competências e a estrutura organizacional da fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES,** de que trata a Lei nº 8.405, de 9 de janeiro de 1992; e altera as Leis nos 8.405, de 9 de janeiro de 1992, e 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, que autoriza a concessão de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes de programas de formação inicial e continuada de professores para a educação básica. Brasília: *Diário Oficial da União*, 2007.

CALDEIRA, Anna Maria Salgueiro. **A apropriação e construção do saber docente e a prática cotidiana.** Caderno de pesquisa, São Paulo, n.95, p.5-12, nov.1995.

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

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **A qualidade da educação básica e a gestão da escola.** In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (Org.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino.** Brasília: Liber Livro, 2009. p. 21-44.

CHEMIN, Beatriz F. **Políticas públicas de lazer: o papel dos municípios na sua implementação.** Curitiba: Juruá, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2^o ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Cortella, M. S. **A Escola e o Conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos,** São Paulo: Ed. Cortez, 14^a ed, 2000.

COSTA, M. V. **Sobre as contribuições das análises culturais para a formação dos professores.** 140 Educar, Curitiba, n. 37, p. 129-152, maio/ago. 2010. Editora UFPR.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.** São Paulo: Best Seller, 2003 14^a edição p 121-182.

COVIC, Neide Amália; TAVARES, Cristina Zukowsky; MACHADO, Antônio de Jesus. **As avaliações externas: uma percepção dos educadores.** In: SOUZA, Alberto de Mello (org.). **Dimensões da avaliação educacional:** Petrópolis: Vozes, 2005.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselhos de Classe e Avaliação. Perspectivas na gestão pedagógica da escola.** Campinas-SP, Papyrus, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da Educação Básica no Brasil: educação básica: informação e decisões.** In: SOUZA, Alberto de Mello (org.).

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva. 2001.

FRANÇA, M. **Gestão e financiamento da educação: o que mudou na escola?** Natal: EDUFRN, 2005.

GARCIA, C. M. **Formação de professores para uma mudança educativa,** Portugal: Porto, 1999.

GIROUX, Henry A. **Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

HAMELINE, Daniel. **O Educador e a ação sensível,** 1991 (documento inédito).

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios de participação**

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães.

Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**.

Lei nº 13.257, de 8 de Março de 2016. ECA (**Estatuto da Criança e do Adolescente**). Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância.

Libâneo, J. C. **Adeus professor, Adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. 11ª ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Ed. do Autor, 2000.

LIMA, Maria Socorro Lucena. **A hora da prática: reflexões sobre o estado supervisionado e ação docente**. 2. Ed. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

LUCK, Heloísa (Org.). **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática** 12. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série Cadernos de Gestão.

MADEIRO, Eraldo. **O papel do gestor escolar na motivação do aluno e do professor-Demandas e desafios de duas escolas municipais**. 1ª ed. – Rio de Janeiro: POD, 2015

MENEGOLLA, Maximiliano. SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar?** 10ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **sociedade, na aventura da pesquisa social**. CIÊNCIA, TÉCNICA E ARTE: O DESAFIO DA PESQUISA SOCIAL _____. Introdução à metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1985.

NÓVOA, Antônio. **As organizações escolares em análise**. 1995 Editoras: Publicações Dom Quixote.

OLIVEIRA, D.A. **Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola**. In: OLIVEIRA, D.A.; ROSAR, M.F.F.. (Org.). **Política e gestão da educação**. 2ª ed. Belo Horizonte, 2008.

OLIVEIRA, D.A.; ROSAR, M.F.F. **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação, 2002.

OLIVEIRA, Luiz F. de., Costa, Ricardo C. R. da. **A Sociologia vai à escola.** Material didático, novas tecnologias e ensino de sociologia. Rio de Janeiro: Quarteto/Faperj, 2009.

OLIVEIRA, M. **Energia emocional.** São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Escalas de Mensuração de Atitudes:** Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. Administração On Line. São Paulo, v. 2, n. 2.

PARO V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3ª ed. São Paulo: Ática, 2006.

PERRENOUD, Philippe. **A prática reflexiva no ofício do professor: Profissionalização e Razão Pedagógica.** Porto Alegre: Artmed, 2002. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 29 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PILETTI, Nelson. **História da educação no Brasil.** São Paulo: Ática, 1997. Pioneira Thomson Learning, 2002 **qualidade do ensino.** (Orgs) [et all]. Brasília: Líber livro, 2009. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. **qualidade do ensino.** (Orgs).[et all]. Brasília: Líber livro, 2009. Quixote. Lisboa: 1995. p. 139-260.

RAMOS, A. G. **Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho** [Tese apresentada ao concurso para provimentos em cargos da carreira de Técnico de Administração do quadro permanente do Departamento Administrativo do Serviço Público -1949.1ª. ed. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1950]. 2. ed. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

RAMOS, Kátia Maria da Cruz. **Profissionalidade Docente Universitária: Um conceito em (RE) construção.** Ensino Em – Revista, Uberlândia, v.17, n.2., p.561-578, jul./dez.2010.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnica.** São Paulo, Atlas, 1985, p.141. 3.MICHELAT, G. e SIMON, M. Classe, Religião e Comportamento Potilitique, Imprensa da Fundação Nacional de Ciências Políticas e Edições Sociais, Paris, 1977

ROCHA, J. V. **Fundamentos do marketing.** Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária.** 11 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SALINÓPOLIS. **Lei Orgânica do Município de Salinópolis.** Câmara Municipal de Salinópolis. 11 de setembro de 2011.

SALTINI, C.J.P. **Afetividade e inteligência.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, C.R. dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança.** São Paulo: Pioneira, 2002.

SCHMITZ, Egídio. **Fundamentos da Didática.**7ª Ed. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2000. (p. 101 a 110).

SCHULTZ, C. R. (2013). **Motivação no trabalho**: Um estudo com a equipe da Polícia Rodoviária Estadual de Santo Augusto/RS.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Planejamento: concepções. Planejamento e Práticas da Gestão Escolar-UFC**, 2010.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. 156 p. [Resenha]*

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Alberto de Mello e. **A Relevância dos Indicadores Educacionais para Educação Básica**: informação e decisões, Revista Meta: Avaliação (2010).

SOUZA, Maria de Fátima Guerra. **Aprendizagem, desenvolvimento e trabalho pedagógico na Educação Infantil**. In: TACCA, Maria Carmen V. R. (org.). Aprendizagem e trabalho pedagógico. Campinas: Alínea, 2005.

VERGARA Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIRIATO, E. O. **Descentralização e desconcentração como estratégia para a redefinição do espaço público**. In: LIMA, A. B. de. (org). Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada. São Paulo: Xamã, 2004.

APÊNDICE

Prezado (a) Servidor (a) Publico

Convido-lhe a ser coparticipante desta Pesquisa do curso de Mestrado em Ciências da Educação, promovido pela Universidad de Desarrollo Sustentable, que apresenta como tema: “**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DO ENSINO: Um estudo em duas escolas do Município de Salinópolis do Pará**”. Assim, sua contribuição ajudará a produzir um documento com credibilidade, veracidade e validade.

A Educação Agradece

Nome: _____

Formação: _____

Concluiu sua formação em escola pública, privada ou não concluiu: _____.

Há quanto tempo atua nesta instituição? _____

1. A elaboração do Projeto Político Pedagógico- PPP de sua escola é elaborado pela equipe escolar?
Sempre () as vezes () nunca ()
2. O Conselho Escolar estar ativo para suas funções na instituição?
Sempre () as vezes () nunca ()
3. Antes ou após as avaliações pedagógicas, existe um momento de reunião com os funcionários para avaliar ou discutir medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos?
Sempre () as vezes () nunca ()
4. A escola se planeja para receber os alunos nos dias de exames externos como: Prova ANA, Prova Brasil, SISPAE e outros; em relação a acolhida desses alunos? (acompanhamento, ambiente saudável, merenda escolar).
Sempre () as vezes () nunca ()
5. Os pais costumam participarem na educação dos filhos, na escola?
Sempre () as vezes () nunca ()

ANEXOS



ESTADO DO PARÁ
CÂMARA MUNICIPAL DE SALINÓPOLIS
PALÁCIO MANOEL PEDRO DE CASTRO
Fundada em 07 de Janeiro de 1884

LEI Nº 2.817 -A/2009

**Estabelece Diretrizes para a
Eleição de Diretores das Escolas
Públicas Municipais, e dá outras
Providências.**

O Prefeito Municipal de Salinópolis, Estado do Pará, República Federativa do Brasil, usando de suas atribuições legais;

RESOLVE:

SANCIONAR a Lei nº 2.817 –A/2009, aprovada na Câmara Municipal de Salinópolis, na sessão do dia 18 de junho de 2009, conforme transcrição abaixo:

Art. 1º - O Diretor das Escolas Públicas Municipais será eleito, direta uninominalmente, pela comunidade escolar de cada Unidade de Ensino.

§ 1º - As eleições ocorrerão nas Escolas Públicas Municipais de Ensino Fundamental (até 8ª série), que tiverem em sua matrícula real na época do processo eleitoral, um sua matrícula real na época do processo eleitoral, um número mínimo de 100 (cem) alunos.

§ 2º-O cargo de Vice-Diretor somente será preenchido em escolas que possuírem em sua matrícula, um número de 300 (trezentos) alunos, quando então o cargo será exercício em 40 (quarenta) horas ou no mínimo de 200 (duzentos) alunos, quando então o cargo será exercício em 20 (vinte) horas.

§ 3º-As escolas que não se enquadrarem nas disposições previstas no § 1º do Art. 1º, terão em sua administração um professor responsável, indicado pelo Secretário Municipal de Educação e Cultura.

Art. 2º-Terão direito a votar na eleição, todos os alunos a partir de 12 anos, na data da Eleição, todos os alunos a partir de 12 anos, na data da eleição, regularmente matriculados na escola, os pais ou responsáveis por alunos perante a escola, os funcionários e professores em exercício na Unidade Escolar.

§ 1º-Quando o professor tiver duas matrículas em exercício em uma mesma escola, votará uma vez.

§ 2º-Quando o professor tiver duas matrículas em exercício em duas escolas, votará duas vezes.

§ 3º-O número de eleitores será definido na data de publicação do Edital de Convocação da Eleição e, após, quem vier a integrar qualquer segmento da comunidade escolar não terá direito de votar.

§ 4º-cada eleitor poderá votar uma só vez, vedada a possibilidade de fazê-lo por mais de uma categoria.

Art.3º - Poderá concorrer à Direção da Escola todo o membro do Magistério Público Municipal Efetivo, no exercício do cargo, em qualquer Unidade Escolar da rede municipal, e tiver no mínimo 6 (seis) meses de efetiva atuação.

§ 1º-Os candidatos à Direção das Escolas Públicas Municipais deverão estar habilitados, obedecendo a formação mínima de nível superior em pedagogia ou Gestão Escolar.

§ 2º-Cada candidato deverá apresentar seu Plano de Trabalho para a Escola a qual quer concorrer.

Art. 4º-Na definição do resultado final, os votos dos diversos segmentos escolares terão o mesmo peso proporcional.

Art. 5º - A eleição processar-se-á por voto direto e secreto, proibido voto por representação.

§ 1º - A apresentação dos candidatos far-se-á através de nominata.

§ 2º – Será considerado eleito Diretor o candidato da nominata que, não computados os votos nulos e brancos, obtiver a maioria dos votos.

§ 3º - No caso de empate, será considerado eleito a nominata cujo Diretor tiver maior tempo de serviço no Magistério Municipal.

§ 4º - No caso da Escola não apresentar nenhum candidato ou havendo uma candidatura única e esta não alcançar a maioria absoluta dos votos, convocar-se-á nova eleição no prazo de até (30) trinta Dias.

Art. 6º - Para dirigir o processo eleitoral será constituída uma Comissão Eleitoral, integrada por no mínimo, um representante de cada segmento da comunidade escolar, eleitos pelo Círculo de Pais e Mestres. Parágrafo Único–Os Professores integrantes da Comissão Eleitoral não poderão ser candidatos à Direção.

Art. 7º - Os professores, pais, alunos e funcionários, serão convocados pela Comissão eleitoral, através de Edital, na segunda quinzena de setembro para, na

segunda quinzena de outubro realizar-se a eleição, ao término dos três anos. Neste primeiro ano, será em novembro, para votação em dezembro.

§ 1º - O edital convocando a eleição e indicando os pré-requisitos, prazo para inscrição, homologação e divulgação de candidaturas, dia, hora e local de votação e apuração, credenciamento de fiscais de votação e apuração, bem como outras instruções necessárias ao desenvolvimento do processo eleitoral, será afixado em local visível na escola e remetido aos pais ou responsáveis por alunos, com antecedência de 20 (vinte) dias do pleito eleitoral.

§ 2º-A Comissão Eleitoral disporá da relação da relação dos professores, funcionários, alunos e pais pertencentes à comunidade escolar na data de sua publicação do Edital de Convocação da Eleição.

Art. 8º-Da eleição será lavrada Ata, que ficará arquivada na escola.

Art. 9º-Eleito o Diretor, e cumpridos todos os procedimentos legais do processo eleitoral, a Comissão Eleitoral, a Comissão Eleitoral comunicará o resultado oficialmente ao secretário Municipal de Educação e Cultura que no prazo de 10 (dez) dias, procederá a designação do mesmo.

Art.10º -O período de administração do Diretor, será de 03 (três) anos, a contar do dia 15 (quinze) de dezembro do ano da eleição, data da posse.

Parágrafo Único – Será permitida a recondução de Diretor em apenas um mandato imediatamente posterior.

Art. 11º - Qualquer ato de impugnação em relação ao processo de votação, deverá ser formulado por escrito à Comissão Eleitoral, no ato de sua ocorrência.

Art. 12º -Caberá ao Secretário Municipal de Educação, designar o Diretor para o período de 01 (um) ano, se a Escola não realizar o processo eleitoral, por falta de candidatos, após duas oportunidades de eleição, conforme dispõe o § 8º do artigo 5º.

Art. 13º-Ocorrerá vacância por conclusão de mandato, renúncia aposentadoria, falecimento ou destituição.

§ 1º- A destituição do Diretor somente poderá ocorrer motivadamente, após sindicância e/ou processo disciplinar de acordo a previsão legal.

§ 2º- A proposição para instauração de sindicância poderá advir do próprio Colégio Eleitoral da Unidade Escolar ou pelo Circulo de Pais e Mestres, ambos em decisão tomada pela maioria absoluta de seus membros.

§ 3º-A sindicância deverá estar concluída no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data de sua instauração.

§ 4º-A critério do Secretário Mundial de Educação e Cultura, poderá ser determinado o afastamento do indicado, se a Comissão de Sindicância assim recomendar durante o seu trabalho, assegurando o direito de retorno às funções, bem como a percepção da gratificação, durante o período de afastamento, se a decisão final concluir pela não destituição.

§ 5º-A Comissão de Sindicância será composta por, no mínimo, um representante de cada segmento da comunidade escolar, eleitos pelo COM, bem como, um representante do Secretário Municipal de Educação e Cultura, e do Sindicato dos Professores Municipais de Salinópolis.

§ 6º-Comprovado o motivo que gerou a Sindicância, o Secretário Municipal de Educação e Cultura, determinará o afastamento definitivo do indicado.

Art. 14º - Ocorrendo vacância de função de Diretor, assumirá a Direção da Escola ter 200 (duzentos) ou mais alunos.

§ 1º- Se a vacância ocorrer dentro de 06 (seis) meses do término da administração, o Vice Diretor completará o mandato de seu antecessor.

§ 2º- Ocorrendo vacância a mais de 06 (seis) meses antes do término da administração, proceder-se-á nova eleição.

§ 3º- Na falta de recursos ou impedimento da posse do Vice Diretor, assumirá provisoriamente, a direção da Escola, o membro do Magistério Municipal com maior tempo de serviço na mesma, incumbindo-lhe em 10 (dez) dias letivos, mediante Edital, convocar nova eleição.

Art. 15º- Ocorrendo vacância da função de Vice Diretor, caberá ao COM, por maioria absoluta de seus membros, eleger o novo Vice Diretor.

Art. 16º - Ocorrendo vacância de função de Diretor, nas Escolas com menos de 200 (duzentos) alunos, assume o Membro do Magistério Público Municipal com maior tempo de serviço na mesma.

§ 1º- Se a vacância ocorrer dentro de 06 (seis) meses do término da administração, o membro do Magistério Público Municipal com maior tempo de serviço na mesma, completará o mandato de seu antecessor.

§ 2º- Ocorrendo vacância mais de 06 (seis) meses antes do término da administração, proceder-se-á nova eleição.

Art. 17º-Apresente Lei se aplica, também à eleição de Diretores e Vice Diretores de Escolas Públicas Municipais criadas após a vigência desta lei.

Art. 18º-Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio Manoel Pedro de Castro, 18 de junho de 2009

Francisco Machado Ferreira
Vereador Presidente

Wilson Nunes da Cunha
Vereador 1ºSecretário

Antônio Fábio Oliveira Gomes
Vereador 2º secretario

Avenida Beira Mar, 1117 -Centro -Salinópolis / Pará-CNPJ: 04.855.318/0001-05
Telefone: (91) 3423 1374 / 3423 1988 Email: salinascamara@hotmail.com