

Solange de Sousa Rêgo Lima

**O papel do gestor escolar na promoção
de um bom clima no ambiente
democrático**

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS
EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Solange de Sousa Rêgo Lima

O papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
MESTRE

Orientação
Professora Doutora Margarida Delgado Paiva

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

AGRADECIMENTOS

Pode parecer clichê, mas deixa de sê-lo quando retomo a árdua caminhada para chegar à conclusão da minha Tese, portanto é de maneira natural que inicio meus agradecimentos. A Deus meu criador e autor da minha existência. Só sou quem sou porque Deus permitiu! Obrigada meu Deus!

Ao amor da minha vida, meu esteio, minha base, meu esposo, Josélio Teixeira Lima, pelo apoio incondicional, pelo consolo quando lágrimas teimavam em cair temendo as barreiras que surgiam a todo instante; pelo conforto, carinho e cuidado que não me faltaram nenhum instante... Te amo!

Aos meus filhos amados e igualmente adorados, Pedro Vinicius (17), Emmanuella (10) e Mirella (6), que com maturidade para além de suas idades suportaram períodos de minha ausência e vêm há anos me apoiando do jeito deles para realizar esse sonho.

A minha mãe, Maria José de Sousa Rêgo, aos meus irmãos e aos meus sobrinhos, mas em especial à minha sobrinha Ana Paula (in memorian), que partiu aos 8 anos, deixando-nos com muita saudade.

A Nick Azevedo, minha filha e irmã do coração pela disponibilidade, ajudando-me em todas as necessidades urgentes.

À minha amiga de longas jornadas, Cleres Maria Rocha de Araújo, por toda ajuda, carinho e com quem dividi angústia e alegrias... Obrigada minha amiga do coração.

À minha mascote, minha menina, Samia Marreiro da Silva Pedrosa, que iniciou essa jornada comigo e está encerrando com muito louvor.

Às minhas amigas, Cláudia Pires Costa, Helimara Rodrigues Elias, pela força, pela ajuda, pelo incentivo quando forças pareciam esvair-se.

À Prof^a Dr^a Margarida Delgado Paiva, minha querida orientadora pelo profissionalismo com que me conduziu nesta academia e não menos o carinho sentido todas as vezes que nos comunicamos.

A nosso Coordenador do Mestrado em Educação pelo Instituto Politécnico do Porto-IPP, Prof. Dr. João Paulo Ferreira Delgado, por sua disponibilidade na condução dos caminhos da maestria.

À Prof^a Dr^a Telma Bonifácio, por ter nos acompanhado e nos ajudado desde a fase embrionária de nossa turma até hoje. Obrigada Professora!

Ao Prof. Dr. Walter Borges, pela oportunidade através do ILUSES de chegarmos até ao Instituto Politécnico do Porto.

À minha amiga, parceira de trabalho e chefe, Maria Helena Portela Carvalho, e minha inspiração para tratar da temática nessa tese, por suportar minhas ausências me dispensando sempre que necessário para cursar meu mestrado.

Aos amigos, Edney Figueiredo, Etiana Figueiredo e Marinez Galvão pela ajuda e apoio de sempre.

E a todos que direta ou indiretamente me ajudaram na realização dessa empreitada.

“Urge o tempo, e vivaz corre a pena pelo papel a escrever uma inédita tese”.

Vejo-a debruçar-se e pôr-se a digitar, transcrevendo as composições dos seus pensamentos somadas às obras literárias de renomados autores e às entrevistas e questionamentos aos colegas diretores e professores que contribuíram com as informações juntadas ao presente instrumento educacionais.

E em cada toque, em cada tecla digitada, unem-se as letras uma a uma, formando palavras, parágrafos e laudas.

E em cada linha a sua identidade.

Nas entrelinhas a doação do tempo e a abdicação de momentos em família.

E ela correu contra o tempo como em uma maratona.

Lutou contra as impossibilidades e superou obstáculos.

E ei-la aqui, chegou! E era necessário chegar até aqui.

Pois este sonho era inadiável, premente e imediato

Tão urgente quanto improrrogável!

O sonho do mestrado... Não um título apenas... Mas a afirmação documental de um dom de quem ensina por prazer, de quem se doa aos pequenos e grandes, transmitindo informações, despertando o apetite voraz pelas letras.

Pôs-se aqui a entender e compreender, "O papel do gestor no clima escolar num ambiente democrático", e o fez com louvor.

Mas não pare por aqui, Inda existe uma próxima estação; Siga o caminho com esta inspiração

Vá em frente, não mude de direção.

Continue navegando,

Vá pelos mares do conhecimento

Até retornares a este "Porto"

E alcançares o teu doutoramento.

(LIMA, Joselio)

RESUMO

Neste trabalho fazemos uma reflexão sobre a gestão escolar, tendo em vista a exigência legal da Gestão Democrática e Participativa comprometida com desafios relacionados à educação de qualidade e a busca constante do desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências indispensáveis ao Gestor Escolar. Objetivou-se analisar em duas escolas da rede estadual de ensino os traços dessa modelagem gerencial que contribua para um clima escolar democrático. Nesta época de mudanças e significativas transformações na Educação a preparação de um Gestor Escolar, a competência técnica e comportamental é determinante para gerir pessoas. Espera-se, dentre outras competências, que este profissional conheça a si mesmo, reconhecendo o seu potencial e contribuindo para o cultivo das relações profissionais, demonstrando assim, habilidade para trabalhar num clima organizacional que proporcione satisfação a todos os que fazem parte do processo educacional. A metodologia utilizada foi de cunho misto sendo composta por uma parte qualitativa e outra quantitativa com o uso de pesquisa bibliográfica, observação direta, entrevista e inquerito por questionário. Referimos que, sendo um estudo de caso, a metodologia utilizada é majoritariamente qualitativa. Concluimos que nos diferentes espaços pesquisados a gestão escolar é bastante diferenciada e conseqüentemente o clima organizacional por vezes não se apresenta satisfatório.

Palavras Chave: Gestão Participativa. Clima Organizacional. Escola Básica.

ABSTRACT

In this work we make a reflection on school management, considering the legal requirement of Democratic and Participatory Management committed to challenges related to quality education and the constant search for the development and improvement of skills indispensable to the School Manager. The objective of this study was to analyze in two schools of the state school system the traits of this managerial model that contributes to a democratic school climate. In this era of changes and significant transformations in Education the preparation of a School Manager, the technical and behavioral competence is determinant to manage people. It is hoped, among other competences, that this professional knows himself, recognizing his potential and contributing to the cultivation of professional relationships, thus demonstrating the ability to work in an organizational climate that provides satisfaction to all those who are part of the educational process . The methodology used was mixed, being composed of a qualitative and a quantitative part with the use of bibliographical research, direct observation, interview and questionnaire inquiry. We refer that, being a case study, the methodology used is mostly qualitative. We conclude that in the different spaces surveyed the school management is quite different and consequently the organizational climate sometimes is not satisfactory.

Keywords: Participatory Management. Organizational Climate. Basic school.

ÍNDICE

Lista de Siglas	xi
Índice de Quadros	xiii
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
1.1. Gestão democrática da educação	5
1.2. Dimensões da participação na gestão democrática na escola	10
1.2.1. A dimensão política da participação	11
1.2.2. A dimensão pedagógica da participação	12
1.2.3. A dimensão técnica da participação	12
1.3. A importância do gestor no ambiente escolar	14
1.3.1. Clima organizacional e sua relação com a gestão democrática	19
1.3.2. Conceitos de clima	19
Capítulo II – Estudo Empírico	27
2.1. Problema e objetivos	27
2.1.1. Problema	27
2.1.2. Objetivos	28
2.2. Metodologia	29
2.2.1. O local da pesquisa	30
2.2.2. Caracterizações da escola A	30
2.2.3. Caracterizações da Escola B	33
2.2.4. Sujeitos investigados	34
2.2.5. Tipo de investigação	34
2.2.6. Técnicas de recolha de dados	36
2.2.7. Técnicas de tratamento dos dados coletados	38
Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados	41
3.1. Observação e registros de campo da escola A	41
3.2. Observação e registros de campo da escola B	46
3.3. Análises dos inquéritos aplicados aos professores das escolas investigadas.	59
Considerações Finais	67
Bibliografia	73
Apêndices	79

LISTA DE SIGLAS

ENEM	– Exame Nacional do Ensino Médio
ESE	– Escola Superior de Educação
IDEB	– Índice de Desenvolvimento Humano
IPP	– Instituto Politécnico do Porto
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PG	– Plano de Gestão
PPP	– Projeto Político Pedagógico
SEDUC	– Secretaria de Estado da Educação
SIAEP	– Sistema Integrado de Administração de Escolas Públicas
TCLE	– Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMA	– Universidade Federal do Maranhão
URE	– Unidade Regional de Educação

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Número de sujeitos na Escola A	31
Quadro 2: Número de alunos distribuídos por turma na Escola A	32
Quadro 3: Número de sujeitos na Escola B - Fonte: PPP da escola	33
Quadro 4: Número de alunos na Escola B	34
Quadro 5: Questão do objetivo 1	60
Quadro 6: Questão do objetivo 2	61
Quadro 7: Questão do objetivo 3	63
Quadro 8: Questão do objetivo 4	65

INTRODUÇÃO

A complexidade e os desafios que se apresentam na gestão escolar estão circunscritos a todas as organizações escolares sejam elas as públicas e/ou as privadas, levando-se em consideração os critérios de compromisso e competência que devem estar presentes no cenário educacional conforme nos orienta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9394/96, quando em seu Art. 14, define que,

Os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, p.36).

Assim, a gestão democrática da educação requer mais do que seguir o que está prescrito na legislação, vai mais além, exige uma gestão atuante e comprometida com as estruturas organizacionais; com as mudanças paradigmáticas pelas quais a escola vem passando nesses últimos anos do séc. XXI bem como de um clima organizacional que exigirá a construção de uma proposta educacional diferente da que hoje é vivenciada nas organizações burocráticas.

Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, em permanente processo evolutivo, fundamentado na concepção de uma gestão democrática, porquanto participativa, e que concorrerá para a construção de clima organizacional saudável que atenda as prerrogativas da educação nacional.

Tais prerrogativas orientam-nos para a construção da cidadania, a formação do indivíduo para atuar no mundo do trabalho e principalmente a formação de indivíduos socialmente consciente das diferenças e peculiaridades que são típicas da sociedade brasileira.

É nesse contexto que desenvolvemos este trabalho de dissertação de mestrado que embora não prime pela originalidade, tem relevância por contribuir para uma reflexão sobre a gestão escolar no município de São Bernardo do Maranhão, onde mais de uma dezena de escolas da rede pública municipal na zona urbana, carece de um olhar perscrutador, capaz de avaliar o grau de comprometimento da gestão escolar para com um clima organizacional saudável.

Desta forma, analisamos a importância dos pressupostos da gestão democrática na escola oriundos da base legal da educação brasileira, seguida da incursão pelos teóricos de base que tratam do clima organizacional que deve existir no ambiente escolar e qual a sua relação com a rotina da escola, sabendo que nesse contexto relacional o gestor deverá ter um papel de proeminência.

Para tanto, utilizamos o recurso metodológico de cunho qualitativo e descritivo além da análise das premissas levantadas num contexto escolar, lançando ainda um olhar observador e compreensivo sobre todo o conjunto de sujeitos que faz a escola.

Para Lück (2010, p.17) trata-se de observar a gestão dos recursos humanos, sendo esse um dos maiores desafios da gestão do século XXI uma vez que a escola é um espaço interativo de dinâmica cotidiana onde se manifestam vontades, interesses, intenções e que se constituem veículos e condições determinantes da qualidade de ensino e da aprendizagem.

Por isso, faz-se necessário refletir sobre o papel do gestor escolar a fim de garantir condições necessárias à aprendizagem dos alunos de forma que os mesmos sejam capazes de enfrentar os desafios do dia a dia e sentir-se parte integrante da escola e da sociedade. “Para tanto, é necessário que os gestores levem em consideração características de processos pedagógicos que tornem efetivo o ambiente escolar, do ponto de vista da realização dos objetivos educacionais” (Lück, 2010, p.18).

Desse modo, o presente trabalho assume-se como uma tentativa de analisar a atuação da equipe gestora em duas escolas da rede estadual para saber:

- De que forma a escola pode desenvolver ações que caracterizem uma gestão democrática?
- Qual a situação atual da equipe gestora frente à perspectiva democrática?
- Qual a importância do clima organizacional da escola para a existência de uma gestão democrática?
- Como se apresenta o clima organizacional da escola?
- Qual a relação entre o clima organizacional da escola investigada e a gestão escolar, ali presente?

Mediante estas questões, organizamos os objetivos.

Com o Objectivo Geral pretendemos: Analisar o papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático.

Com os Objectivos Específicos pretendemos:

1. Identificar de que forma a escola desenvolve ações que caracterizem uma gestão democrática.
2. Identificar a situação da equipe gestora frente à perspectiva democrática.
3. Identificar a importância do clima organizacional da escola para a existência de uma gestão democrática, procurando saber como este clima está verdadeiramente implementado e, por fim,
4. Destacar a relação entre o clima organizacional da escola investigada e a gestão escolar, ali presente.

Para tanto, esta dissertação está organizada em capítulos onde no Capítulo 1 – procuramos analisar a gestão democrática a partir da agenda do governo brasileiro e sua repercussão no contexto escolar para compreendermos os aspectos organizacionais e administrativos da gestão democrática; no Capítulo 2 – desenvolvemos uma reflexão teórica sobre clima organizacional com vista a compreensão desse conceito e sua relação com a gestão democrática; no Capítulo 3 – tratamos das questões metodológicas pertinentes a temática discutida, encerrando com a análise e discussão dos dados coletados num Capítulo final.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Gestão democrática da educação

Os termos “administração da educação” ou “gestão democrática da educação” têm sido utilizados na área educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos.

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas (Bordignon & Gracindo, 2004, p.147).

Para Gadotti & Romão (1997) a história da educação brasileira assenta em formas de gestão da organização escolar pautadas em documentos normativos e planos de governo com relação direta nas medidas econômicas, embora sejam também identificados por terem uma cultura personalista, onde o poder governamental é personalizado, quando a pessoa que detém o cargo é vista como a única responsável solitária pelas decisões (Gadotti & Romão, 1997, p.6).

Para os autores citados, quando as pessoas se referem ao governo, eles referem-se quase sempre ao presidente, ao governador ou ao prefeito, a mesma coisa ocorre na organização escolar, quando os professores, alunos e pais se referem à escola, quase sempre está em destaque a figura do gestor ou diretor como antes era nomeado.

Por outro lado esse sujeito gestor quase sempre proclama adjetivações que denotam esse entendimento quando fala da organização escolar a qual pertencem, diz “minha escola”, “meus professores”, “meus alunos”, em detrimento da relação que deveria existir de grupos, organização, sociedade com interesses coletivos, denotando claramente que as decisões dependem de

uma única pessoa, são verticalizadas, mesmo porque essa é a prática dominante das políticas sociais (Gadotti & Romão, 1997, p.16).

O estudo da escola como organização não é novo, existem pesquisas desde 1930 feitas pelos pioneiros da educação sobre administração escolar que são identificados como sendo estudos pautados em concepções burocrática, funcionalista, aproximando as características da organização escolar à organização empresarial. Quanto à gestão democrática, Phontes afirma,

(...) de nada adianta até mesmo uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que conceda autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se Diretores, professores, pais, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político de autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva (Phontes, s/d citado por Borges, 2008, p. 05).

Nesse sentido a legislação educacional brasileira orienta para a gestão democrática da educação com ênfase na autonomia das organizações escolares, na participação dos sujeitos implicados no processo educativo (gestores, professores, pais e alunos).

Conforme nos fala Barroso (1996, p.185) “a autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia (...) é o resultado do equilíbrio de forças (...) entre os detentores de influência externa e interna”.

Deste modo, a autonomia, afirma-se como,

Expressão da unidade social que é a escola e não preexiste à ação dos indivíduos. Ela é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes atores [sujeitos] organizacionais em uma escola. Isto significa que não existe (...) uma “autonomia decretada”, contrariamente ao que está subjacente às mais diversas estratégias “reformistas” nestadoomínio. O que se pode decretar são normas e regras formais que regulama partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino (Barroso, 1996, p. 186).

Para Rios (1995, p.17) a autonomia da escola deveria nesse sentido ser apontada como algo construído por todos que fazem a escola, no sua dia a dia, concebida como uma empreitada coletiva, negociada e não decretada de cima para baixo (Castoriadis, 1995, p.129), possibilitando a participação efetiva de todos os sujeitos implicados no contexto escolar.

Participação essa, que seria sinónimo de atuação dos profissionais da educação e de seus usuários (alunos e pais) na gestão escola, como meio para alcançar a autonomia da escola, dos professores, dos alunos constituindo-se numa prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular, levando a organização escolar a abandonar o sentido de redoma, lugar fechado e separado da sociedade civil, onde todos indistintamente vão se sentindo responsáveis pelos caminhos e desvios que a organização escolar possa tomar (Libâneo, 2015, p.117).

O conceito de organização escolar, segundo Bilhim (2001, p.19), refere que as organizações são unidades sociais dominantes na sociedade contemporânea. Nesse sentido, vemos a escola como uma organização social, coordenada, com fronteiras delimitadas, funcionando numa base social contínua com vista à realização de seus objetivos (idem, p.21).

A escola pode ser entendida como uma organização, porque é um espaço social composto por pessoas que interagem entre si e mesmo que ela mude de lugar, os seus limites estão sempre muito claros permitindo distinguir seus membros dos que não o são. Nele as relações de cooperação devem ser claras e seus objetivos definidos (Schein, 1996).

Todo esse entendimento sobre a organização escolar se faz necessário com vista à compreensão do que seja gestão democrática da educação, que só pode ser entendida no âmbito da organização escolar que deve ser um espaço de mobilização de competências e energia das pessoas coletivamente organizadas, para que, promovam a realização dos objetivos de sua unidade de trabalho (Luck, 2008, p.21).

Nesse entendimento o conceito de gestão assenta-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, que

envolva o trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisões sobre o encaminhamento e na ação sobre elas, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos (Luck, 2008, p.22).

Na concepção de Lück (2008, p.23), o conceito de gestão democrática da educação e o êxito de uma organização social dependem da mobilização da ação construtiva de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo, orientado por uma vontade coletiva, sendo esta a condição para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, com vistas ao alcance dos seus objetivos.

No entanto, foi só após a LDB 9394/96, que a palavra administração escolar foi substituída por “gestão escolar” com base nos direitos constitucionais adquiridos pela sociedade brasileira após a Constituição de 1988, que garantiu uma educação democrática e participativa as pessoas que estão implicadas no contexto educativo.

A gestão escolar, nesse sentido, envolve variáveis tais como conjuntura política, administrativa, econômica e pedagógica, assim a educação escolar sofreu mudanças nos últimos anos, pois passamos por alterações conjunturais que envolvem ideias marxistas, anarquistas e reprodutivistas da escola francesa de 1970 que alterou a concepção de administração escolar.

Nesse contexto, percebemos que a escola do giz e do apagador, do professor gastando saliva está sendo obrigada a mudar para ser um lugar de integração e interação social, onde a ideia de educação com qualidade está na ordem do dia e a antiga administração escolar perdeu seu lugar nesse contexto de mudanças.

A mudança que se operou no contexto escolar implica pensar o contexto escolar diferente do que tínhamos anteriormente com regras engessadas e métodos ricos em conteúdos e pobres em experiências, assim a mudança às vezes é vista como ameaça e não como uma oportunidade para ousar, errar para tomar decisões e em termos de gestão, Peters (2002) nos diz que não falamos apenas da expectativa da ocorrência do erro, mas também da aceitação deste como algo necessário e desejável.

Os novos caminhos da gestão para as unidades escolares caracterizam-se e pela contextualização da ação política, pela mobilização dos sujeitos e pela conquista da inserção da comunidade nos seus projetos, em especial o Plano de Gestão (PG) e o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Todas essas premissas necessárias à gestão nos dias atuais conduz a maior autonomia da escola para gerenciar os recursos financeiros, materiais e humanos o que a torna mais condizente com as especificidades locais e regionais e na modernização dos processos e procedimentos administrativos, incluindo a utilização e ferramentas disponibilizadas pelas tecnologias da informação e da comunicação.

Somente assim, consolidar-se-á uma cultura de participação e comprometimento que levará um redimensionamento dos papéis tradicionalmente vivenciados pela escola e a efetiva participação dos órgãos colegiados nela existentes.

Passando a entender que aí não temos mais a administração escolar e sim a gestão escolar, onde seus sujeitos passam a ser vistos como uma equipe de trabalho, com ampla participação de seus colaboradores, inclusive da comunidade externa para garantir o sucesso dos processos socioeducativos com prioridade para a difusão do conhecimento.

Paro (1999) destaca que a gestão é fruto da evolução da administração resultante da coordenação de um esforço humano coletivo com base no respeito ao emprego racional do esforço humano coletivo (p.23).

Assim compreendemos gestão como: 1 – coordenação ou direção de uma prática que se concretiza numa linha de ação ou um plano, e 2 – uma dimensão política de orientação mais geral de um processo, direção de mudanças a serem efetuadas (ANPAE, 1997, p.9)

No tocante a organização escolar diante das rápidas mudanças advindas das políticas públicas organizacionais, Senge (1990) em sua obra “A Quinta Disciplina” sugere que “as organizações de aprendizagem destruam a ilusão de que as organizações de aprendizagens são aquelas criadas por forças separadas

e não relacionadas”, propondo ao leitor um conjunto de cinco disciplinas que o ajudarão a criar organizações de aprendizagens eficazes e poderosas.

São elas: a aprendizagem em equipe, o domínio pessoal, a visão de partilha, os modelos mentais tudo relacionado com o pensamento sistêmico onde predomina a visão do conjunto e não das partes; as pessoas como participantes ativos; a cooperação como chave para o desenvolvimento e a liderança mais do que a gestão como a chave do sucesso.

1.2. Dimensões da participação na gestão democrática na escola

A participação é um conceito que nos últimos anos do séc. XX vem sendo analisado pelos especialistas da educação, notadamente Libâneo (2015), Lück (2013) e Gadotti (2010). De um modo geral esses autores são unânimes em destacar que o conceito de participação manifesta-se através de três dimensões que são convergentes e interinfluentes entre si: a dimensão política; a dimensão pedagógica e a dimensão técnica. Didaticamente, estas podem ser analisadas em separado, mas na realidade concreta nenhuma delas ocorre de forma individualizada uma da outra, visto que se entrecruzam formando um todo dinâmico pela força de sua associação.

Assim, cada ação participativa constitui um todo indissociável, uma vez alterando qualquer das suas dimensões, altera-se o todo que a constitui, embora seja necessário conhecer cada uma delas, dada a particularidade das suas nuances, necessária para a compreensão e melhoria da sua ação, visto que a participação individualizada se traduz por ativismo.

1.2.1. A dimensão política da participação

Refere-se esta ao sentido do poder das pessoas de construir a sua história e a história das organizações de que fazem parte, para torná-las mais significativas e produtivas. Essa dimensão política da participação, contribui para a substituição das relações de poder pelas relações democráticas, desenvolvendo a prática do compartilhamento, da colaboração, levando ao crescimento do poder coletivo, onde todos os conjuntos de indivíduos que participam são beneficiados, não havendo ganhadores ou perdedores (Covey, 1997, p.76).

Por esse caminho a participação tornar-se-á uma oficina da democracia, onde seus membros estarão conscientes de seu papel social na construção de uma instituição educacional que vise a construção da cidadania com vista a uma sociedade democrática de direito e de fato, criando-se uma cultura de poder compartilhada, através do envolvimento de todos nas decisões escolares, que estarão assim efetivamente fortalecidas no todo (Libâneo, 2015, p.119).

A este respeito, concordamos com Lück (2008, p. 39) quando afirma que,

É muito frequente interpretar o envolvimento de pessoas na discussão de ideias, como um indicador de sua participação em relação á questão em causa. A oportunidade que é dada ás pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre ideias e pontos de vista, enfim, o uso da liberdade de expressão é considerado como espaço democrático de participação e, portanto, a grande evidencia de participação. Porém, a atenta observação do que acontece no contexto educacional pode demonstrar um espírito totalmente diverso. Isso porque não é incomum perceber, como já indicado anteriormente, escolas em que as decisões tomadas por sua direção têm no espaço de reuniões de professores o objetivo de referendar decisões tomadas, constituindo-se, desse modo, em processo de falsa democracia e participação.

1.2.2. A dimensão pedagógica da participação

Esta dimensão está estritamente vinculada ao processo formativo dos professores e alunos, sendo um fator determinante na construção de aprendizagens significativas e de conhecimento através da ação-reflexão pela discussão colegiada das questões escolares e pela busca de alcance dos seus objetivos, dando oportunidade a co-responsabilidade no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes relativas à sua prática social (Prais, 1994, p.2).

Para esse mesmo autor, enquanto a equipe pedagógica da organização escolar compartilhar as decisões globais e específicas da escola, assumindo essas responsabilidades e agindo de forma coletiva para alcançá-las, estará atuando para a formação do cidadão participativo (p.4).

A esse respeito, Lück (2008, p. 30) reflete sobre a participação, destacando que a mesma não se controí de forma individualização, tão pouco sem mobilização,

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

1.2.3. A dimensão técnica da participação

Segundo Gadin (2004, p.68), a preocupação com as transformações técnicas na organização escolar parece relativamente simples e necessária, porém é limitada por deixar de questionar a estrutura social escolar, os aspetos

fundamentais do relacionamento humano e as relações de poder que nesse espaço se apresentam.

No entanto, sem competência técnica não é possível realizar nenhum projeto pedagógico. A dimensão técnica não é um fim em si mesmo, mas sim um veículo para o alcance dos objetivos, e isso pode ser visto no âmbito escolar quando professores e gestores têm ideias brilhantes do sentido da ação pedagógica e até mesmo da própria participação, mas não agem por lhes faltar competências técnicas para transformar reflexão em ação, comprovando o fosso existente entre o discurso pedagógico e o seu processo.

Assim, a dimensão técnica é fundamental para estabelecer a íntima relação entre ideias e estratégias capazes de promoverem a realização dos projetos pedagógicos que lamentavelmente ficam no papel por falta de um método de atuação. Para Gadotti (2010, p.76) não se trata de criar um projeto educativo para a comunidade escolar, é preciso que essa comunidade esteja instruída para se integrar nesse processo, com vista à promoção da gestão escolar democrática e participativa.

Dessa forma, uma organização escolar que se pretenda ser democrática, deve ter à frente profissionais que assumam funções e não cargos com vista a uma gestão participativa proativa, sinérgica, voltada para o desenvolvimento educacional sob a liderança do gestor que necessariamente deverá representar os anseios da comunidade educativa, daí sua importância nesse contexto.

A gestão escolar participativa para Lück (2010) além de ser uma das funções do processo organizacional da escola é um imperativo social e pedagógico, dessa forma a gestão, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente dos empresariais. Gerir a escola, para a autora, implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição em uma sociedade concreta (Lück, 2010, p.119).

1.3. A importância do gestor no ambiente escolar

Segundo Barroso (2001), Lück (2008) e Paro (2010) a função do gestor do ambiente escolar é uma tarefa complexa e de difícil desempenho daí sua importância como indivíduo que assume essa função na escola e que, por vezes, nem sempre esteve à frente de uma escola como gestor, bem como nem sempre possui formação nesse campo de conhecimento, fato que é comum em nossa realidade brasileira, assim nem sempre está apto ao exercício do cargo de gestor.

Teixeira (2003, p. 6) afirma que “o gestor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”. Partindo dessa premissa, é importante que o gestor escolar tenha visão administrativa ampliada, com capacidade para diagnosticar o perfil da população escolar a ser atendida e com a qual terá de conviver socialmente e pedagogicamente, superando, se necessário às expectativas de todos os implicados no contexto escolar, sejam os professores, alunos e seus pais.

Para Lück (2008, p.16) o gestor do ambiente escolar é “um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e na promoção da formação de seus alunos”.

Assim, o seu desempenho depende das políticas educacionais adotadas no decorrer de seu mandato, pois será através destas que o mesmo irá se orientar para o exercício do cargo que ocupa, mas depende também de seu carisma, de sua liderança e capacidade de persuasão.

Para Tachizawa & Andrade (2006, p.103), estas orientações são “as que apontam os rumos e as linhas de atuação de uma determinada gestão. Devem ser apresentadas de forma a se tornar de domínio do público da instituição de ensino, explicitando as intenções de sua atuação” mediante os paradigmas organizacionais que requerem um comprometimento do gestor para alcançar os desafios das metas estabelecidas. O gestor escolar deve estar atento ao

comportamento das pessoas no contexto escolar e isso só é possível se estiver convencido da importância das pessoas com as quais se relaciona na escola (Arana, 2010).

Lück (2008, p.10) reconhece que,

Escolas situadas numa mesma região e até mesmo próximas umas das outras, atendendo a populações semelhantes, com condições físicas e materiais similares, podem apresentar características inteiramente diferentes entre si, em seu modo de ser e de fazer, além de ensino de qualidade diferenciada.

Em alguns desses estabelecimentos de ensino, destaca a autora, pode-se observar um grande entusiasmo pelo trabalho, um espírito positivo ao enfrentar de dificuldades, adoção de medidas criativas e inovadoras, de superação de entraves e noutros se verifica a falta de rumo, o conservadorismo, a tendência a procurar desculpas e justificativas para todos os problemas ocorridos em seu interior, e uma falta de ânimo e omissão de seus gestores e professores por esforçar-se em superá-los (Lück, 2008).

O tipo de gestão e a falta de comprometimento do gestor, muitas vezes, não têm ajudado à concretização de ações educativas voltadas ao desenvolvimento de relações mais humanizadas na escola atual, conforme orientam as leis da educação brasileira.

Nesse sentido para Libâneo, Oliveira & Toschi (2003, p.335),

O gestor é aquele indivíduo que coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Por esses motivos, o gestor, necessita compreender a influência desses aspectos na constituição do modo de ser e de fazer da escola, envolvendo, dentre outros aspectos, a reação das pessoas aos desafios apresentados à escola, seu modo de representar e enfrentar esses desafios, ou seja, do clima e da cultura organizacional da escola (Lück, 2010).

A gestão escolar é tarefa a ser compartilhada e uma função social a qual visa proporcionar acessibilidade da comunidade em idade escolar à escola e garantir a sua permanência, por meio de programas socioeducacionais orientado pelo regimento escolar, o qual é formulado em conjunto com a comunidade sendo estudado, readequado, se necessário, e avaliado anualmente. O cargo de gestor escolar deverá ser ocupado por um profissional efetivo, lotado na unidade escolar devidamente habilitado e escolhido através de eleições diretas, constituindo assim parte do processo democrático nas instituições de ensino.

Paro (2010, p.19) diz que,

Cabe ao gestor escolar incentivar a participação das famílias e atendê-las quando necessário, bem como implementar iniciativas que envolvam toda a comunidade escolar, além de promover diálogo entre agentes externos e internos para ampliar o aprendizado e a participação de todos no processo educativo.

De acordo com o discurso oficial, se a escola adota a concepção de gestão democrática e participativa, é importante ressaltar que os mecanismos e os instrumentos que a mesma adota, devam conduzir ao aperfeiçoamento contínuo das práticas de democratização do acesso e estratégias que garantam a autonomia, participação e permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino, bem como o debate sobre a garantia da qualidade, ou seja, para que a escola realmente funcione numa perspectiva democrática e participativa, ela precisa ampliar as suas ações a favor das questões de interesse social, ou seja, implementar o Colegiado Escolar a partir de uma perspectiva participativa, resguardando os interesses coletivos no âmbito dos sujeitos envolvidos, quais sejam os pais, professores, alunos, funcionários.

Nesse sentido, o gestor escolar deve tomar atitudes para viabilizar práticas contínuas que venham favorecer a tomada de decisões conscientes e transparentes, utilizando, segundo Castro (2007), a colaboração e a participação como princípio do processo educativo formal, no ambiente

escolar, condição esta que poderá contribuir para “a construção de uma gestão participativa e autônoma no interior das instituições escolares” (Castro, 2007, p.140). No entanto, essa orientação esbarra na carência de condições objetivas, técnicas e pedagógicas para subsidiar e estimular a participação dos sujeitos numa prática que realce pelo menos o desejo da construção duma gestão escolar que atenda aos preceitos democrático-participativos, contemplados nos instrumentos legais.

Dourado (2001, p. 26) considera que o “Colegiado Escolar é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar”. Assim, é importante perceber que contribuição esse mecanismo trará ao trabalho escolar, articulando os diversos segmentos da escola em torno de objetivos comuns, atuando como espaço de avaliação permanente do trabalho pedagógico e das atividades da/na escola. Nessa ótica, é fundamental que se reveja a atual estrutura dessa instância, rediscutindo sua função, sua natureza e seu papel na unidade escolar (Dourado, 2001).

Essa assertiva permite compreender que a principal função do Colegiado Escolar é servir como instrumento de discussão, de debate e permanente avaliação das ações coletivas da escola e da gestão escolar, evitando a burocratização e estigmatização de gestão escolar.

Já em relação ao Grêmio Estudantil, outro mecanismo de gestão compartilhada, é possível identificar que, como afirma Dourado (2001, p. 26), este,

[...] constitui-se em mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático. Possibilita, ainda, que os estudantes aprendam a se organizarem politicamente e a lutar pelos seus direitos.

Nessa perspectiva, percebemos que é necessário que a escola ouça e possibilite a participação dos estudantes, principalmente do coletivo ou do órgão representativo, pois, como a escola tem como objetivo formar indivíduos

participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental (Dourado, 2001).

A articulação do Grêmio Estudantil com a gestão escolar tem como objetivo principal contribuir para a participação dos alunos nas atividades de sua escola, fazendo com que eles tenham voz ativa e participem das tomadas de decisões administrativas, pedagógicas e financeira em todas as etapas da gestão da escola.

Outros mecanismos de gestão compartilhada nas escolas dizem respeito à escolha dos Representantes de Turmas e ao desenvolvimento de Reunião de Pais e Mestres. Esses espaços constituem-se, respectivamente, como fomentadores de discussões, debates e decisões na ordem coletiva. Sendo que o primeiro caracteriza um elo entre as demandas dos estudantes em relação à gestão da escola e vice-versa, e o segundo, pautando-se nas considerações de Dourado (2001), como,

Instância de participação constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível (Dourado, 2001, p. 26).

Percebe-se que, embora ainda haja dificuldades de implementação do princípio democrático na gestão das escolas públicas, diante das disparidades entre o que está contemplado nos instrumentos legais e o que se observa objetivamente na prática do gestor escolar é uma organização escolar que tende a evidenciar em seus instrumentos normativos como o PPP as prerrogativas contidas na LDB nº. 9.394/96, tendo em vistas os princípios democrático e participativo e a qualidade do ensino nas escolas da rede pública. Porém, até que ponto as políticas educacionais contribuem para a melhoria do papel do gestor mediante essas práticas?

1.3.1. Clima organizacional e sua relação com a gestão democrática

1.3.2. Conceitos de clima

Dos conceitos dos diferentes autores citados podemos entender que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Pode-se também conceituar clima organizacional como sendo a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.

Silva (1987, citado por Falcão Filho, 2002, p.34) destaca que, ao analisar os conceitos de clima é possível destacar pelo menos três palavras-chave, que estão quase sempre presentes nos conceitos emitidos pelos diferentes autores:

- A SATISFAÇÃO dos funcionários é a referência mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos dizem respeito à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- A PERCEPÇÃO que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim.
- A INFLUÊNCIA que qualquer funcionário exerce sobre o comportamento das pessoas no trabalho.

O clima organizacional instalado nas escolas propicia a participação, traz novas tessituras de relações que se efetuam dinamicamente. Trata-se de uma modalidade de atuação que conquista espaços e autonomia na construção coletiva do projeto pedagógico da escola priorizando a ação do gestor de forma

descentralizada, mas com coparticipação e comprometimento da comunidade escolar.

Isso leva a mudanças no processo educativo de modo que se legitime cada setor escolar de acordo com as diretrizes traçadas, diferente da ação desconcentrada que permite apenas a distribuição de tarefas, porém, com o poder de decisão centralizado no dirigente da escola.

Paro (2010) assinala que,

A construção de um espaço educacional democrático implica a necessidade de se construir um processo de planejamento em que todos, com seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas ideias, suas propostas e suas ações, assim todos cresce junto, transformam a realidade, criam o novo em proveito de todos e com um trabalho coordenado.

Para que isso aconteça é necessário que no ambiente escolar exista ou se crie condições concretas para o exercício da cidadania, construção cotidiana e permanente dos atores escolares capazes de atuar de acordo com as necessidades desse novo fazer pedagógico-político propondo por meio dele a redefinição de tempo e espaço escolar, adequando-os à participação de todos.

No entanto, essa participação exige aprendizagem principalmente quando se trata de uma população que, como é o nosso caso, tem pouca experiência em processos decisórios, que historicamente aprendeu mais a obedecer do que a tomar iniciativas, levando a existência de uma sociedade e de uma escola que apresenta limites de participação e gestão educacional democrática.

A escola e os sistemas de ensino precisam criar mecanismos para garantir a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão de suas instâncias educativas e tal participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente.

Preocupados com a qualidade do ensino, muitos diretores concentram sua atenção na resolução de problemas relacionados a formação de professores, aquisição de material didático, infraestrutura etc. Tudo isso é muito importante. Contudo, questões que não são tão facilmente mensuráveis às vezes são deixadas de lado. Alguns exemplos: os docentes acreditam no potencial dos estudantes? E a capacidade dos professores em bem ensinar é reconhecida? O que os jovens comentam sobre o local em que estudam quando estão em casa ou com os amigos?

Diretor do programa de liderança de Educação Urbana na Universidade de Columbia, Brian Perkins (2012) analisou as impressões de cerca de 30 mil alunos e cinco mil professores e gestores de instituições norte-americanas. Ele constatou que o bom desempenho dos estudantes também depende da confiança que diretores e professores têm na capacidade de eles aprenderem e das impressões positivas que têm da escola em que estudam.

Na definição de Perkins, o clima escolar depende de três fatores: da estrutura física, das relações entre as pessoas e do que ele chama de atmosfera psicológica. Compõem esses dois últimos itens o respeito, a confiança entre os pares, o acolhimento e a sensação de segurança. Claro que a construção de um bom ambiente depende da atitude de todos e de cada um. Porém, cabe ao diretor reforçar a ideia de que todos são capazes de aprender e incentivar a boa convivência. "Quando há uma liderança e ela é bem exercida, a harmonia vira parte da cultura do lugar e continua mesmo depois de o gestor deixar o cargo", explica o pesquisador. Perkins esteve no Brasil no ano de 2011 para participar do seminário Impacto do Clima Escolar no Aprendizado, organizado pela Fundação Lemann, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo, e concedeu uma entrevista à Revista Gestão Escolar, destacando que,

[...] ambiente não é mais importante do que o ensino em si, mas é tão importante quanto. O ambiente harmonioso pressupõe relações saudáveis entre professores, estudantes e funcionários. Sem esse elemento, as crianças e os jovens podem até dominar a leitura e a escrita, mas terão dificuldade em desenvolver habilidades sociais, tão requisitadas no mercado de trabalho.

Alunos de escolas pouco acolhedoras tendem a se comunicar mal e a não saber trabalhar em equipe. Se o ensino cultiva os hábitos da mente, o ambiente é o responsável pelos hábitos do coração. E ambos são imprescindíveis para a formação do ser humano (Gestão Escolar, 2011, online).

Segundo a pesquisa, 86% dos gestores confiam no trabalho dos professores, enquanto só 76% desses professores acham que eles têm o respaldo do superior. E em relação aos pais, o estudioso disse que “deve-se conversar com eles com frequência. Se eles não vêm às reuniões porque estão trabalhando, é possível marcá-las em horários compatíveis com a rotina deles. Se ainda assim não aparece, a escola pode ir até eles. Existem várias maneiras de fazer isso. Incentivar a equipe docente a visitar a casa dos alunos é uma delas”. Quando questionado sobre se é possível criar um bom ambiente mesmo onde as condições do entorno não são as melhores, Perkins destacou que se a escola for bem cuidada as depredações não duram muito, com o tempo, os depredadores cansam e o respeito pela instituição ganha espaço.

Segundo Dubrin (2003) o uso do conceito liderança não é uniforme e que existem mais 30.000 artigos de pesquisas em livros e revistas especializadas que tratam de conceituar liderança, com destaque para o fato de que de forma quase uníssona estes trabalhos destacam a liderança como um ato compartilhado e interpessoal que motiva as pessoas em busca de seus objetivos.

Utilizando os escritos de Caravantes et. al., (2005) podemos dizer que liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer, já Lacombe (2005) se aproxima de nossa escolha investigativa quando nos diz que liderança é um tema importante para os gestores, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia de um grupo ou de uma organização. Acreditamos sim que não seja tão fácil o exercício da liderança em qualquer que seja a instituição que um gestor esteja a frente, visto que gerir um estabelecimento é sempre uma responsabilidade inusitada por estar-se frente a outros indivíduos com suas especificidades humanas e profissionais.

Conforme Bowdich & Buono (1992) a Liderança é entendida “como a influência de uma pessoa através da qual um grupo de indivíduos é orientado para o estabelecimento de metas”, nesse caso a relação entre as pessoas influenciadas pela liderança de outrem será absorvida de maneira desigual, mas numa base contratual e consensual legítima, ficando claro que esta premissa vê a liderança como algo de fora para dentro, um processo mecânico sem subjetividade.

Certamente, o clima pode ser afetado se o corpo docente não está suficientemente bem preparado ou a família não dá o devido apoio, e isso varia de acordo com o entorno social e as condições financeiras, o desafio é um só: como fazer com que os alunos aprendam cada vez mais? É esse o objetivo de cultivar um bom clima. Não existe fórmula, mas a resposta deve passar pela confiança e pela boa relação entre todas as pessoas que convivem diariamente na escola, conclui o entrevistado.

Assim, entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar pela democratização da educação em nosso país.

É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla da função política e social da escola, *locus* privilegiado da educação sistematizada, e da sua importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se compromete com a função de preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos (Rodrigues, 1987, p. 43).

A escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Colegiado Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil, Conselhos de Classes etc.

A escola, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção do projeto educativo por todos os segmentos da comunidade escolar, como consolidá-los como espaços que favoreçam a participação.

Paro (2010) orienta para a tomada de decisão partilhada e coletiva, sendo necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar; a criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe); o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições.

É nessa direção que Lück (2008) destaca a vivência de graus progressivos de autonomia da escola e toda essa dinâmica deve ocorrer como um processo de aprendizado político, fundamental para a construção da gestão democrática e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola.

Nesse sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e a vivência da gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola num processo pedagógico. A partir dele, vai ser efetiva a autonomia da unidade escolar.

A gestão democrática, no sentido lato, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. Nesse sentido, reafirmamos a necessidade de instituir processos de efetiva participação políticas tais como: a gratuidade do ensino; a universalização da educação; o planejamento e a coordenação descentralizados dos processos de decisão e de execução; o fortalecimento das unidades escolares por meio da efetivação da sua autonomia; a articulação entre os diferentes níveis de ensino; a definição coletiva de diretrizes gerais para a educação nacional; a exigência

de planos de carreira para o magistério público; a vinculação de verbas para a educação; a democratização das formas de acesso, permanência e gestão.

Todos esses itens vinculam-se ao princípio de gestão democrática, à medida que conferem à educação nacional o papel de um dos instrumentos de promoção do exercício de cidadania, a ser assegurada por meio de mecanismos de participação ativa dos segmentos da sociedade civil nas instâncias consultivas, deliberativas e de controle social da educação.

Construir essa nova lógica de gestão que conte com a participação da sociedade e dos atores diretamente envolvidos com a prática pedagógica, implicam rever o modelo adotado pelos sistemas educacionais públicos, cuja estruturação e funcionamento são até hoje característicos de um modelo centralizador.

Dentro dessa perspectiva é que vamos buscar na escola lugar de nossa investigação elementos para caracterizar a mesma como espaço educacional democrático ou não democrático, todo esse percurso nos dirá o tipo de escola que temos e o tipo de escola que queremos.

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

2.1. Problema e objetivos

Nesse espaço procuramos definir o problema e os objetivos da nossa investigação:

2.1.1. Problema

Entendemos que a gestão escolar na gestão da organização interna da escola, envolvendo todos os setores relacionados com as práticas escolares. Desta forma, a gestão escolar deve garantir um desenvolvimento socioeducacional eficaz na instituição de ensino.

Cabe a cada gestor escolar desenvolver o seu plano de gestão escolar com base nas diretrizes de educação vigente, com vistas à excelência no ensino; a prevenção da evasão escolar; ao combate à indisciplina; à motivação da equipe que compõe a escola e ao envolvimento da família dos alunos com as atividades da escola.

Alcançando esse patamar de ações objetivas, o gestor escolar terá a missão de orientar a elaboração da proposta pedagógica para a escola em que atua, com base na participação da comunidade escolar, tendo em vista que a escola são todos os sujeitos implicados no contexto escolar.

Além disso, o sistema de gestão escolar deve valorizar a formação de cidadãos críticos envolvidos numa prática social que os conduzam a uma vida melhor. Perante as nossas observações, percebemos que a escola que temos ainda não alcançou todos os patamares necessários a essa identificação da escola democrática e nem tão pouco existe um clima organizacional que contribua para a escola que deveríamos ter.

Assim, resta-nos procurar saber o porquê do distanciamento da escola democrática defendida pelos teóricos da gestão educacional e pelas leis de base da educação, bem como porque nessa escola ainda não vislumbramos um clima organizacional saudável. São estas inquietações que nos encaminham para os objetivos propostos nessa investigação, ao que se segue.

2.1.2. Objetivos

O vocábulo “objetivo”, tomado em seu sentido genérico, denota pretensão, intencionalidade – finalidades sempre propostas quando se deseja buscar, descobrir e realizar qualquer ação.

No sentido de delimitá-lo, sobretudo remetendo ao universo da pesquisa científica, Gil (2008) dá a entender que desde o momento em que o pesquisador se propõe a realizar uma investigação, ele deve definir seus objetivos. Nesse sentido, torna-se imprescindível compreender que todas as ações de um projeto de pesquisa mantêm entre si uma estreita ligação, ou seja, em outras palavras, é o mesmo que dizer que uma é continuação da outra.

A seleção dos objetivos é considerada um elemento fundamental no processo da pesquisa acadêmica, pois dá segurança ao pesquisador, orientando a sua atuação, ajudando-o na seleção dos métodos mais adequados para a realização de seu trabalho, complementa o referido autor. O principal interesse da nossa investigação conduz-nos à elaboração de um objetivo geral e de alguns objetivos específicos, a saber:

Objetivo Geral: Analisar o papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático.

Com os Objectivos Específicos pretendemos:

1. Identificar de que forma a escola desenvolve ações que caracterizem uma escola democrática.
2. Identificar a posição da equipe gestora frente à perspectiva democrática.

3. Identificar a importância do clima organizacional da escola para a existência de uma gestão democrática, procurando saber como este clima está verdadeiramente implementado e, por fim,
4. Destacar a relação entre o clima organizacional da escola investigada e a gestão escolar, ali presente.

2.2. Metodologia

Bogdan & Biklen (1994) discutem o conceito de pesquisa qualitativa apresentando cinco características básicas para esse tipo de estudo: a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e seu principal instrumento é o investigador; os dados coletados são predominantemente descritivos; a preocupação é maior com o processo e não com o produto final, ou seja, os resultados; o significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida são os focos principais do investigador e a análise dos dados tende a seguir um método indutivo.

Dessa forma por analogia identificamos nossa pesquisa como sendo de caráter misto (qualitativo e quantitativo). Visto que mantemos como lugar da pesquisa um ambiente (escola) onde as coisas ocorrem naturalmente, havendo a possibilidade de observar e registrar situações que ocorrem em seu cotidiano é, igualmente, descritivo. Desta forma, a nossa pesquisa torna-se maioritariamente qualitativa.

2.2.1. O local da pesquisa

O lugar da pesquisa é São Bernardo, município brasileiro situado no interior do Estado do Maranhão, Região Nordeste do país. Sua população é de 28.020 habitantes, segundo estimativa do IBGE em 2016 em uma extensão territorial de 1.006,920 km². Distrito criado com a denominação de Bernardo do Parnaíba, pela Lei Provincial nº 121, de 04/10/1841, subordinado ao município de Caxias. Elevado à categoria de vila com a denominação de São Bernardo do Parnaíba, pela Lei Provincial nº 550, de 30/07/1859, foi desmembrado do município de Caxias, tornando-se sede da vila de São Bernardo do Parnaíba (São Bernardo, Maranhão, 2017).

Pela Lei Municipal nº 30, de 26/09/1910 foram anexados ao referido município os povoados de Melancias e Santa Quitéria e pelo Decreto Estadual nº 75, de 22/04/1931, é extinto o município de São Bernardo do Parnaíba, sendo seu território anexado ao novo município de Santa Quitéria, até 1935 quando São Bernardo passa a condição de município autônomo pela Lei Estadual nº 875, de 15/07/1935, dessa feita desmembrado do município de Brejo, ao qual pertencia aquela época (São Bernardo, Maranhão, 2017).

É nesse contexto que vamos nos encontrar para desenvolvermos esta investigação tendo como lugar de pesquisa duas escolas da rede pública estadual, aqui identificadas como sendo Escola A e Escola B.

2.2.2. Caracterizações da escola A

Uma das escolas investigadas no município de São Bernardo é um Centro de Ensino identificada como Escola A, localizada no Campo do Pouso, no centro da cidade, atende a uma clientela do Ensino Médio da sede de São Bernardo e alguns povoados do entorno. Esta escola emprega cinquenta e quatro

funcionários entre professores, zeladores, porteiros, auxiliares de serviços gerais e gestores. Tem atualmente seiscentos e cinquenta e nove alunos regularmente matriculados. Sua estrutura é construída em alvenaria coberta de telhas brásilite com dezessete salas de aula, uma sala de professores, uma quadra de esporte descoberta, uma cozinha, dois banheiros, um adaptado para pessoas com necessidades especiais e mobilidade reduzida, um pátio coberto e uma pequena área verde ao seu entorno.

A escola possui energia e água da rede pública, internet banda larga, computadores TV, vídeo cassetes, antena parabólica, retroprojetores, impressora e aparelho de som, além de projetor multimídia, todos os aparelhos em perfeito estado de conservação.

A escola tem sido avaliada pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDEB) (2015) obtendo a nota 3.7 em relação ao computo geral do Estado do Maranhão que foi 4.7. Em relação ao pessoal que ocupa a gestão da escola tem uma gestora geral (nos turnos matutinos, vespertino e noturno), uma gestora adjunta (no turno matutino) e uma coordenadora pedagógica (no turno noturno).

A estrutura física da escola é ampla, porém não é utilizada na sua totalidade.

FUNÇÃO DOS SUJEITOS	NÍVEL DE FORMAÇÃO	TOTAL
Gestores	Cursando o mestrado stricto sensu	01
Gestora adjunta	Especialização lato sensu	01
Professores	Especialização lato sensu	42
Alunos	Cursando Ensino Médio	659
Secretaria	Especialização lato sensu	01
Merendeira	Ensino Fundamental	02
Vigias	Ensino Fundamental	01
Serviços gerais	Ensino Fundamental	02
Total de sujeitos		713

Quadro 1: Número de sujeitos na Escola A

Fonte: PPP da escola

Turmas	Número de alunos		TOTAL
	Masculinos	Femininos	
Turma A Matutino	15	16	31
Turma A Vespertino	9	19	28
Turma A Noturno	11	09	20
Turma B Matutino	13	25	38
Turma B Vespertino	10	26	36
Turma B Noturno	16	7	23
Turma C Matutino	15	27	42
Turma C Vespertino	18	21	39
Turma C Noturno	6	16	22
Turma D Matutino	17	26	43
Turma D Vespertino	19	20	39
Turma D Noturno	10	13	23
Turma E Matutino	16	18	34
Turma E Vespertino	13	25	38
Turma E Noturno	04	18	22
Turma F Matutino	12	23	35
Turma F Vespertino	15	19	34
Turma F Noturno	06	11	17
Turma G Matutino	7	28	35
Turma G Vespertino	11	24	35
Turma G Noturno	7	18	25
Totais	250	409	659

Quadro 2: Número de alunos distribuídos por turma na Escola A

Fonte: PPP da escola

2.2.3. Caracterizações da Escola B

O outro Centro de Ensino investigado é denominado de Escola B e está situado na Rua Cleres de Andrade Costa s/n também no centro da cidade de São Bernardo. Possui 05 salas de aulas, cinquenta e três funcionários entre professores, auxiliares de serviços gerais, vigias, secretária. Conta com quatrocentos e vinte alunos regularmente matriculados nos três turnos (matutino, vespertino e noturno). Conta em sua estrutura interna com uma sala de professores, uma quadra de esporte descoberta, cozinha, dois banheiros, um adaptado para pessoas com necessidades especiais e mobilidade reduzida, pátio coberto e uma pequena área verde.

Esta escola tem energia elétrica pública, água da rede pública, internet banda larga, computadores administrativos e para uso dos alunos, TV, vídeo cassetes, antena parabólica, retroprojetores, impressora e aparelho de som, microfone, além de projetor multimídia, está bem aparelhada.

A escola tem sido relativamente bem avaliada pelo IDEB inclusive em 2015 teve nota 4.2 em relação ao computo geral do Estado do Maranhão que foi 4.7.

FUNÇÃO DOS SUJEITOS	NÍVEL DE FORMAÇÃO	TOTAL
Gestores	Cursando Especialização lato sensu	1
Coordenadores	Especialização lato sensu	3
Professores	Especialização lato sensu	41
Alunos	Cursando Ensino Médio	430
Secretaria	Especialização lato sensu	1
Merendeira	Ensino Fundamental	1
Vigias	Ensino Fundamental	4
Serviços gerais	Ensino Fundamental	2
Total de sujeitos		483

Quadro 3: Número de sujeitos na Escola B - Fonte: PPP da escola
Fonte: PPP da escola

Turmas	Número de alunos		TOTAL
	Masculinos	Femininos	
Turma A Matutino	20	30	50
Turma A Vespertino	25	28	53
Turma A Noturno	11	26	37
Turma B Matutino	16	31	47
Turma B Vespertino	15	36	51
Turma B Noturno	23	18	41
Turma C Matutino	27	26	53
Turma C Vespertino	25	32	57
Turma C Noturno	14	27	41
	176	254	430

Quadro 4: Número de alunos na Escola B
 Fonte: PPP da escola

2.2.4. Sujeitos investigados

Os sujeitos investigados foram os gestores e professores de duas escolas convidados a participarem dessa pesquisa, seja através de entrevistas dirigida aos dois gestores das duas escolas e de questionários aos quarenta e um professores. Para fazerem parte dessa investigação estes sujeitos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para garantirmos a lisura do processo investigativo.

2.2.5. Tipo de investigação

Identificámos esta investigação como um estudo de caso por ter um desenho metodológico que partiu de um problema iniciado com as

interrogações “porquê” ou “como” e “onde”, com objetivos claros e enquadramento teórico pertinente (Yin, 2005).

Os estudos de caso, na sua essência, herdaram as características da investigação qualitativa (Minayo, 2008) por isso tornam-se eficazes por orientarem o investigador numa lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação coletada.

Bogdan & Biklen (1994) classificam os estudos de caso conforme o número de casos selecionados para estudo: podem-se considerar estudos de caso únicos ou estudos de caso múltiplos. Os primeiros baseiam-se no estudo de apenas um único caso e os segundos baseiam-se no estudo de mais do que um caso, podendo, ainda assim, revestir-se de uma grande variedade de formas.

Na conceção de Minayo (2008), a pesquisa qualitativa é um processo cuidadoso de análise e reflexão acerca da realidade, conseguida através da utilização de métodos e técnicas para a compreensão detalhada do objeto de estudo, atendendo ao seu contexto histórico, a saber: técnicas de observação (participante ou não participante), aplicação de questionários, realização de entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas) e análise documental, cujos dados daí resultantes deverão ser triangulados entre si para despiste de casos negativos. Também para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é identificada através da utilização de um ambiente natural como fonte direta de recolha dos dados, sendo o investigador entendido como um ‘instrumento’ fundamental em todo o processo.

A discussão sobre o uso de metodologias quantitativas e qualitativas no campo das ciências sociais não tem sido consensual visto que propriedades numéricas e atributos qualitativos são fenómenos comuns a toda realidade social, muito embora, mais recentemente, no tratamento de realidades sociais específicas, como é o caso do ambiente escolar, tem-se dado mais importância às metodologias qualitativas mesmo sem perder de vista as quantitativas (Minayo, 2008). No entanto, seguindo a orientação da autora citada a nossa pesquisa comportou igualmente um cariz quantitativo nos questionários passados aos professores.

A recolha de dados tomou como aporte os referenciais teóricos que nos indicaram o caminho a percorrer quanto aos aspetos operacionais e quanto aos instrumentos de pesquisa a utilizar, atendendo tanto à seleção dos factos a observar, recolher e compreender como ao modo de melhor os captar e interpretar. Tanto o trabalho de recolha de dados como o de análise e interpretação dos resultados, conseguido através de uma constante sistematização no reconhecimento da realidade.

Se tivermos em conta as considerações de Bogdan & Biklen (1994), de Stake (1999) e de Yin (2005), podemos caracterizar a investigação como um estudo de caso duplo, instrumental e incorporado.

2.2.6. Técnicas de recolha de dados

Na presente investigação os instrumentos de recolha de dados utilizados foram fontes documentais, observação com registos de campo, um questionário (aplicado aos professores) e uma entrevista semiestruturada (aplicada aos gestores das duas escolas).

As fontes documentais apoiaram-nos no sentido de revelarem factos concretos, registados em diversos momentos como, por exemplo: reuniões departamentais, sala de aula, conselhos escolares, por outro lado os documentos legais também contribuíram para esclarecer o processo de gestão educacional tais como planos educacionais, parâmetros e leis nacionais, registos institucionais internos, comunicados, relatórios, entre outros, o que nos permitiu recolher informação acerca do propósito em estudo, utilizando-a posteriormente para contextualizar a situação e para validar algumas evidências provenientes de outras fontes.

A observação com registos de campo exigiu grelhas de observação para se tornar possível objetivar a recolha de dados. Acerca deste assunto, e atendendo à metodologia da pesquisa em ciências sociais, estão identificadas

várias formas de observar, desde a observação simples, que fazemos no nosso quotidiano, até à observação estruturada, passando pela observação assistemática, informal, espontânea, livre, ocasional ou acidental, que acontece quando o observador permanece alheio à comunidade e a observa de maneira espontânea. Neste caso, o papel do observador é de espectador (Minayo, 2008).

A observação é chamada de estruturada, de sistemática, ao ocorrer em situações de campo ou de laboratório, quando há um prévio planeamento e certo nível de controlo do processo, pois o pesquisador sabe o que procura (Lakatos & Marconi, 2001).

Já no que diz respeito ao nível de participação do investigador, a observação pode ser 'participante', e nesse caso, advém dos estudos antropológicos e consiste na participação ativa do observador na realidade estudada, isto é, o observador atua como um dos elementos do grupo, comunidade ou situação de estudo, interferindo em todo o processo.

No caso de o investigador estar integrado num determinado grupo ou comunidade com o objetivo único de desenvolver uma investigação, como é o nosso caso, a observação é caracterizada na sua forma artificial (Lakatos & Marconi, 2001), também denominada de observação 'não participante'.

Quanto ao questionário, segundo Rodríguez (1999), não se pode dizer que seja uma das técnicas mais representativas na investigação qualitativa, pois a sua utilização está mais associada a técnicas de investigação quantitativa. Contudo, e como vimos anteriormente, enquanto técnica de recolha de dados, o questionário pode prestar um importante serviço à investigação qualitativa. Esta técnica baseia-se na criação de um formulário, previamente elaborado e normalizado, que poderá servir para a recolha das informações que possam ajudar no alcance dos objetivos propostos.

Relativamente à entrevista realizada, optamos pela semiestruturada, que obedece a um roteiro feito pelo entrevistador (simultaneamente investigador) e que lhe serviu de apoio no momento de se encontrar frente-a-frente com o entrevistado. Isto porque a entrevista semiestruturada permite ao

entrevistador focar o entrevistado no assunto em análise, ao mesmo tempo em que lhe proporciona à oportunidade de complementar a informação com novos dados, que, embora sejam relevantes para a investigação, não tinham ainda sido identificados pelo investigador.

Ruquoy (1995) defende que, numa fase inicial, a entrevista requer do investigador um conjunto de teorias que lhe sirvam de referência para clarificar os seus objetivos, podendo o mesmo partir do geral para o particular (método dedutivo) ou do particular para o geral (método indutivo). No nosso caso, o guião da entrevista foi realizado partindo do geral para o particular, pois se pretendeu que o entrevistado se focasse inicialmente no tema e só depois, no decorrer da conversa, fosse particularizando a informação tendo em conta as questões colocadas.

Nesta investigação, as entrevistas estiveram alocadas e desenvolvidas durante nossa estada em campo, quando nos foi possível ter a atenção do gestor das referidas escolas para responderem as perguntas que clarificassem nossos objetivos de investigação.

2.2.7. Técnicas de tratamento dos dados coletados

Relativamente ao método utilizado na presente investigação, optamos pelo método indutivo por ser o mais recomendado neste tipo de estudos, uma vez que, partindo do contexto investigado podemos alcançar as respostas aos nossos questionamentos e fundamentá-las à luz da teoria existente.

Por se tratar de um estudo de caso, para analisar os dados qualitativos utilizamos as fontes documentais da escola e da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC), os registos de campo e os inqueritos por questionários aplicados aos professores recorreram aos instrumentos estatísticos que embora não sejam considerados qualitativos, nos auxiliaram nos

levantamentos numéricos dos casos investigados, para, além disso, utilizamos a análise textual conforme as orientações de Moraes (1999).

A classificação das informações recolhidas foi realizada com o auxílio de uma categorização que obedeceu aos objetivos do estudo e que conjugou diferentes unidades de análise. Foi através dessas unidades de análise que procedemos à triangulação das informações para dar respostas às questões orientadoras da pesquisa e, por fim, filtrar criticamente a problemática estudada com os elementos conceituais que fundamentaram o estudo.

Esta fase correspondeu ao início do processo de interpretação do material recolhido, em que se começa a cruzar informações provenientes de diferentes fontes. A este respeito, Gil (2008, p. 64) afirma que se trata de uma “interpretação dos resultados encontrados na pesquisa para fazer a correlação destes com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de saberes prévios”.

Para Moraes (1999), trata-se colocar em confronto toda a informação pertinente que seja obtida pelas mais variadas fontes de dados, como por exemplo, as notas de campo, que são escritas durante o período em que ocorre a observação (participante ou não participante), ou os dados obtidos através de questionários e/ou de entrevistas:

[...] esse momento permite aproximar todo conjunto de produtos derivados da pesquisa e que expressam o discurso oriundo da observação, dos registros de campo, dos questionários e das entrevistas, que podem ser descritos com uma multiplicidade de significados em correspondência aos pressupostos teóricos de cada leitor (p. 193).

Este é o momento, em que fazemos os resultados ‘falarem por si’ e os relacionamos com outros encontrados na literatura quando formulamos o quadro teórico, identificado por André (1983) como aquele que permite avançar com as diversas questões encontradas na pesquisa, num movimento constante de ‘ir e vir’, desde a abordagem conceptual da literatura para a construção das questões iniciais até ao cruzamento da informação recolhida para se encontrar um resultado multifacetado, que incorpore diferentes pontos

de vista, no entanto, compreensíveis no contexto de uma investigação qualitativa.

Para chegar a uma interpretação dos dados coletados na pesquisa pretendemos lançar mão da Análise de Conteúdo, expressão utilizada por Bardin (2011, p. 42), definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Assim, entendemos que a análise de conteúdo trata das técnicas de pesquisa que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto por meio de procedimentos especializados e científicos, levando-se em consideração que nos seus primórdios esta traz um rigor positivista que necessariamente se diluí frente a uma interpretação mais sociológica. Assim, Bardin (2011) destaca que a análise de conteúdo não possui qualidades mágicas e raramente nos dá mais do que investimos nela.

Minayo (2008, p.316) aconselha o uso da análise de conteúdo que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação (texto ou questionário) cuja presença ou frequência significam alguma coisa para o objeto analisado.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com este estudo tivemos o propósito de procurar conhecer o papel do gestor escolar e sua contribuição na promoção de um bom clima organizacional bem como perceber como as escolas rentabilizam as relações sociais de seus profissionais para a construção de um espaço educativo saudável.

Durante a recolha dos dados, conseguida através da observação não participante (realizada em simultâneo nas duas escolas durante um período de quatro meses), na qual tivemos a oportunidade de manter um diálogo com gestores e professores, aos quais foi aplicado o instrumento questionário a fim de obtermos as informações que nos ajudassem a dar as respostas que ao problema que a investigação exigia e por outro lado nos permitisse fazer a triangulação dos dados e, assim, tentar eliminar os casos negativos.

Vale ressaltar que embora tivéssemos um quantitativo de professores bastante representativo, conforme falamos antes, estes não foram receptivos na devolutiva dos inquéritos por questionários, resultando num número bem menor do que esperavamos de início, visto que obtivemos somente nove inquéritos da Escola A e dez inquéritos da escola B, ao final da devolutiva, no entanto contamos com entrevistas substanciais para alcançarmos nossos objetivos e uma observação com registros de campo que nos ajudou em muito a compor esse relato expressivo de nossa investigação.

3.1. Observação e registros de campo da escola A

Através dos dados obtidos com os registos de campo ficamos a saber que a gestora da Escola A desde que chegou à escola em 2015, se esforça para manter um diálogo entre todas as instâncias representativas que fazem com que a

escola funcione. Declarou-nos que, seu foco é a aprendizagem do aluno mas, que essa aprendizagem não acontece só com a vontade da mesma e que é aí que ela faz um trabalho dialogado com sua equipe docente.

Disse-nos ainda que, *“existem muitas estratégias e ferramentas que ajudam a equipe gestora a dialogar com sua equipe”*, salientando que ser gestor de uma escola estadual é muito diferente de uma escola municipal no sentido de que a complexidade em lidar com a Secretaria de Estado da Educação (SEDUC-MA), segundo a mesma é de *“muita responsabilidade a assumir”*, tendo que ter compromisso jurídico, técnico e social, que segundo a mesma: *“uma prova disso é que estou até essa hora na escola, fora do horário de trabalho”*, pois já eram vinte e uma horas, e a gestora estaria até aquela hora, fazendo um curso online chamado, *“Mais Gestão”*, oferecido pela Secretaria Estadual de Educação, aos gestores escolares, curso esse que acontece todo ano e que todos os gestores de todas as escolas do Estado participam com o objetivo de aprimorar suas práticas gestoras, assimilando estratégias para alavancar os indicadores da educação no Ensino Médio, como a mesma não dispõe de internet em casa, fica na escola para acompanhar o referido curso.

A gestora declarou ainda que na sua escola conta com o Colegiado Escolar, o Grêmio Estudantil, o Conselho de Políticas contra Drogas, o Conselho Fiscal, o Caixa Escolar, além dos coordenadores pedagógicos de cada turno. Disse-nos ainda a gestora dessa escola que, embora haja todas essas instâncias, é preciso que a mesma (a gestora) esteja participando, acompanhando fazendo um monitoramento de todas as atividades dentro desses grupos de colaboradores.

Falou-nos também que faz acompanhamento pedagógico junto com os coordenadores conferindo, se os planejamentos estão dentro das diretrizes que a Base Nacional Comum para o Ensino Médio traz como proposta. Reafirmou a gestora, por várias vezes que: trabalha diretamente com os alunos e os líderes de sala de aula para darem o apoio com relação às informações que necessita, como por exemplo: se os conteúdos estão sendo realmente trabalhados, como estão sendo ministrados, se os professores estão atendendo as expectativas deles, e nesse trabalho conta com o apoio da diretora adjunta.

A gestora enfatizou que o Colegiado Escolar é um dos principais órgãos da Escola, que auxilia na dinâmica do funcionamento da gestão participativa e que é composto pelos segmentos: direção, professores, pais, servidores, alunos e representantes da comunidade local. Disse-nos, ainda, que a função desse organismo é fazer com que todos os sujeitos identificados, reflitam sobre suas ações e contribuam na definição das diretrizes para o bom funcionamento da escola, o que, na opinião dela está acontecendo de forma bastante satisfatória e atuante, pois a presidente do Colegiado Escolar é uma mãe de aluno que tem livre trânsito para conversar e cobrar dos segmentos envolvidos a assunção de suas responsabilidades.

Relatou-nos ainda, que faz o máximo para conduzir uma gestão escolar que a mesma identifica como sendo participativa, embora no início de sua gestão percebesse certo clima de desconforto na mudança de cargo, pois antes era somente professora e na ausência da antiga gestora foi indicada para o cargo, e que embora esteja fazendo um trabalho comprometido, atendendo as necessidades dos sujeitos escolares, em atendimento as prerrogativas que orientam uma gestão democrática na escola.

Disse-nos, a gestora, que no início de sua gestão, sentiu a resistência de alguns servidores, mas ficou tranquila porque percebeu que os alunos se diziam contentes na sua gestão, dado que a mesma, considera importante, inclusive relatou que até ultrapassa a carga horária a ser cumprida na escola, pois faz questão de estar presente manhã, tarde e noite em atendimento aos problemas que possam a vir acontecer. E dependendo da necessidade do momento, destaca que: *“a equipe gestora trabalha de domingo a domingo”*, como era o caso naquele momento, pois, tinham até o dia 07 de julho para dar conta de todos os cadastros de alunos e professores lançados no Sistema Estadual online.

Também tratamos da relação professor-aluno, a qual a gestora destacou que na última reunião com os professores foram estabelecidas algumas regras de conduta, pois um grupo de professores expressou preocupação com a falta de disciplina de alguns alunos em sala de aula. Também foi colocado a existência

de atrasos nos horários de entrada e saída dos professores pelo representante dos alunos, fato que tem prejudicado o bom andamento das aulas. Estas foram algumas das questões presentes na pauta da referida reunião, bem como a falta de pontualidade no preenchimento dos diários de classe no Sistema Integrado de Administração de Escolas Públicas (SIAEP).

Entendemos que todos esses assuntos tratados na respectiva Reunião de Professores com a gestão denota a existência embrionária da gestão democrática na escola investigada, conforme nos apontam os autores de referência sobre esse tema discutido em nosso marco teórico.

No intervalo conversei com a gestora da Escola A, a respeito das faltas excessivas dos professores, a mesma respondeu: *“Esse é uma problemática que temos enfrentado por anos, ontem mesmo pela manhã discutimos essa questão com o grupo de professores, na reunião. Mas muito pouco tem avançado, pois quase que diariamente temos situações desse tipo”*.

Conversando com o professor de Matemática a respeito da recorrente falta dos professores, o mesmo afirmou o seguinte: *“Não gostamos de faltar, reconhecemos que é um prejuízo, mas moramos no Piauí e as estradas estão muito perigosas. Percorremos muitos quilômetros por dia para estar na escola. Às vezes para nós é bem mais vantagem faltar, quando nos sentimos em perigo, ou algum problema surge, pois, a falta que pegamos quando descontada em nosso contracheque é o valor que pagamos de combustível para chegarmos até a escola”*.

Dirigi-me à sala dos professores para observar a organização de entrada dos mesmos em sala de aula. Às 13h10min, deu-se o sinal sonoro para que as aulas iniciassem. Não pude deixar de observar que, das nove salas de aula em funcionamento, havia uma que estava sem aula porque um professor havia faltado. A consequência disso naquela tarde foi adiantar os horários para que as aulas terminassem mais cedo. Percebi que esse fato de falta de professores tem gerado muito desconforto para muitos alunos, embora outros que achem bom saírem mais cedo, para a direção da escola e pais de alunos esse fato é

constrangedor. Apesar da direção ter dito ter se reunido para tratar da questão de falta de professores recentemente, parece-me que o problema permanece.

Conversei com a diretora a respeito do PPP da escola e a mesma informou o seguinte: *“o PPP da escola já estava muito obsoleto, e por determinação da Secretaria Estadual de Educação, através da Gerência Regional de Chapadinha, a qual a escola está subordinada, iniciamos a reformulação deste importante documento e há algumas semanas a equipe gestora está reunida terminando de reformulá-lo”*. Aproveitei a oportunidade para pedir que assim que o documento final estivesse pronto que a mesma me concedesse uma cópia para anexar aos estudos da presente tese, embora ache que não vai ser possível, pelo tempo exíguo que tenho para a conclusão da tese.

Também indaguei sobre o Regimento Interno da escola, a diretora informou que: *“não tenho ciência da existência de um regimento próprio da escola, o que utilizamos é um documento referência da Secretaria Estadual de Educação que sempre quando necessário recorremos ao referido documento”*.

Uma professora que já fez parte da equipe gestora nos pleitos passados informou que: *“a bem da verdade havia um regimento interno da escola, que inclusive foi aprovado em uma grande assembléia há mais de dezessete anos, mas o mesmo foi estraviado, e é provável que a diretora atual não saiba deste ocorrido, sendo que já deveria possuir tal informação”*.

Com base nas respostas que obtivemos parece-nos possível dizer que existe um clima organizacional amistoso entre os professores e alunos dessa escola com a gestão vigente, embora sempre hajam questões pendentes. Provavelmente em outras escolas também seja dessa forma, mais tendo em vista o observado, nesta escola está em vigência um clima organizacional saudável e propício a desenvolver a gestão democrática esperada pelos seus professores, alunos e comunidade em geral.

3.2. Observação e registro de campo da escola B

Em relação à observação desenvolvida na Escola B a primeira visita foi iniciada no dia 6 de julho de 2017, às 15h00min. Na ocasião encontrei o diretor da escola resolvendo questões de disciplina na turma do 2º ano do Ensino Médio. Aguardei na secretaria que também é usada como sala dos professores e diretoria ao mesmo tempo.

Ao sermos atendida pelo Diretor C me apresentei lembrando ao mesmo do ofício enviado previamente explicando o motivo da pesquisa. O mesmo foi muito solícito em participar da pesquisa e apresentei o TCLE para que o mesmo assinasse. Em seguida fiz algumas perguntas mais gerais a respeito do dia a dia dele na escola. O mesmo iniciou colocando que a escola funciona nos três turnos e que ele dá assistência na medida do possível, pois ministra aulas dois dias da semana no município de Luzilândia.

A conversa foi fluindo e pude perceber o esforço que o gestor faz para manter um bom funcionamento na escola. Sua atuação como gestor iniciou em novembro de 2016 através de eleições diretas e ainda aprovação em uma prova voltada somente para os candidatos a gestores das escolas estaduais do Estado do Maranhão.

O mesmo relatou como recebeu a escola em estado bem precário de funcionamento em todos os aspectos. Que em se tratando de estrutura física a escola estava depredada, climatizadores de ar guardados em uma sala sem uso e materiais de laboratórios se deteriorando, banheiros degradados, salas degradadas e sem ventiladores, paredes pixadas. E que sua chegada à escola coincidiu com a entrada de recursos financeiros que possibilitou fazer uma pequena reforma e reparos na estrutura física, renovando a pintura externa e interna e reparando o piso. Outra providência foi forrar as cinco salas de aulas com capacidade para 50 alunos e mandar instalar os climatizares de ar.

Em se tratando da questão de relacionamento com os funcionários o mesmo afirmou que encontrou um corpo funcional cansado e estressado no início de

sua gestão, pois os mesmos eram muito cobrados, mas não tinham apoio e nem condições necessárias para atenderem as exigências. Disse que foi radical a mudança na questão do diálogo, do saber conversar com o professor, sem ameaças, sem imposições, mas mostrando para todos as suas responsabilidades com a escola, num diálogo bem aberto perguntando o que incomoda ao professor e no que ele (gestor) poderia ajudar e isso melhorou bastante, segundo o Gestor C, pois desde um cafezinho que hoje é servido até algum recurso que a escola pode oferecer “*vamos construindo um diálogo saudável*”. Finalizou o Gestor C.

Falou-nos também que, se propôs a trabalhar de uma forma em que fosse visto não como cobrador, mas como parceiro do trabalho de todos, mas, principalmente dos docentes, pois sua preocupação residia no rendimento do ensino e aprendizagem dos alunos uma vez que o mesmo prioriza ouvir o aluno e saber da satisfação ou insatisfação do público-alvo motivo da existência da escola, fazendo-o sentir-se bem e atingindo o alvo que é transformar informações em conhecimento que o leve a prepara-se para o mundo, para a vida, para o mercado de trabalho. E assim até a presente data o mesmo tem se comportado. Afirmou ainda que, dessa forma, começaram a ter menos falta de professores, sendo a maioria do Piauí, e procurou na medida do possível ir atendendo as necessidades dos professores. Disse ainda que os professores entendem que aquilo que ainda não está bom, que pode melhorar não é culpa da gestão e sim do sistema de ensino estadual.

Quanto ao aspecto pedagógico ele tem três pedagogos que atuam na coordenação pedagógica, cada um em um turno de funcionamento que o ajudam bastante e está dando resultado. O mesmo ressaltou que ao receber a direção almejou trabalhar com projetos e isso tem funcionado de forma satisfatória entre os alunos. Construíram-se no início do ano os seguintes projetos: Projeto de leitura durante todo o ano, Oficina do meio ambiente em agosto, Projeto *Halloween* em outubro, Projeto da consciência negra que será em novembro e o Projeto da feira de ciências que acontecerá em dezembro.

Continuamos nossa conversa a respeito dos trabalhos desenvolvidos na escola e falou-se do segundo Projeto de leitura que acontecerá no segundo semestre que tem como objetivo estimular o aluno a ler e interpretar o que lê. O projeto constitui-se de fazer com que os alunos compitam entre si para que aquele que ler mais livros será premiado no final do ano letivo além de obter uma nota por merecimento em todas as disciplinas.

Indaguei sobre os critérios adotados para saber se o aluno fez realmente essa leitura? A resposta foi que *“o aluno terá que fazer um fichamento de cada livro lido, e os professores de língua portuguesa corrigirá e passará atividades em cima das leituras realizadas”*. Além disso, no dia e hora da premiação será sorteado um livro dentre o rol de leituras realizadas e em seguida o mesmo terá que responder as perguntas que o professor for fazendo a respeito daquele respectivo livro.

Depois o gestor pontuou que na semana seguinte a escola estaria entrando de férias apesar de não ter concluído o bimestre porque o sistema de educação municipal estava dando férias também aos seus alunos e como o governo do Estado mantém a parceria com o município no transporte dos alunos do Ensino Médio que precisam se deslocar da zona rural para a sede ou de um povoado para outro povoado onde tem anexo da escola, sem o transporte escolar, seria impossível as aulas da escola estadual ter continuidade. Já que, com o município parando os ônibus de transporte escolar inviabiliza a chegada dos alunos para as aulas do Ensino Médio nos três turnos de funcionamento. Desse modo, as aulas iriam recomeçar somente, no dia primeiro de agosto, uma vez que, no dia 31 de julho estava agendada uma formação de professores juntamente com a outra escola de Ensino Médio da região.

Observou, o gestor que tratou dessa paralização antecipada com todos seus profesosres e com os pais dos alunos, mas que precisava desse diálogo para evitar o máximo possível prejuízo na carga horária escolar e consequente aprendizagem do aluno. Também foi pontuada uma questão muito louvável que é o preenchimento dos diários online do SIAEP, a escola inclusive recebeu elogios da SEDUC na pessoa do gestor por esse cumprimento.

Observei que havia uma discussão sobre a pauta da reunião com os pais ou responsáveis marcadas em cada turno de funcionamento, no dia 03 de agosto de 2017, para premiar os alunos de acordo com o projeto “TOP 3” que ranqueia os três melhores alunos de cada turma, os quais recebem medalhas de honra ao mérito com intuito de incentivar o interesse, a participação e os estudos individuais ou em grupos para melhorar cada vez mais o rendimento dos mesmos.

Discutiram ainda, a culminância do Projeto do Meio Ambiente que iria acontecer durante toda a semana com todas as turmas e turnos da escola.

Observei ainda que, alguns professores estavam reunidos por área de conhecimento dos três turnos de funcionamento, discutindo e planejando atividades a serem desenvolvidas no segundo semestre e intervenções a serem feitas antes, durante e depois de cada conteúdo ministrado.

Voltei à tarde à escola e acompanhei como observadora a formação de professores ministrada para as duas escolas do Ensino Médio, registrando com fotos e gravando em MP3. A administração da formação foi feita por um professor da escola, ex-gerente regional de educação e atual docente pertencente à rede estadual de ensino no município de Chapadinha. Ao observar o desenrolar da formação percebi que muitos professores não acham importante orientações pedagógicas, passando a impressão de que são autossuficientes em suas áreas de atuação.

No dia seguinte, 01 de agosto de 2017, cheguei à escola às 08h00min a fim de ter uma conversa com o Professor J. O motivo do meu interesse foi simples, pois o mesmo há pouco tempo, foi Gerente Regional de Educação abrangendo 18 municípios dentro os quais está o município de São Bernardo. Nesse período o mesmo conduziu todas as escolas Estaduais de todos esses municípios, liderando todos os gestores das escolas. Além disso, hoje o mesmo assumiu sua função de professor-pedagogo de uma escola estadual e, além disso, vivencia a realidade de sala de aula, e estava colaborando na formação dos professores das duas escolas do ensino médio de São Bernardo, que são foco deste trabalho.

Direcionei-me ao mesmo, cumprimentando-o, me apresentando mais uma vez como mestranda do curso de Estudos Profissionais Especializados em Educação pelo Instituto Politécnico do Porto (IPP). Pedi ao mesmo para assinar o TCLE. Em seguida começamos a conversar sobre qual a sua visão sobre atuação do gestor no clima escolar no ambiente democrático. O mesmo respondeu o seguinte: *“o gestor fica do meio do caminho entre as exigências administrativas e pedagógicas colocadas pela Unidade Regional de Educação (URE) e pela SEDUC e os professores”*.

Em continuidade, relatou *“Então ele tem que saber se relacionar com a instância superior e a instância local e que muitas vezes essa relação é conflituosa porque existem entraves. Muitas vezes, a exigência pedagógica que é feita sob os professores enfrenta barreiras por alguma problemática administrativa, financeira e até mesmo estrutural da rede de ensino, pois, a mesma não oferece condições consideradas suficientes por muitos professores e isso acaba se tornando um entrave pedagógico, pois os mesmos se colocam numa posição de confronto em relação à hierarquia por essas fragilidades estruturais do sistema. E essa para mim é a maior dificuldade da gestão sobre as escolas, especialmente aqui em São Bernardo”*.

Outro fator é que eu observo, disse-nos o Professor: *“são as questões administrativas e financeiras ganham maior relevância do que as questões pedagógicas. Muitas vezes se gasta mais tempo discutindo essas questões administrativas e financeiras e se dedica muito pouco tempo às pedagógicas. Como por exemplo: é importante discutir as problemáticas específicas de sala de aula; relação professor-aluno; metodologias de conteúdos e etc., isso aí é muito pouco discutido não aqui em São Bernardo, mas na rede como um todo”*.

O que acontece, acredito, *“que o grande percentual da qualidade do ensino vem da lida pedagógica e não de questões administrativas e burocráticas. Mas se dá mais relevância e essas últimas questões e se deixa a questão pedagógica deficitária causando aí um baixo índice de rendimento no sistema, o IDEB é baixo por pouca atenção que se dá ao pedagógico. E a minha proposta, inclusive nessa formação que estou tendo oportunidade de contribuir, junto aos*

professores das duas escolas de São Bernardo, foi justamente o foco pedagógico”.

Mas, continuou o Professor inquirido: “se percebe a todo o momento outros focos vindos à tona. Mas eu vejo que aqui as comunidades escolares tem um espírito dinâmico. Vou exemplificar: é como um time de futebol, que tem bons jogadores, mas que ainda não conseguiu atingir o ponto certo do jogo e tá perdendo oportunidade e tomando gol, mas que são ótimos jogadores que se forem bem alinhados é imbatível. É assim que vejo as características dos profissionais aqui de São Bernardo”. E o “desafio dos gestores é alinhar esse público de atletas que eles têm”.

Continuamos nossa conversa e, a pergunta foi qual desafio do gestor frente à comunidade escolar? O mesmo respondeu da seguinte forma: “o maior desafio da comunidade escolar é sua cultura. A escola às vezes se distancia muito de sua cultura local e isso cria uma distância entre os alunos, os pais e a escola ainda mais que tem professores de outras cidades, de outros Estados, e as escolas de São Bernardo acabam sendo uma mistura cultural e que acaba prejudicando os mesmos se isso não for levado em consideração. Também o principal entrave é a cultura, principalmente porque temos uma comunidade que não tem muita perspectiva de conseguir grades avanços financeiros através de concursos ou mesmo através de empresas, porque aqui tem muito poucas empresas e mesmo através do ensino superior apesar de termos aqui no município um campus da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) instalada, mas não percebo esse entusiasmo da comunidade em fazer parte dessa universidade e isso causa um marasmo, pois, tanto faz como tanto fez passar de ano ou não é uma coisa muito relativa para a comunidade. Então a comunidade não vê a educação como um acesso a bens econômicos e a futuro promissor. Há um comodismo na comunidade e a escola precisa saber lidar com isso, precisa estimular a comunidade a ter uma perspectiva de vida melhor”.

Quando conversamos pontualmente sobre a formação, o mesmo colocou que: “é muito importante ressaltar papel pedagógico do professor”, mas se

percebe que os professores de áreas específicas pouco dão destaque a isso, pois um importante para eles é a questão do conteúdo pelo conteúdo, e não é assim que se chegará ao sucesso do ensino-aprendizagem. Cada professor deve vivenciar uma práxis de fato. Pois a teoria científica precisa ser aplicada na sala de aula, mas com zelo e cuidado com o público-alvo do ensino-aprendizagem. Se ele não tem uma visão científica ele será apenas um prático-repetidor.

No dia seguinte, quando cheguei, a movimentação de pais e alunos já era intensa no pátio da escola. Muitos pais ansiosos para assistir a premiação dos seus filhos. E muitos alunos presentes a fim de participarem e outros assistirem as premiações. Após um longo de espera, enquanto o gestor e os professores se organizavam para iniciar o evento, houve um princípio de animosidade por parte de alguns pais, pois reclamavam que estava demorando muito o início.

O gestor pediu que primeiramente fosse servido um café com frutas preparado para o público presente. Após esse tempo, todos foram convidados a irem para uma das salas de aula onde aconteceriam as premiações. Depois de todos se acomodarem, o diretor abriu o evento, agradecendo a todos que estavam presentes.

Em seguida explicou o que era aquele projeto e o objetivo de todos estarem ali. Percebi que estavam presentes nesse evento os representantes do colegiado escolar. O gestor falou das atividades desenvolvidas pela escola até aquele momento e também falou de melhorias nas instalações físicas da escola. Nesse momento o representante dos pais no colegiado aproveitou para ratificar a fala do gestor dizendo que antes do mesmo assumir a direção a escola estava em uma situação muito decadente, mas que agora podia-se ver as mudanças.

Alguns alunos, usando do espaço das falas reivindicaram mais compromisso por parte dos professores e que garantissem as aulas dadas, pois os conteúdos estavam sendo comprometidos pelo grande número de faltas dos professores. Em seguida o diretor retomou a fala e iniciou a entrega das medalhas aos alunos que foram destaques no semestre. Para fazer essa entrega estavam presentes quatro professores que dão aula no turno da manhã. Após fazerem algumas

importantes observações sobre os ganhos com esse projeto, as professoras presentes começaram a entrega. Foi muito interessante perceber a cara de satisfação dos pais nesse evento.

No dia 10 de agosto, voltei à escola às 08h00 da manhã. Era um dia especial, pois todos só falavam do início do festejo tradicional de toda a região do Baixo Parnaíba, o Festejo de São Bernardo. Foi impressionante perceber como a gestão da escola precisou se adequar ao momento vivido pela tradição cultural e religiosa. Pois, naquele dia foi difícil segurar os alunos e professores, pois todos queriam acompanhar o trajeto do “mastro”. Desse modo, as aulas pela manhã aconteceram até às 10h30. Quando voltei à escola a tarde, os trabalhos tinham sido determinados só até às 15h00 para que todos tivessem a oportunidade de acompanhar a chegada do mastro à matriz de São Bernardo.

Em conversa com as coordenadoras as mesmas foram enfáticas em dizer que *“era necessário que se respeitasse a tradição religiosa da comunidade e que isso já havia se tornado uma cultura arraigada no povo bernardense”*.

No dia a seguir observamos que algumas turmas estavam sem aula e os alunos no pátio. Já nas turmas em que estavam acontecendo aulas o fluxo de alunos estava bem baixo. Dirigi-me a um grupo de alunos e pedi a colaboração dos mesmos para fazer algumas perguntas. Apresentei-me como mestranda do IPP e expliquei que tipo de pesquisa eu estava fazendo e perguntei se os mesmos gostariam de participar e assim eu colhi as assinaturas do termo de consentimento livre e esclarecido. Conversando um pouco perguntei a um dos alunos por que os mesmos estavam ali no pátio, e ele respondeu o seguinte: *“Estamos aqui porque não veio professor hoje, aliás, temos ficado sem aulas várias vezes por semana por falta de professor. Às vezes a coordenadora sobe os horários para não ficarmos com horários vagos e ai saímos mais cedo, mesmo assim ficamos no prejuízo”*. Outro aluno respondeu: *“Já conversamos com a presidente do Grêmio estudantil para que levem esse problema para a gestão resolver”*.

Perguntei ao aluno se era agradável ou não estar na escola e como era o relacionamento deles com os professores e a direção, o aluno respondeu o

seguinte: *“É importante também dizer que a escola está melhorando aos poucos a começar pela infraestrutura, pois instalaram aparelhos de ar-condicionado, ventiladores e isso foram ótimos porque ficou um ambiente mais agradável de estudar e assistir as aulas. Quanto ao relacionamento de aluno-professor, aluno-diretor, as relações ficaram melhores, pois com a entrada do novo gestor acabou aproximando os alunos de alguma maneira”*. Perguntei se o Grêmio Estudantil realmente atua dentro da escola, pelo que um aluno respondeu o seguinte: *“Até agora ainda não foi colocado em prática alguns projetos que foram pensados, talvez ainda aconteça este ano, mas até agora não houve atuação”*. Perguntei sobre a falta de professores, outro aluno respondeu o seguinte: *“esse tem sido um problema de alguns dias da semana. Às vezes somos prejudicados por falta de professores, ou professores que chegam atrasados porque a maioria dos professores não são daqui da cidade, são de outras cidades longes lá do Piauí e acaba sendo difícil eles se locomoverem e chegarem no horário, aí a aula era pra começar todo dia 07h00min, acaba começando no mínimo 07h15min, e às vezes até 07h30min e acaba que um horário que era pra durar 45 minutos só tem 15 minutos; ou porque tem alunos de outros povoados que precisam sair às 11h30min e acabamos tendo só 30 minutos de aula”*.

E, questionado sobre como o Colegiado Escolar atua na escola, outro aluno respondeu o seguinte: *“sobre o colegiado escolar, apesar de ter sido feita uma campanha para esclarecimento sobre o colegiado, mas nós acabamos esquecendo, e às vezes vemos que tem reuniões bem produtivas, mas ainda não vemos um colegiado ativo”*. Questionei ainda se os alunos se sentem bem preparados para enfrentarem as avaliações externas quando concluírem o Ensino Médio e a resposta do outro aluno foi: *“em comparação com outras escolas que focam muito nessa questão das avaliações externas, e aqui as avaliações são com questões bem fáceis de serem respondidas que não precisam de muita análise, sem contextualizações, mas por parte de alguns professores dá pra sentir essa preocupação porque eles focam bastante e todo tempo comentam sobre o Exame Nacional do ensino Médio (ENEM), e sobre*

isso tem prós e contras, pois se por um lado foca-se só nisso acaba deixando o aluno um pouco mecanizado porque ele vai lutar dentro da escola por notas simplesmente para passar, enquanto que se trabalhar com projetos isso terminará aproximando mais o convívio dos alunos”.

Perguntei ainda se na opinião deles era importante ter um gestor no ambiente escolar.

Um aluno respondeu que: *“Acho que sim, pois qualquer trabalho que seja feito em equipe sempre é melhor, as tarefas vão ser divididas e sempre vai ter aquele líder que geralmente dá a palavra final ou ajuda cada setor a se organizar e a funcionar melhor, e assim é na escola que tem vários setores a serem administrados e o diretor ajuda a dar um melhor funcionamento à escola”.*

No dia 22 de agosto voltei à escola, às 13h00min. Era um momento em que as aulas ainda estavam sendo retomadas aos poucos, pois muitos alunos ainda não tinham retornado do recesso do festejo. Nesse momento aproveitei para conversar com o gestor sobre seu trabalho na escola. O mesmo relatou o seguinte: *“Minha meta aqui é assegurar” os 200 dias letivos dos alunos e suas 800 horas de trabalho pedagógico, embora eu tenha enfrentado aqui muitos entraves, pois acabamos parando aulas por inúmeros motivos, desde falta de água que inviabiliza o trabalho na escola até feriados prolongados que acabam afetando os dias letivos e outros motivos. E quando marcamos atividades no sábado não temos êxito porque a frequência de alunos e professores fica comprometida. Mas, em reuniões com os professores bato sempre nessa mesma tecla com os professores acerca de seus empenhos no cumprimento do calendário letivo. E assim isso se torna outra meta minha que é garantir a frequência dos professores do Ensino Médio, e esse na verdade tem sido um dos maiores desafios para mim, pois os professores dessa escola são em sua maioria de outras cidades e do estado vizinho, o Piauí. Também faço o máximo para trabalhar em conjunto com as coordenadoras pedagógicas dos três turnos fazendo um monitoramento diário e mensal da frequência dos professores.*

Para tanto, realizamos reuniões com os professores de planejamento e formação continuada mensal'.

Outra questão que acho importante destacar continuou o gestor: “é a preocupação em garantir a frequência dos alunos dos três turnos de funcionamento da escola. Para tanto, fazemos um monitoramento da frequência dos alunos através da ficha de presença por parte da secretaria da escola. E uma das minhas preocupações é estar realizando projetos que estimule a presença e a participação de todos nas atividades da escola. Para esse segundo semestre ainda temos dois projetos para trabalharmos. Outra meta que acredito que é alvo inclusive do seu trabalho, é garantir uma gestão participativa e democrática, e nesse sentido tenho desenvolvido algumas ações como: promover encontros bimestrais, com a equipe escolar para tratarmos sobre o andamento das atividades, visando melhorias e intervenções. Também faço questão de manter a transparência nas ações, expondo em Murais e reuniões. Quando encontro algum problema com algum segmento da comunidade escolar minha solução é o diálogo onde acordamos soluções de problema de ordem pessoal ou profissional. Também, embora ainda não tenha um funcionamento pleno, procuro estar em um trabalho conjunto com o Colegiado Escolar e tenho incentivado o Grêmio Estudantil a atuar na escola, mas esses ainda estão tímidos. Agindo assim, tenho consciência de que ainda preciso melhorar bastante, mas estamos tentando manter um clima de harmonia e um espaço democrático”.

No dia 31 de agosto, retornei à escola, dessa vez no turno noturno para observar o andamento das atividades. As turmas da noite são mais reduzidas, mas funciona o Ensino Médio na modalidade normal. Em conversa com a coordenadora do referido turno, a mesma disse que a clientela tem sido, na maioria, de alunos repetentes que estavam em outros dois turnos ou de alunos trabalhadores durante o dia.

Mas, mesmo assim, esse turno tinha um número menor de alunos. Perguntei das dificuldades que enfrentavam e a resposta foi muita parecida com as dadas pelos outros profissionais dos outros turnos: “a maior dificuldade aqui tem sido

trazer os alunos para sala de aula, haja vista que alguns são alunos desmotivados por repetência, ou alunos que trabalham durante o dia e só tem a noite para estudar e chegam cansados na sala de aula. Juntando-se a esse fator temos a questão de que nosso quadro de professores é formado em sua maioria por professores do Piauí. E geralmente os mesmos vêm em grupo para a escola e quando por algum motivo precisam faltar temos um desfalque completo do turno". Isso desestimula muito os nossos alunos. "Temos outros 'probleminhas' mas são bem menores que esses que apresentei aqui. Acho que temos um desafio maior nesse turno".

Após conversarmos, acompanhei o intervalo e fui para a sala que serve como apoio para os professores, diretores, coordenadores e demais funcionários da escola. Lá fiquei observando a movimentação dos professores e interação da gestão com os mesmos. O clima estava amistoso, embora os professores reclamassem que naquele dia não estava estimulante dar aula porque muitos alunos haviam faltado aula porque um ônibus que transportava alunos dos povoados para a escola havia dado problema.

Para compreender a realidade que observamos nas duas escolas, lugares da investigação e ao mesmo tempo compará-las com as respostas obtidas dos professores das referidas escolas precisamos retornar as falas dos teóricos que deram suporte ao nosso trabalho para compreendermos o que seja uma gestão democrática e participativa e indo mais além termos a percepção de que para que a escola tenha um clima satisfatório é importante que a gestão escolar seja participativa, atuante e capaz de relacionar-se com seus professores alunos de forma efetiva e capaz de atendê-los em suas necessidades, mas também orienta-los para uma escola que caminhe dentro dos parâmetros exigidos em Lei.

Para Ferreira (1999), "participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução" e foi isso que presenciamos na Escola B, de forma mais atuante do que na Escola A, a autora citada afirma que o ato de participar pode ser expresso em diversos níveis ou graus, desde a simples informação, avançando

para opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das ações, e que deve gerar um sentimento de corresponsabilidade sobre as ações.

Na concepção de Lück (2008, p.23), o conceito de gestão democrática da educação e o êxito de uma organização social dependem da mobilização da ação construtiva de seus partícipes. Nessa perspectiva, na gestão escolar os atores sociais - diretores, coordenadores, professores, pais, alunos etc. são considerados sujeitos ativos do processo, de forma que sua participação no contexto escolar deve priorizar as redes de sociabilidades que vão ser construídas no decorrer do tempo e espaços escolares. Aqui se torna necessário enfatizar que a participação deve ser garantida através da autonomia, sendo estes dois conceitos princípios básica da gestão democrática, segundo o Título IV, artigos 8º até o 20º da LDB 9.394/96,

Art. 8º - às instituições públicas e privadas cabe definir suas próprias normas de gestão, visto que cada uma tem suas peculiaridades, levando em conta a sua submissão aos órgãos competentes do país.

Assim, nesse trabalho investigativo foi possível identificar que existe gestão democrática participativa nas duas escolas investigadas, um pouco mais em uma que em outra onde as instâncias escolares, os colegiados, grêmios e similares estão mais atuantes, e por isso o clima organizacional das escolas também está diferenciado, na Escola B bem mais amena e progressista do que na Escola A, não quenão existia, mas não se faz tão atuante quanto na outra.

Segundo Libâneo (2003) conforme já relatamos no marco teórico a escola é um local onde as relações humanas e sociais interagem, por isso propiciam o clima organizacional é importante pois é nele que está representado os sentimentos e desejos de todos os atores que fazem parte das escola, como vimos nos depoimentos dos alunos e professores da Escola B, sendo nessa relação com o outro que o está a educação cidadã.

A Educação é uma prática eminentemente social que amplia a inserção do indivíduo no mundo e com o mundo e a escola é o espaço privilegiado para

sociabilidade dos sujeitos sociais (gestores, professores, equipe pedagógica, funcionários e alunos), cujas atividades de acordo com Silva (1987, citado por Falcão Filho, 2002, p.287), “são mutuamente orientadas, isto é, são definidas e transmitidas por um sistema de expectativas, culturalmente estruturadas e compartilhadas”.

3.3. Análises dos inquéritos aplicados aos professores das escolas investigadas.

Procurámos analisar os dados coletados junto aos professores através dos inquéritos por questionários pretendendo saber como eles vêm a escola em relação ao clima organizacional e como a gestão contribuí para esse clima.

Objetivo 1: Identificar no ambiente escolar a existência da gestão democrática.

Questão: Gostaria de saber se essa escola se caracteriza como portadora de uma gestão democrática.		
Inquiridos	Respostas Obtidas	Respondentes
Gestora da Escola A	<i>Acredito que nos esforçamos para fazer dessa escola um ambiente democrático, embora saibamos que as dificuldades são muitas para atender a todos em suas reivindicações.</i>	1
Gestor da Escola B	<i>Com certeza sou uma equipe democrática, fui eleito por voto direto, através da participação de toda a equipe escolar, tenho trabalhado para que os órgãos colegiados funcionem, damos voz aos alunos e tudo isso representa as características da gestão democrática.</i>	1

	<i>Não responderam ao inquérito</i>	35
Professores da Escola A Total: 42 professores	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Disseram que existe nessa escola um esforço para ser democrático, pequeno esforço, mas existe.</i> – <i>Talvez esteja a caminho dessa democracia.</i> – <i>É democrática;</i> – <i>Mais ou menos democrática;</i> – <i>Será, talvez, mais adiante.</i> – <i>Não sabe o que quer dizer ser democrática, pois o que se vê é mandonismo.</i> – <i>Em alguns momentos.</i> 	7
	<i>Não responderam ao inquérito</i>	39
Professores da Escola B Total: 41 professores	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Dizem que atualmente verificam um número bastante elevado de ações e projetos na escola que qualifica como sendo participativa</i> – <i>Apontam o esforço da gestão para que haja uma gestão democrática.</i> 	2
	Total de respostas obtidas	11

Quadro 5: Quetão do objetivo 1

Fonte: A pesquisadora

Observamos pelas respostas a essa questão que o gestor A não conhece completamente os pressupostos da gestão democrática, embora a escola tenha os órgãos que tipificam uma escola democrática. Na prática a gestora não possui a capacidade de agregar seus professores em torno do objetivo maior da escola que é a participação em todos os momentos de aula, de eventos, enfim que os professores e alunos tenham prazer em trabalhar nessa escola e que por isso contribuam para que esse ambiente seja saudável a todos. Talvez falte à gestora conhecimento dos pressupostos da gestão democrática, que está além da obediência ou do saber mandar. É como se ele (gestor) não se inteirasse dos documentos que estão disponíveis nos sites das secretarias de educação bem como no Ministério de Educação e em outros repositórios institucionais, além de ser objeto de reflexão de muitos especialistas citados

em nosso trabalho. Destas respostas consideramos que em sua maioria os professores e a gestora da escola A ainda não identificam nas escolas as políticas de gestão que a rede pública estadual oferece através de cursos, inclusive é citada pela gestora na entrevista feita pela investigadora. Alguns passos são dados, inseguros, por falta de orientação da gestão escolar, visto ser ela a responsável pelo desenvolvimento do contexto escolar. As leis existem, só precisam ser utilizadas por todos os implicados no contexto.

Objetivo 2: Identificar a atuação da equipe gestora frente a perspectiva democrática.

Questão: Como se dá a atuação da equipe gestora frente a perspectiva democrática?		
Inquiridos	Respostas Obtidas	Respondentes
Professores Escola A Total: 42 professores	<i>Não responderam ao inquérito</i>	31
	<i>Disseram não conhecer tais orientações</i>	2
	<i>Disseram que a secretaria de educação é omissa a esse assunto e, portanto a escola não tem condição de garantir esse clima sem apoio da SEDUC.</i>	8
	<i>Destaca que falta eficiência a escola</i>	1
Professores Escola B Total: 41 professores	<i>Não responderam ao inquérito</i>	37
	<ul style="list-style-type: none"> – <i>A equipe possui uma postura coletiva, permitindo articulação e mobilização de todos os que convivem na escola</i> – <i>Permite a participação de todos os segmentos da comunidade</i> – <i>Delega poderes de fiscalização</i> – <i>Participam enfaticamente no cotidiano da escola</i> 	4
Total de respostas obtidas		15

Quadro 6: Questão do objetivo 2
Fonte: A pesquisadora

Objetivo 3: Identificar a importância do clima organizacional da escola para a existência de uma gestão democrática escolar.

Questão: Qual a relação entre o papel do gestor e o clima organizacional das escolas da rede estadual do município de São Bernardo – Maranhão?		
Inquiridos	Respostas Obtidas	Respondentes
Gestor da Escola A	<i>Apesar de termos conselhos de classe e grêmio estudantil, ainda não percebo em nossa escola um clima organizacional típico da gestão democrática</i>	1
Gestor da Escola B	<i>Trabalhamos de forma segura, em busca de uma gestão de qualidade com vista a um bom funcionamento da escola. Procuramos esclarecer os impasses e unir a equipe na resolução dos problemas que se apresentam na escola, por isso acreditamos que existe um clima organizacional democrático</i>	1
	<i>Não respondeu ao inquérito</i>	37
Professores da Escola A Total: 42 professores	<ul style="list-style-type: none"> – <i>A equipe não atua de forma sintonizada;</i> – <i>As atividades são organizadas aleatoriamente, de cima para baixo, sem envolvimento da comunidade escolar como um todo;</i> – <i>A equipe da minha escola trabalha para cumprir metas que vêm da SEDUC;</i> – <i>Temos opiniões diferentes que não são levadas em consideração;</i> – <i>Não temos clima democrático.</i> 	5
Professores da Escola B Total: 41 professores	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Não respondeu ao inquérito</i> – <i>Nossa escola atua democraticamente, o que facilita o trabalho de todos. Assim nosso clima com a gestão é satisfatória;</i> 	36
		5

	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Atua de forma coerente, positiva, sabe esclarecer os impasses e une a equipe para a resolução dos problemas;</i> – <i>Clima favorável;</i> – <i>A gestão possui uma postura coletiva;</i> – <i>Não, a gestão não propicia um clima favorável.</i> 	
Total de respostas obtidas		12

Quadro 7: Questão do objetivo 3

Fonte: A pesquisadora

Observando as diversas interpretações do que seja líder e liderança para alguns dos especialistas na área de gestão, percebemos que em quase todas predominam a premissa de que liderar é a **“habilidade de influenciar”** as pessoas para alcançar suas metas.

Na perspectiva de Maximiano (2002), liderança é “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ou a realização de metas por meio da direção de colaboradores”, de qualquer forma liderar não é o mesmo que administrar ou gerir, pois, enquanto a liderança dá ênfase às pessoas e desenvolve uma visão estratégica de alinhamento destas com vista ao objetivo desejado, a administração ou gestão estabelece etapas e cronogramas para conseguir resultados utilizando monitoramento e previsibilidade dos resultados, ou seja, a liderança produz mudanças e a gestão resultados já esperados.

Os resultados da pesquisa mostram que a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados. Daí sua utilização intensiva em quase todos os tipos de atividades, principalmente naquelas que envolvam educação de crianças e jovens. Um dos grandes problemas da gestão escolar é desenvolver liderança democrática e participativa com os seguidores, para que além de participar, façam intervenções na escola ou qualquer outro espaço de trabalho, visando o alcance de objetivos.

Objetivo 4: Destacar a relação entre clima organizacional da escola investigada e a gestão escolar presente.

Questão: Qual a relação entre clima organizacional da escola investigada e a gestão escolar presente?		
Inquiridos	Respostas Obtidas	Respondentes
Gestor da Escola A	<i>É difícil construir um clima organizacional favorável quando as condições estruturais não são as desejáveis. Nossa equipe pedagógica, em sua maioria, não mora no município, isso contribui para a não existência de um clima favorável porque os alunos estão sempre descontentes com a ausência dos professores.</i>	1
Gestor da Escola B	<i>Procuramos construir uma relação de trabalho coletiva, onde cada um seja responsável pela sua área de trabalho, mas, também, pelo trabalho do outro, que às vezes não está presente por motivo justificável. Esse é o clima da nossa escola.</i>	1
Professores da Escola A Total: 42 professores	<i>Não respondeu ao inquérito</i>	38
	<ul style="list-style-type: none"> – <i>É difícil ter um clima favorável quando falta gestão democrática;</i> – <i>Não entendo muito desse assunto;</i> – <i>É difícil contribuir quando a gestão é fechada para a opinião dos outros;</i> – <i>Bastante organizada. Trabalhamos de forma segura.</i> 	4
Professores da Escola B Total: 41 professores	<i>Não respondeu ao inquérito</i>	36
	– <i>Acontece muita conversa, muitas reuniões para promoção de uma escola democrática</i>	5

	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Toda tomada de decisão na escola é feita por votação;</i> – <i>Somos pouco valorizados. O que falamos não é levado em consideração e a maioria dos funcionários não participa;</i> – <i>Nessa gestão tivemos eleição para diretor, eleição para colegiado escolar, eleição para grêmio estudantil e conselho de classe;</i> – <i>Sim, porque o gestor dialoga com todos.</i> 	
Total de respostas obtidas		11

Quadro 8: Questão do objetivo 4
Fonte: A pesquisadora

Conhecer os processos que estão implicados na implantação da gestão democrática na escola básica no Brasil e no Ensino Médio em especial está pautado no processo de eleição para gestor conforme decisão do governo estadual com o apoio da SEDUC Maranhão, no entanto esse processo eleitoral vem suscitando inúmeras reflexões que apontam para a importância desse trabalho investigativo com destaque para a participação dos gestores e professores. Considera-se que esses sujeitos devem ser ouvidos quanto à qualidade da educação oferecida e quanto à formulação do projeto político e pedagógico da instituição.

É importante reafirmar aqui que algumas das observações e dos inquéritos por questionários realizadas confirmam que há uma tendência por parte de alguns segmentos de professores e demais profissionais da escola básica a desqualificar o processo eleitoral, principalmente sob a justificativa de que os vários segmentos não estão preparados para vivenciar o processo democrático nas escolas. A principal argumentação apresentada por esse grupo diz respeito aos conflitos e relações de poder que ganha maior visibilidade em tais momentos. Essa tendência alimenta e justifica as indicações político partidárias de profissionais sem formação, competência ou compromisso com a educação escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas duas últimas décadas foi perceptível o crescimento dos mecanismos atribuído aos processos de democratização e descentralização da gestão dos sistemas de ensino, o que se evidencia na nova LDB nº 9.394/96 e legislação complementar, no desenvolvimento de estudos, nessa área, nos meios acadêmicos do País, assim como nas medidas adotadas pelos governos nas suas diferentes esferas.

Ficou claro, porém que para se estabelecer novas relações entre escola e sociedade é preciso que se promova efetivamente a democratização na gestão. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de suprimir os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados, incentivar a autonomia das escolas e das unidades escolares, com a participação da comunidade escolar no controle social da escola. Tais concepções e práticas estão associadas ao novo papel do Estado e de suas instâncias e a uma reformulação dos cursos de formação profissional em educação.

Não se pode negar que a qualidade do ensino passa pela gestão democrática. Instituído mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da escola, torna-se possível superar as relações autoritárias de poder, o individualismo e as desigualdades, e promover uma educação de qualidade.

A gestão democrática é imprescindível para estabelecer uma cultura de participação sem a qual não se exterminará o clientelismo, o assistencialismo e a corrupção, que perpetuam o sistema de dominação e o subdesenvolvimento. A gestão democrática tem um caráter pedagógico: ela transforma a escola num laboratório de cidadania.

De acordo com Paro (apud Brasil, 2004, p. 52-53):

[...] o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo que

não pode ser menosprezado. À sua condição de responsável último pela escola e de preposto do Estado no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora seu novo papel de líder da escola, legitimado democraticamente pelo voto de seus comandados, que exige dele maior apego aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, em contraposição ao poder do Estado. Isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com “bons olhos” as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais.

O fortalecimento da escola e a conquista de sua autonomia político pedagógica são condições indispensáveis para promover a qualidade da educação e fundamentalmente constituem num instrumento de construção de uma nova cidadania. Assim a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica seja efetivamente uma prática social e o objetivo geral deste trabalho foi analisar na escola investigada do papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático. Para tanto, buscamos uma ampla revisão de literatura, a fim de melhor compreendermos o objeto de estudo selecionado para a investigação, isto é, a atuação dos gestores escolares de duas escolas públicas da rede estadual de ensino do município de São Bernardo do Maranhão/Brasil com vista à promoção de um clima democrático nas referidas escolas. Para Luz (2003)

Administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Afinal, como se pode alcançar a qualidade dos produtos ou serviços se não houver qualidade na vida pessoal e profissional de quem os faz, se não houver qualidade no clima organizacional? O mesmo se aplica às empresas voltadas para a gestão participativa, já que a participação dos empregados, entre outras coisas, pressupõe ouvi-lo, tanto em relação às suas preocupações pessoais quanto profissionais (Luz, 2003, p.3).

Para tal, foi necessária uma digressão acerca das políticas educacionais gestadas a partir da década de 90, cujas diretrizes apontaram para a escola como a instância gestora da educação dos seus alunos, com vista a promoção da cidadania, a formação para o mundo do trabalho e a vida em sociedade, na

qual estes sejam capazes de conviver de forma igual sem preconceitos concebidos ou gestados em espaços não escolares.

Para tanto, há que se considerar a complexidade da realidade escolar como apontam os autores abordados na teorização do tema, além das múltiplas interpretações dos dados coletados sobre ela. Intentamos, no entanto, apresentar as respostas possibilitadas pelo estudo empírico às questões de investigação propostas, assim como realizar algumas reflexões, à guisa de considerações finais sobre o problema que motivou o estudo.

Dessa forma, com base nos referenciais teórico-metodológicos estudados, concluímos que a existência de uma gestão democrática está diretamente relacionada e serve de norte para a existência de um clima favorável a aprendizagem do aluno bem como da sua formação como cidadão, algo que pode ser alcançado pelos sujeitos escolares conforme vimos nas respostas aos nossos inquéritos por questionário ou entrevistas, os quais nos deram condição de respondermos aos objetivos específicos dessa dissertação de mestrado e perceber que a gestão escolar democrática ainda está em processo de implantação.

Araújo (2009, p. 20) define a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhora alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Para a realização do estudo empírico, optamos pela técnica de observação, a qual nos permitiu a recolha de informação que subsidiaram nosso diário de campo e a aplicação de entrevistas aos sujeitos implicados no campo da investigação das Escola A e B lugares de investigação. Nossos sujeitos investigados foram os gestores escolares; supervisores e professores. A metodologia escolhida de cunho misto majoritariamente qualitativo nos

permitiu conhecer a temática em comento e organizar nossos objetivos, aos quais foram alcançados no decorrer da investigação empírica. A investigação permitiu concluir que a totalidade dos gestores, professores e alunos participam ativamente das atividades escolares, principalmente na Escola B que se apresentou nessa investigação como sendo mais dinâmica e onde as ações gestoras e educativas feitas pelos professores contribuem para um clima favorável ao ensino e a aprendizagem de todos os alunos. No entendimento de Torres citado por Lück (2008, p.13),

O clima organizacional mais não seria do que uma interseção das formas da cultura, ou seja, uma característica relativamente durável de uma organização, pois se apresenta como mais superficial, desenvolve-se e modifica-se mais rapidamente; em contraposição, a cultura organizacional é uma característica altamente durável de uma organização, desenvolve-se lentamente [...]. O clima organizacional é informado por formas de cultura mais estáveis, mais profundas e mais visíveis. A cultura organizacional existe nas mais profundas estruturas da consciência, logo, são mais invisíveis.

A investigação permitiu concluir que a totalidade dos gestores e professores, acredita que está fazendo a sua parte com ações mais ativas que possibilitam a participação real e cotidiana dessa comunidade na gestão da escola.

A escola tomando a dianteira na conscientização dos pais que dela fazem parte contribuirá na educação de seus alunos, função mais precípua desse ambiente que por sua vez estará contribuindo para a criação e responsabilidades diárias como a pontualidade e frequência à escola, ao respeito às diferenças e a diversidade humana, estará educando seus alunos que serão cidadãos do amanhã.

Por fim, entendemos que existem consensos e dissensos entre a comunidade e as escolas investigadas, mas deve existir fundamentalmente por parte da escola a certeza de que tem um dever a cumprir com as famílias que colocam seus filhos nesse contexto educativo.

Também é importante lembrar que a revisão bibliográfica realizada aponta para a necessidade de a área da educação básica refletir e debater sobre os motivos da pouca produção de pesquisas sobre a gestão democrática nessa área e sobre a formação necessária para que esse profissional adquira competências para desenvolver seu trabalho junto aos seus alunos, disseminando a importância da gestão democrática na construção da cidadania do indivíduo, embora como nos fala Freitas (apud Fonseca, 1998, p. 23)

[...] falar pois de democratização a propósito do sistema educativo português deve supor sempre uma prevenção: **está a caminhar-se para ela, não se está nela**. Há ainda barreiras que não se podem saltar: às intenções não podem corresponder realidades porque a democracia, para além de outros factores, está fortemente condicionada pela situação económico-financeira de um Estado. É uma utopia pretender que possa existir uma igualdade de facto entre todos os cidadãos no aspecto educativo quando, à partida, existem desigualdades insuperáveis noutros campos.

Os dados obtidos na pesquisa que tornou possível a presente dissertação indicam que ainda permanecem distantes da realidade a serem desvelados e compreendidos. Por essa razão finalizamos o trabalho com novos questionamentos, sem, contudo nos furtar à tarefa de concluir uma produção que carrega consigo os riscos de sua validade temporal, uma vez que é historicamente situada. Como relatado anteriormente, essa valorização passa necessariamente pela questão salarial e pela formação em serviço desses profissionais.

Outra questão fundamental diz respeito à compreensão de que a eleição para gestor escolar é algo que favorece em muito a gestão democrática, porém ela somente será concretizada pela conscientização coletiva do papel social e do compromisso ético e político dos envolvidos em tal processo.

Como pontos positivos dessa investigação podemos citar a oportunidade de conhecer a rotina das escolas investigadas, conviver alguns meses com seus professores e gestores, fato que estreitou nossas relações profissionais,

tornando-a mais amistosa, gerando um clima de confiabilidade e companheirismo.

Por outro lado, a experiência da pesquisa de campo foi para nós deveras salutar, por possibilitar-nos a percepção de como convivem pessoas diferentes com objetivos tão próximos, pois ali todos procuram dar um pouco do que aprenderam para melhorarem a vida dos alunos. É um ambiente salutar.

Como pontos negativos, poucos, a descrença que existia dentro de mim mesma, de que não seria capaz de fazer um trabalho tão importante para mim e para a comunidade escolar. Alguns tropeços que tivemos de enfrentar por questões de tempo, pois trabalhando em três turnos e convivendo com problemas inerentes a família é sempre difícil fazer um trabalho dessa envergadura, mas deu certo, Concluímos!

Como projeto futuro, sonho em dar continuidade a essa investigação nessas mesmas escolas em maior profundidade ou em outras como experiência de outras situações que possamos nos deparar. Outro sonho é fazer o doutoramento, se, as condições concretas assim o permitirem.

Para finalizar, concluo com um pensamento de Freire (1997),

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade (Freire, 1997, p. 91).

BIBLIOGRAFIA

- André, M. E. A. (1983). Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, n. 45, p. 66-71, maio.
- ANPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação. (1997). *Programa de pesquisa política e gestão de educação no Brasil*. Diretrizes Metodológicas, mar./jun.
- Arana, A. M. F. da R. (2010). Clima organizacional e integração no trabalho: um estudo de caso em escolas de ensino fundamental. Universidade do Grande Rio. *XIII SEMEAD – Seminários em administração*. Setembro. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/651.pdf>> Acessado em 23 de agosto de 2017.
- Araújo, M. C. M. (2009). *Gestão escolar*. Curitiba: IESDE.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2001). O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: Ferreira, N. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Barroso, J. (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: Barroso, J. (1996). (Org.). *O estudo da escola*. Portugal: Porto Editora.
- Barroso, J. (1993). Perspectiva crítica sobre a utilização do conceito de qualidade do ensino: consequências para a investigação. Comunicação apresentada no *III Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*, 08 a 10/12/1995, Lisboa.
- Bilhim, J. A. de F. (2001). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. 2ª ed. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bordignon, G. & Gracindo, R. V. (2004). Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: Ferreira, N. S. C. & Aguiar, M. A. da S. (orgs). *Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos*. 4ª Ed. SP: Cortez.

- Borges, B. (2008). *Gestão democrática da escola pública: perguntas e respostas*. Maringá: Edição do autor. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_benedito_borges.pdf>. Acessado em 23 de julho de 2017.
- Bowditch, J. & Buono, A. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei número 9.394, 20 de dezembro de 1996.
- Brasil. (2004). Conselhos Escolares: gestão democrática da educação e escolha do diretor. In: *Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica.
- Caravantes et al., (2005). *Administração: teorias e processo*. Pearson Prentice Hall.
- Castoriadis, C. (1995). *A instituição imaginária da sociedade*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, M. (2007). A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais. *Revista Brasileira de Política e Administração Escolar*, Porto Alegre, v.23, n.2, p.199-227, maio/ago.
- Chalant, J. F. (coord.) (2009). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3ª ed. 11. reimpressão. São Paulo: Atlas.
- Champion, D. (1979). *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (1999). *Iniciação à administração geral*. 2.ed. São Paulo: ABDR.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1979). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Coda, R. (1998). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Covey, S. R. (1997). Três funções do líder no novo paradigma. In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M. & Beckhard, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed. São Paulo: Futura.

- Dourado, L. F. (2001). A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: Ferreira, N. C. (2001). (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Falcão Filho, J. L. M. (2002). Escola: ambientes, estruturas, variáveis e competências. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Rio de Janeiro, v.8, n.28, p.283-312, julho/set.
- Ferreira, R. (1999). *Construindo a Educação na Cidade de Camaragibe*. Camaragibe-PE. Secretaria de Educação.
- Fonseca, M. (1998). O Banco Mundial e a educação brasileira: uma experiência de cooperação internacional. In: Oliveira, R. P. de (Org.). *Política educacional: impasses e alternativas*. São Paulo: 2 ed. Cortez.
- Freire, P. (1997). *Professora sim, tia não*. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho d'água.
- Gadotti, M. & Romão, J. E. (1997) (orgs). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez.
- Gadotti, M. (2010). *Escola cidadã*. 13 ed. São Paulo: Cortez.
- Gandin, D. (2004). *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gestão Escolar (2011). *Brian Perkins discute a influência do clima escolar na aprendizagem*. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/430/brian-perkins-discute-a-influencia-do-clima-escolar-na-aprendizagem>>. Acessado em 14 de setembro de 2017.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: RAE, v. 35, p. 20-29, maio/jun.
- Gomes, F. R. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*. Vol.42, n. 2. Disponível em: <

- <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 25 de agosto de 2017.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. Saraiva.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Latorre, M. (2003). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas.
- Libâneo, J. C. (2015). Formação de professores e didática para o desenvolvimento humano. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 4r0, n. 2, abr-jun.
- Libâneo, J. C; Oliveira, J. F. & Toschi, M. S. (2003). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Lück, H. (2013). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2010). *Gestão participativa da escola*. Vol.3 Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2008). *Gestão da cultura e do clima organizacional*. Vol.5 Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2002). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Vol.1 Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualymark.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana á revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. (2008). *Pesquisa qualitativa*. São Paulo: Gradiva.
- Moraes, M. C. (1996). *O Paradigma educacional emergente*. Campinas: Papyrus.
- Moraes, M. C. (1997). *Pensamento ecossistêmico: educação, aprendizagem e cidadania no século XXI*. Petrópolis: Vozes
- Moraes, M. C. (2003). *O uso das tecnologias na sala de aula do futuro*. Petrópolis: Vozes.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37.

- Paro, V. (1999). O Conselho de escola na democratização da gestão escolar. In: Bicudo, M. A. V. & Silva, J. R, C. A. (orgs). *Formação do educador e avaliação educacional* - organização da escola e do trabalho pedagógico. São Paulo: UNESP.
- Paro, V. H. (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez.
- Perkins, B. K. (2012). *O clima escolar: avaliando a experiência escolar para determinar a equidade e a qualidade da escola*. Escola de Educação da Universidade Colúmbia Departamento de Organização e Liderança. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/3372499/DLFE-261207.pdf/BrianPerkins.pdf>>. Acessado em 12 de setembro de 2017.
- Peters, T. (2002). *50 lições de liderança*. 32. ed. São Paulo: Vozes.
- Prais, M. de L. M. (1994). *Administração colegiada da escola pública*. 3. ed. Campinas: Papirus.
- Rios, T. A. (1995). A autonomia como projeto: horizonte ético-político. In: Borges, A. et al. (Org.). *A autonomia e a qualidade do ensino na escola pública*. São Paulo: FDE.
- Rodrigues, N. (1987). *Da mistificação da escola à escola necessária*. São Paulo: Cortez e Autores Associados.
- Rodriguez C. M. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina.
- Ruquoy, D. (1995). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: Valente, G. (Ed.). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.
- São Bernardo, Maranhão (2017). In *Wikipedia*. Disponível em: < [https://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o_Bernardo_\(Maranh%C3%A3o\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o_Bernardo_(Maranh%C3%A3o))>. Acessado em 21 de agosto de 2017.
- Schein, E. (1996). Liderança e cultura organizacional. In: Drucker, P. (org). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.
- Senge, P. (1990). *M. A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller.

- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e culturas organizacionais: como se manifestam e se manejam*. São Paulo: E. Blucher.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Tachizawa, T. & Andrade, R. O. B. de. (2006). *Gestão de Instituições de Ensino e Organizações Escolares*. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Teixeira, H. J. (2003). *Da Administração Geral à Administração Escolar: uma revalorização do papel do diretor da escola pública*. São Paulo, SP: Editora Edgard Blucher Ltda.
- Toledo, F. & Milioni, B. (1979). *Dicionário de Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido

Estamos realizando junto ao Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação (ESE) do Instituto Politécnico do Porto (IPP), uma pesquisa intitulada e queremos convidá-lo (a) a participar da mesma. Temos por objetivo obter dados sobre - “O papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático”. Sua participação é opcional. Caso aceite participar deste projeto de pesquisa gostaríamos que soubesse que a análise dos resultados obtidos da entrevista será utilizada na elaboração dessa Dissertação de Mestrado, podendo ser divulgados em periódicos ou congressos científicos, com garantia de identidade preservada dos sujeitos envolvidos. Para autorizar sua participação preencha seus dados:

Eu, _____ portador (a) do RG: _____ aceito participar da pesquisa acima especificada. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente de que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que ocorram quaisquer prejuízos. Declaro, ainda, estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Certa de podermos contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Mestranda Investigadora: Solange de Sousa Rego Lima

Assinatura do(a) Participante: _____

Apêndice B: Caderno de Campo

REGISTROS DAS VISITAS DE OBSERVAÇÃO NA ESCOLA A

1ª visita dia 14 de junho 2017, às 14h30min chegada à escola

Tendo em vista o papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático, a presente pesquisa desenvolve-se no interior de duas escolas estaduais do município São Bernardo-MA, aqui denominadas de Escola A e Escola B.

A primeira visita realizada foi no dia, 14 de junho de 2017, na Escola A, escola que atende a clientela do Ensino Médio da Sede de São Bernardo e alguns povoados do entorno. Cheguei me apresentando como mestranda pesquisadora do Instituto Politécnico do Porto e, que estava realizando uma pesquisa empírica sobre “o Papel do Gestor Escolar na Promoção de um Bom Clima Escolar”. Ressalta-se que anteriormente já havia enviado o ofício esclarecendo o motivo da pesquisa e pedindo autorização para realizá-la. O primeiro contato foi com a Diretora Geral, Maria Luíza Machado Lima, que prontamente se disponibilizou junto com a equipe da referida escola para contribuir com a presente pesquisa. Desse modo, após o primeiro momento de apresentação, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e pedi que a mesma assinasse. Na ocasião, direcionou-se o diálogo para a compreensão da diretora acerca de seu papel no clima escolar.

A diretora em foco, teceu uma série de considerações a esse respeito dizendo que desde que chegou na gestão em 2015 se esforça o máximo para manter um diálogo entre todas as instâncias representativas que fazem com que a escola funcione. Declarou que, seu foco é a aprendizagem do aluno mas, que essa aprendizagem não acontece só com a vontade da mesma e que é aí que ela faz um trabalho dialogado, não só com professores mas com alunos. Disse ainda que, existem muitas estratégias e ferramentas que ajudam a equipe

gestora, pois salientou que ser gestor de uma escola estadual é muito diferente de uma escola municipal no sentido de que é muito complexo, muita responsabilidade a assumir que tem que ter compromisso jurídico, técnico e social. Que a mesma estava naquele momento na escola, fora do horário de trabalho, pois já era vinte e uma horas, porque estava fazendo um curso online chamado, “Mais Gestão”, oferecido pela Secretaria Estadual de Educação, aos gestores escolares que acontecesse todo ano e que todos os gestores de todas as escolas do Estado participam com o objetivo de aprimorar seus trabalhos, criando estratégias para alavancar os indicadores da educação no Ensino Médio.

A gestora declarou que conta com o Colegiado Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Políticas sobre Drogas, Conselho Fiscal, Caixa Escolar além dos coordenadores pedagógicos de cada turno. Disse que embora haja todas essas instâncias, é preciso que a mesma esteja participando, acompanhando fazendo um monitoramento de todas as atividades dentro desses grupos. Que a mesma faz também um acompanhamento pedagógico junto com os coordenadores conferindo se os planejamentos estão dentro das diretrizes que a Base Nacional Comum para o Ensino Médio traz como proposta. A mesma trabalha diretamente com os alunos e líderes de sala para darem o apoio com relação às informações que necessita, como por exemplo: se os conteúdos estão sendo realmente trabalhados, como estão sendo ministrados, se os professores estão atendendo as expectativas deles. E trabalha com a colaboração da diretora adjunta.

A gestora enfatizou que o Colegiado Escolar é um dos principais órgãos da Escola que auxilia na dinâmica do funcionamento da gestão participativa e que é composto pelos segmentos: direção, professores, pais, servidores, estudantes e representantes da comunidade local. Disse que a função desse organismo é fazer com que todos reflitam sobre suas ações e definam diretrizes para o bom funcionamento da escola, o que, na opinião dela está acontecendo de forma bastante satisfatória e atuante pois a presidente é uma mãe de aluno

que tem livre trânsito para conversar e cobrar dos segmentos que assumam suas reponsabilidades.

Para encerrar esse primeiro momento a mesma disse que não está sozinha, que dá muito trabalho conduzir numa direção em que todos possam participar. Em seguida, nos despedimos já marcando um encontro para dar continuidade no dia seguinte.

2ª visita em 15 de junho de 2017.

No dia seguinte continuou-se a conversa com a Diretora. A equipe gestora estava trabalhando no cadastro online das matrículas para alimentar o Censo Escolar 2017. Estavam presentes a Diretora Geral, Maria Luíza Machado Lima, a Diretora Adjunta, Nara, a Agente Administrativa, Raimunda Nonata.

Na ocasião retomou-se a conversa do dia anterior e a Diretora relatou que faz o máximo para conduzir uma gestão participativa. Que quando entrou na gestão da escola em 2015 percebeu um certo clima de desconforto na mudança. Mas como na gestão anterior, a mesma desempenhava o papel de professora de sala aula, sempre procurou fazer um trabalho comprometido, atendendo as necessidades dos alunos e nesse caso atendia a necessidade da gestão. Quando a mesma chegou sentiu certa resistência de alguns servidores, mas ficou tranquila porque percebeu que quem mais gostou foram os alunos, pois a gestão anterior não se fazia presente no cotidiano do aluno, a mesma considera isso muito importante, inclusive relatou que até ultrapassa a carga horária a ser cumprida pois faz questão de estar presente manhã, tarde e noite. E dependendo da necessidade do momento a equipe gestora trabalha de domingo a domingo, como era o caso naquele momento pois, tinham até o dia 07 de julho para dar conta de todos os cadastros prontos no Sistema.

Me despedi agradecendo as informações e me pus a observar o interior da escola e sua movimentação de professores e alunos se preparando-se para encerrar o segundo período letivo.

3ª visita, dia 31 de julho de 2017.

No dia 31 de julho aconteceu o dia todo a formação de professores, coordenadores e gestores das duas escolas de Ensino Médio.

Minha primeira visita do dia foi na escola A. Às oito horas estavam reunidos os professores, a diretora, a diretora adjunta. A pauta tratada na reunião daquele momento foi avaliação do 2º período composto de 50 dias letivos. Foi o momento de tratar dos pontos positivos e também das dificuldades enfrentadas. Também trataram da relação professor-aluno estabelecendo algumas regras de conduta, pois o grupo de professores expressou preocupação com a falta de disciplina de muitos alunos em sala de aula. Também foi colocado que a existência de atrasos nos horários de entrada e saída dos professores tem prejudicado o bom andamento das aulas. Foi questão de pauta também a falta de pontualidade no preenchimento dos diários no SIAEP. Nesse momento me retirei para observar a outra escola.

No turno da tarde, voltei às 14h. A formação de professores aconteceu no prédio da Escola B com profissionais das duas escolas. Ao chegar ao ambiente, uma sala de aula climatizada, percebi que os diretores das duas escolas haviam combinado e convidado um professor da rede, porém pertencente ao C. E. São Francisco, no município de Chapadinha. O professor convidado já foi Gerente regional de Educação do Baixo Parnaíba, Prof. James. A formação foi voltada para fins pedagógicos a fim de sensibilizar o papel pedagógico do professor do Ensino Médio para além de suas disciplinas específicas. Registrei com fotos a formação e fiz gravação em MP3 de boa parte da palestra.

Após o término da formação dentre outros diálogos, procurei a gestora para saber o porquê da formação estar acontecendo junto com a outra escola e também conversei com a mesma como estavam os planos para o início do segundo semestre, a mesma respondeu o seguinte: “então, vamos falar primeiro da formação. Essa formação já faz parte do nosso calendário escolar e eu e Prof. Cassiano desde o início do ano, nos propomos que sempre que houvesse formação que fizéssemos juntos porque são duas escolas estaduais

do mesmo nível de ensino e muito próximas que não podem ficar separados. O primeiro momento sempre fazemos cada um nas nossas escolas e o segundo momento fazemos juntos para comungar o desenvolvimento ou até as novidades e estudarmos as Leis educacionais juntos. E essas formações achamos por bem convidar um profissional de fora, baseada no jargão que “santo de casa não obra milagre”. Então nossa proposta foi trazer uma pessoa que pedagogicamente fala melhor do que nós que somos das específicas pois você sabe que nós não temos formação pedagógica. Então, nada melhor do que trazer um pedagogo para falar das questões pedagógicas. Então assim, há essa necessidade de caminharmos juntos, eu não quero mais agora fazer um trabalho separado sendo que somos duas escolas do mesmo porte. Sobre a questão do planejamento, em nossa escola, a cada ano, a cada semestre, a cada período e tendência é melhorar. Tanto que nós alcançamos um resultado aí, com o primeiro simulado do Ensino Médio. Então assim, a gente vem percebendo o crescimento, como escola, o crescimento como profissionais, e há essa necessidade. O planejamento tem sido o momento de vermos o que deu e o que não deu certo, ver onde falhamos, o que vamos acrescentar, para corrigir as nossas falhas. No segundo momento da manhã lá na escola, tivemos a presença também os representantes do Grêmio estudantil e os representantes dos colegiados onde as colocações que foram feitas foram muito precisas. E o que foi colocado é que se tivesse mais atenção ao aluno com dificuldade de acompanhar”.

4ª visita, dia 01 de agosto de 2017, às 6:55h da manhã

Cheguei para o primeiro dia de aula do segundo semestre, dia 01 de agosto de 2017, às 6h55min da manhã. Os alunos ainda estavam aguardando os portões da escola serem abertos. Às 7h os portões se abriram e os alunos entraram se direcionando às suas salas de aulas, mas outra quantidade de alunos estava percorrendo o pátio ou corredores da escola.

A movimentação dos professores chegando para esse turno parecia estar normal. Porém observei ainda que alguns professores faltaram e de como a diretora adjunta estava tentando reorganizar o horário das aulas. O horário de aula iniciou às 7h15min. Dois professores chegaram atrasados e mesmo assim foram dar aula. Nesse momento, a diretora estava dando aula em uma das salas de aula onde havia falta de professor.

No intervalo conversei com a diretora a respeito das faltas excessivas dos professores, a mesma respondeu: “Esse é uma problemática que temos enfrentado por anos, ontem mesmo pela manhã discutimos essa questão com o grupo de professores, na reunião. Mas muito pouco temos avançado, pois quase que diariamente temos avançado nesse aspecto.”

Conversando com um professor de matemática a respeito dessa questão de falta de professores, o mesmo afirmou o seguinte: “Não gostamos de faltar, reconhecemos que é um prejuízo, mas moramos no Piauí e as estradas estão muito perigosas. Percorremos muitos quilômetros por dia para estar na escola. Às vezes para nós é bem mais vantagem faltar, quando nos sentimos em perigo, ou algum problema surge, pois, a falta que pegamos quando descontada em nosso contra-cheque é o valor que pagamos de combustível para chegarmos até a escola.”

Encerrei minha visita desse dia despedindo-me da equipe gestora e já marcando para voltar na sexta-feira para o turno vespertino.

5ª visita, dia 04 de agosto, às 13h.

Dia 04 de agosto, às 13h, cheguei à Escola A. Os portões haviam acabado de abrir para a entrada dos alunos.

Dirigi-me à sala dos professores para observar a organização de entrada dos mesmos em sala de aula. Às 13h10min, deu-se o sinal sonoro para que as aulas iniciassem. Não pude deixar de observar que, das nove salas de aula em funcionamento, havia uma que estava sem aula porque um professor havia faltado. A consequência disso naquela tarde foi adiantar os horários para que

as aulas terminassem mais cedo. Percebi que esse fato frequente de falta de professores tem gerado muito desconforto para muitos alunos e outros que acham muito bom saírem mais cedo, para a direção da escola e pais de alunos. Apesar da direção ter se reunido para tratar dessa questão de falta de professores parece-me que o problema insiste em permanecer.

Conversei com a diretora a respeito do Projeto Político-Pedagógico e a mesma informou o seguinte: “o PPP da escola já estava muito obsoleto, e por determinação da Secretaria Estadual de Educação, através da Gerência Regional de Chaapadinha, a qual a escola está subordinada, iniciamos a reformulação deste importante documento e há algumas semanas a equipe gestora está reunida terminando de reformulá-lo”. Aproveitei a oportunidade para pedir que assim que o documento final estiver pronto que a mesma me conceda uma cópia para anexar aos estudos da presente tese.

Também indagada sobre o Regimento Interno da escola, a diretora informou que: “não tenho ciência da existência de um regimento próprio da escola, o que utilizamos é um documento referência da Secretaria Estadual de Educação que sempre quando necessário recorremos ao referido documento”.

Uma professora que já fez parte da equipe gestora nos pleitos passados informou que: “a bem da verdade havia um regimento interno da escola, que inclusive foi aprovado em uma grande assembléia há mais de dezessete anos, mas o mesmo foi estraviado, e é provável que a diretora atual não saiba deste ocorrido, sendo que já deveria possuir tal informação”. Ao final desta agendei uma próxima visita para o turno noturno do dia 8 de agosto.

6ª visita, dia 08 de agosto, às 18h50min.

No dia 8 de agosto, às 18h50min, fui visitar o turno noturno da escola. Ao chegar fui recebida mais uma vez pela diretora que já fica lá desde o turno da tarde permanecendo para o noturno aguardando a diretora adjunta chegar e logo que passa as atividades do turno vai embora frequentemente das vinte horas em diante.

Nesse turno, só funcionam duas turmas de Ensino Médio na modalidade Jovens e adultos. Em uma das turmas os alunos já estão desde o ano de 2016, a outra turma iniciou este ano de 2017.

Nesse turno, percebi que as atividades administrativo-pedagógicas da direção é bem mais leve, pois o número de alunos e professores reduzidos de certa forma, facilita um trabalho com mais fluidez.

A clientela de alunos dessa modalidade é na maioria composto de adultos que abandonaram os estudos muito cedo para irem trabalhar e sustentar suas famílias. O número de alunos jovens maiores de 17 anos é menor, porém percebe-se que também são mães e pais de famílias.

De acordo com a diretora adjunta: “trabalhar com o público de alunos jovens e adultos é um desafio, pois a maioria dos alunos do Déborah, são desmotivados e carentes e tem dificuldade de aprendizagem e que uma das maiores dificuldades que enfrentamos é a evasão escolar”.

A professora de língua portuguesa reconhece que: “É necessário que se crie estratégias para um ensino-aprendizagem que chame atenção dos alunos, pois do contrário dificilmente nós professores vamos conseguir o objetivo de levá-los a aprendizagem. Mas eu reconheço que não nem sempre isso é fácil na rotina diária de nós professores”.

Ouvindo um dos alunos da turma que já está no 2º ano, afirmou: “é muito difícil estudar a noite porque já chegamos cansados do nosso dia, enfadados do trabalho, e quando chegamos aqui a noite esperamos ter aulas mais atrativas e muitas vezes isso não acontece, principalmente nas aulas de matemática, química, física e biologia e inglês”.

Após ouvir todos os relatos, agradei a participação de todos e me despedi.

7ª visita, dia 11 de agosto, às 15h.

No dia 11 de agosto, fui fazer uma visita no turno da tarde, às 15h. Como de costume, cheguei e havia muitos estudantes no pátio com horários de aulas vazios por falta de professores. Curiosamente, me dirigi a um grupo de alunos que estavam sentados perto da secretaria e perguntei porque os mesmos estavam ali naquele horário e os mesmos reponderam que estavam de “horário vago”.

Fiquei ali observando o andamento das atividades na escola. Às 15h40min foi batido o intervalo e fui para a sala dos professores observar a interação da gestão com os professores e a interação dos professores entre si. Naqueles minutos observei que os docentes teciam alguns comentários. O professor de Física disse: “como é grande o descompromisso de muitos. Eles terminarão o Ensino Médio e terão dificuldade em suas avaliações no ENEM, ou em qualquer outra avaliação externa”. Fiquei me questionando se aqueles professores estariam realmente preparando os alunos para serem cidadãos bem sucedidos na vida. Pois foi perceptível o pessimismo na face de muitos que ali estavam, ficando claro que não acreditavam na melhoria daquele quadro que estavam pintando acerca dos alunos.

8ª visita, dia 17 de agosto de 2017, às 7h30min.

Dia 17 de agosto, fui visitar a escola e dessa vez não havia movimentação de alunos no pátio. As salas de aula estavam todas em atividades e os professores daquele dia tinham comparecido todos.

Me dirigi à sala da diretora para conversar com ela a respeito das dificuldades enfrentados na rotina diária da escola. A mesma respondeu o seguinte: “uma das maiores dificuldades que enfrentamos é a falta de professores como já citei em diálogos anteriores com você. Mas, na segunda, dia 14 de agosto, fizemos uma reunião extraordinária para tratar especificamente dessa problemática e chamamos a todos os docentes dos três turnos. Foi uma reunião em que foram colocados todos os entraves acarretados pela falta de professores. E todos puderam fazer suas colocações nesse quesito

em pauta. Desse modo, chegamos todos a um consenso de que iríamos lotar todos os professores de acordo com a disponibilidade de cada um. Planejamos logo ali um novo quadro de lotações de horários que fosse possível e coerente com as necessidades e compreensão de todos. Assim, os professores que moravam nos mesmos municípios ou em municípios vizinhos ao outro Estado foram agrupados para virem juntos dar aula. Também casos de professores que moram distante que foram lotados em dois dias pela manhã e pela tarde. E assim fomos resolvendo caso a caso e fechando as lotações de horários. Desde esse dia a escola tem permanecido assim, com todas as salas em funcionamento. Mas é importante registrar que, esse tipo de organização feita pensando no aluno, não é permitida pela Regional de Chapadinha. Tomamos essa decisão no coletivo por entender que lotar um professor com um horário em um dia, esse mesmo morando a quase 250km da escola, seria não pensar no aluno”.

Essa fala da diretora foi corroborada pela diretora adjunta e demais funcionários que estavam presentes na secretaria naquele momento.

Fui informada também pela diretora-ajunta que: “A partir de hoje nossa escola está entrando de recesso porque a cidade e São Bernardo estava em festa com um dos festejos mais tradicionais da região do Baixo Parnaíba, que tem grande expressividade nacional, o “festejo de São Bernardo”. Inclusive esse município é conhecido como cidade-santuário pelo tradicionalismo desse festejo católico. Os calendários de todas as escolas (estaduais, municipais ou particulares) do município são adequados com um recesso essa época do ano”.

9ª visita, dia 22 de agosto de 2017, às 19h.

Meu retorno a Escola A aconteceu no dia 22 de agosto, às 19h, no turno noturno. Ao chegar caminhei um pouco pelo corredor e pátio e percebi que as aulas estavam acontecendo normalmente. Logo depois me dirigi à sala dos professores onde fui recebida pela diretora-ajunta e a diretora geral que ainda permanecia lá.

Em diálogo com as gestoras foi colocado em pauta uma das maiores dificuldades que persiste em acontecer no cotidiano da escola nos três turnos. A diretora geral comentou que: “um dos maiores problemas enfrentados hoje é o baixo envolvimento do professor no sentido de conquistar o aluno a querer aprender. Se houvesse essa vontade por parte de alguns docentes, haveria menos indisciplina, falta de interesse seria bem menor. Os professores precisam ser mais envolventes, mais planejados seria melhor. Eu não concordo de o professor retirar um aluno de sala de aula por não ter trazido livro didático. E isso tem acontecido. Parece que quanto mais alto o nível de estudos do professor tanto mais diminui a humildade dos mesmos acatarem as sugestões de melhoria de suas relações com os alunos. Eu tiro por mim, pois sempre determinei as minhas atividades em sala de aula, e tinha estratégias para manter os alunos em sala de aula. Um exemplo claro era quando havia avaliações parciais ao terminarem todos os alunos, eu não os dispensava, sempre tinha atividades para fazer com os mesmos. Aqui na Escola, quando tem avaliações parciais os professores não querem ficar com os alunos em sala após terminarem. Quando tem dois horários seguidos, os professores não têm a preocupação de fazer a prova no segundo horário e fazer uma revisão no primeiro. Há sempre um distanciamento, o professor está aqui, o aluno está acolá, bem longe. Tem horas que tenho impressão de que os professores esquecem que estão dando aula para alunos de ensino superior e não alunos da educação básica que precisam dele está mais próximo. Me entristeço com depoimentos de alunos que já estão em vias de terminar os estudos, e chegam para mim e falam que tudo o que aprenderam de determinadas disciplinas foi no ensino fundamental, pois no ensino médio não tiveram grandes contribuições. E isso não é por falta de competência, o problema é o distanciamento, é a lacuna que existe entre o professor e o aluno. Há que haver mais comprometimento, interesse, autovalorização. Acredito que havendo isso todos ganharão, principalmente os alunos”.

Após esses longos minutos de conversa me despedi da equipe agradecendo a atenção.

10ª visita, dia 29 de agosto de 2017, às 8h.

Voltei à escola dia 29 de agosto, no turno matutino, às 8h. Foi o momento de observar um pouco mais os mecanismos utilizados pela gestão para tornar o ambiente democrático.

Fui informada pela gestora-adjunta que este ano de 2017 no final do primeiro semestre foi concretizado um sonho estudantes, previsto em lei e que somente agora se realizou. No dia 12 de junho, após muitas reuniões com os estudantes e eleição, aconteceu a assembleia solene de posse do Presidente do Grêmio Estudantil, juntamente com os diretores de departamentos do referido grêmio. A assembleia foi presidida pelas gestoras da escola e contou com a presença de alguns professores da casa. Desse momento em diante, a participação dos estudantes ficou mais representativa.

Outro mecanismo democrático na Escola é o Colegiado Escolar como citado na primeira visita a essa escola. Segundo a diretora, o colegiado se reúne periodicamente, mas sempre que é necessário eles se reúnem extraordinariamente. Em seguida pude me encontrar com um membro do colegiado escolar e em conversa com a representante do segmento dos pais, a mesma disse: “só tem reunião do colegiado quando eu tomo iniciativa e isso tem sido muito ruim, pois nem a presidente tem interesse em marcar reuniões e desempenhar a função desse importante. O ano passado tive que me submeter a uma cirurgia e fiquei afastada e por isso, o colegiado parou. Depois que assumimos só teve duas reuniões. A atuação do colegiado em sido muito fraca. Agora estou insistindo para que haja uma reunião na próxima semana pois queremos discutir alguns problemas e um deles é a falta de professores que tem trazido sérias consequências. Por outro lado, há a reclamação de que a diretora passa a mão na cabeça dos alunos. Que os professores reclamam que falam uma coisa para os alunos e a diretora fala outra coisa para os alunos comprometendo a autoridade dos mesmos. Também há muita reclamação de

professores que não levam material didático para a sala de aula. Então só lamento pois não há para o bom funcionamento colegiado”.

Agradei muito a participação e boa vontade na participação da pesquisa me despedindo da mesma.

REGISTROS DAS VISITAS DE OBSERVAÇÃO NA ESCOLA B

1ª visita dia 06 de julho 2017, às 15h chegada à escola

A primeira visita realizada na Escola B, foi no dia 6 de julho de 2017, às 15h. Na ocasião encontrei o diretor da escola resolvendo questões de disciplina na turma do 2º ano do Médio. Aguardei na secretaria que também é usada como sala dos professores e diretoria ao mesmo tempo.

Ao ser atendida pelo Diretor Cassiano me apresentei lembrando ao mesmo do ofício enviado previamente explicando o motivo da pesquisa. O mesmo foi muito solícito em participar da pesquisa e apresentei o termo de livre consentimento para que o mesmo assinasse. Em seguida fiz algumas perguntas mais gerais de como era o dia a dia dele na escola. O mesmo iniciou colocando que a escola funciona nos três turnos e que ele dá assistência na medida do possível, pois dá aula dois dias da semana no município de Luzilândia.

A conversa foi fluindo e pude perceber o esforço que o gestor faz para manter um bom funcionamento na escola. Sua atuação como diretor iniciou em novembro de 2016 através de eleições diretas e ainda aprovação em uma prova voltada somente para os candidatos a gestores das escolas estaduais do Estado do Maranhão.

O mesmo relatou como recebeu a escola em estado bem precário de funcionamento em todos os aspectos. Que em se tratando de estrutura física a escola estava depredada, climatizadores de ar guardados em uma sala sem uso e materiais de laboratórios se deteriorando, banheiros degradados, salas degradadas e sem ventiladores, pixadas. E que sua chegada na escola coincidiu

com a entrada de recursos financeiros que possibilitou fazer uma pequena reforma e reparos na estrutura física, renovando a pintura externa e interna e reparando o piso. Outra providência foi forrar as cinco salas de aulas com capacidade para 50 alunos e mandar instalar os climatizadores de ar.

Em se tratando da questão de relacionamento com os funcionários o mesmo afirmou que encontrou um corpo funcional cansado e estressado no início de sua gestão, pois os mesmos eram muito cobrados, mas não tinham apoio e nem condições necessárias para atenderem as exigências. Disse que foi radical a mudança na questão do diálogo, do saber conversar com o professor, sem ameaças, sem imposições, mas mostrando para todos suas responsabilidades, num diálogo bem aberto perguntando o que incomoda o professor e no que se pode ajudar e isso melhorou bastante, pois desde um cafezinho que hoje é servido até algum recurso que a escola pode oferecer. Que se propôs a trabalhar de uma forma em que fosse visto não como cobrador, mas como parceiro do trabalho de todos, mas principalmente dos docentes, pois sua preocupação residia no rendimento do ensino-aprendizagem dos alunos uma vez que o mesmo prioriza ouvir o aluno e saber da satisfação ou insatisfação do público-alvo motivo da existência da escola fazendo-o sentir-se bem e atingindo o alvo que é transformar informações em conhecimento que o leve a prepara-se para o mundo, para a vida, para o mercado de trabalho. E assim até a presente data o mesmo tem se comportado. Afirmou dessa forma que, começaram a ter menos falta de professores, sendo a maioria do Piauí, e procurou, na medida do possível ir atendendo as necessidades dos professores. Disse ainda que os professores entendem que aquilo que ainda não está bom, que pode melhorar não é culpa da gestão e sim do sistema de ensino estadual.

Quanto ao aspecto pedagógico ele tem três pedagogos que atuam na coordenação pedagógica, cada um em um turno de funcionamento que o ajudam bastante e está dando resultado. O mesmo ressaltou que ao receber a direção almejou trabalhar com projetos e isso tem funcionado de forma satisfatória entre os alunos. Pois, construiu-se no início do ano os seguintes projetos: projeto de leitura durante todo o ano, oficina do meio ambiente em

agosto, projeto Halloween em outubro, projeto da consciência negra que será em novembro e o projeto da feira de ciências que acontecerá em dezembro. Assim, encerramos nossa conversa já marcando para o dia seguinte o próximo encontro.

2ª visita, dia 08 de julho de 2017, às 7h30min

A segunda visita realizada na Escola B foi no turno matutino, mais precisamente às 7h30min da manhã, horário em que todos os alunos já haviam entrada para suas salas de aulas e os professores dos horários já estavam ministrando suas aulas. Nesse turno encontrei em funcionamento as seguintes turmas:

Na oportunidade me dirigi novamente ao diretor da escola que estava organizando junto a uma comissão de alunos, as festas julinas tradicionais nessa época do ano chamado de “Arraiá do Henricão”. Aguardei o mesmo finalizar sua reunião e logo após fui atendida por ele. Achei interessante a reunião, pois os anseios dos alunos foram contemplados sendo enviados convites para atrações culturais da apreciação dos mesmos.

Continuamos nossa conversa a respeito dos trabalhos desenvolvidos na escola e falou-se do segundo projeto de leitura que acontecerá no segundo semestre que tem como objetivo estimular o aluno a ler e interpretar o que lê. O projeto constitui-se de fazer com que os alunos compitam entre si para que aquele que ler mais livros será premiado no final do ano letivo além de obter uma nota por merecimento em todas as disciplinas. Indaguei sobre os critérios adotados para saber se o aluno fez realmente essa leitura? A resposta foi que o aluno terá que fazer um fichamento de cada livro lido, e os professores de língua portuguesa corrigirão e passarão atividades encima das leituras realizadas. Além disso, no dia e hora da premiação será sorteado um livro dentre o rol de leituras realizadas e em seguida o mesmo terá que responder as perguntas que o professor for fazendo daquele respectivo livro.

Depois o diretor pontuou que na semana seguinte a escola estaria entrando de férias apesar de não ter concluído o bimestre porque o sistema de educação municipal estava dando férias também aos seus alunos. Pois, o governo do Estado mantém parceria com o município no transporte dos alunos do Ensino Médio que precisam se deslocar da zona rural para a sede ou de um povoado para outro povoado onde tem anexo da Escola B. E com o município parando os ônibus de transporte escolar inviabiliza a chegada dos alunos para as aulas do Ensino Médio nos três turnos de funcionamento. Desse modo, as aulas iriam recomeçar no dia primeiro de agosto, uma vez que, no dia 31 de julho está agendada uma formação de professores juntamente com a outra escola de Ensino Médio. Nos despedimos já agendando a presença na escola no dia 31 de julho para participar como observadora da formação de professores.

3ª visita, dia 31 de julho de 2017, às 10h, reunião dos gestores e professores.

Após vir da outra escola, fazer a observação dos trabalhos percebi que no turno da manhã cada escola permaneceu com seu corpo de funcionários em seus próprios prédios para tratarem de questões internas de cada uma delas.

Na Escola B, o diretor Cassiano e as coordenadoras: profª Maria Ester Cavalcante – do turno matutino; Profª Cleres Maria Rocha de Araújo – do turno vespertino; e Profª Zenaide Rodrigues – do turno noturno estavam reunidos tratando de questões pedagógicas a serem desenvolvidas no segundo semestre, discutindo e deixando claras as metas e estratégias a serem desenvolvidas até ao final do ano letivo, e também discutindo como poderiam ajudar alguns alunos que estavam apresentando extrema dificuldade de aprendizagem e outras dificuldades de concentração nas aulas e comportamento indisciplinado. Observou-se também que os mesmos trataram de questões de faltas alguns poucos professores, mas que precisam de um diálogo para evitarem o máximo possível esse prejuízo na carga horária e consequente aprendizagem do aluno. Também foi pontuada uma questão muito louvável que a Escola B cumpriu, em tempo recorde, o cumprimento no

preenchimento dos diários online do SIAEP, a escola inclusive recebeu elogios SEDUC na pessoa do diretor Cassiano por esse cumprimento.

A equipe gestora também tratou da necessidade de retomar a reformulação do Projeto Político Pedagógico que já estava em andamento e que precisava da intervenção dos representantes da comunidade escolar. Para este fim a equipe tratou de agendar as reuniões para sistematização de discussões e sugestões já ocorridas durante o primeiro semestre com todos os seguimentos.

Também trataram da aplicação do Simuladão de preparação ao ENEM voltados para as turmas de terceiro ano da escola. Essa avaliação é preparada e enviada às escolas de Ensino Médio das Escolas Estaduais do Estado do Maranhão pela Secretaria Estadual de Educação.

Observei a discussão sobre a pauta da reunião com os pais ou responsáveis marcadas em cada turno de funcionamento, no dia 03 de agosto de 2017, para premiar os alunos de acordo com o projeto “TOP 3” que ranqueia os três melhores alunos de cada turma para receberem medalhas de honra ao mérito com intuito de incentivar o interesse, participação e estudos individuais ou em grupos para melhorar cada vez mais o rendimento do aluno.

Discutiu-se ainda, a Culminância do Projeto do Meio Ambiente que iria acontecer durante toda a semana com todas as turmas e turnos da escola.

Observei ainda que alguns professores estavam reunidos por área de conhecimento dos três turnos de funcionamento, discutindo e planejando atividades a serem desenvolvidas no segundo semestre e intervenções a serem feitas antes, durante e depois da cada conteúdo ministrado.

Voltei a tarde à escola e acompanhei como observadora a formação de professores ministrada para as duas escolas do Ensino Médio, registrando com fotos e gravando em MP3. A ministração da formação será dada até final do ano letivo pelo prof. James, ex-gerente regional de educação e atual docente pertencente à rede estadual de ensino no município de Chapadinha. Ao observar o desenrolar da formação percebi que muitos professores não acham importante orientações pedagógicas, passando a impressão que são autossuficientes em suas áreas de atuação.

A formação encerrou às 17h30min. Naquele momento fiquei sabendo que o professor formador iria permanecer até o outro dia e aproveitei a oportunidade para marcar com o mesmo para ter uma conversa a respeito do papel do diretor no clima escolar no ambiente democrático.

4ª visita, dia 01 de agosto de 2017, às 8:00h.

No dia seguinte, 01 de agosto de 2017, cheguei à escola às 8h a fim de ter um diálogo com o prof. James. O motivo do meu interesse foi simples, pois o mesmo, há pouco tempo, foi gerente regional de educação abrangendo 18 municípios dentro os quais está o município de São Bernardo. Nesse período o mesmo conduziu todas as escolas Estaduais de todos esses municípios, liderando todos os gestores das escolas. Além disso, hoje o mesmo assumiu sua função de professor-pedagogo de uma escola estadual e vivencia a realidade de sala de aula, e estava colaborando na formação dos professores das duas escolas do ensino médio de São Bernardo, que são foco deste trabalho.

Me direcionei cumprimentando o professor, me apresentando mais uma vez como mestrande do curso de Estudos Profissionais Especializados em Educação pelo Instituto Politécnico do Porto. Pedi ao mesmo para assinar o termo de livre consentimento. Em seguida começamos a conversar sobre qual a sua visão sobre atuação do gestor no clima escolar no ambiente democrático. O mesmo respondeu o seguinte: “o gestor fica do meio do caminho entre as exigências administrativas e pedagógicas colocadas pela URE e pela SEDUC e os professores. Então ele tem que saber se relacionar com a instância superior e a instância local e que muitas vezes essa relação é conflituosa porque existem entraves. Muitas vezes, a exigência pedagógica que é feita sob os professores enfrenta barreiras por alguma problemática administrativa, financeira e até mesmo estrutural da rede de ensino, pois, a mesma não oferece condições consideradas suficientes por muitos professores e isso acaba se tornando um entrave pedagógico, pois os mesmos se colocam numa posição de confronto em relação a hierarquia por essas fragilidades estruturais do sistema. E essa

para mim é a maior dificuldade da gestão sobre as escolas, especialmente aqui em São Bernardo. Um outro fator é que eu observo que questões administrativas e financeiras ganham maior relevância do que as questões pedagógicas. Muitas vezes se gasta mais tempo discutindo essas questões administrativas e financeiras e se dedica muito pouco tempo às pedagógicas. Como por exemplo: é importante discutir as problemáticas específicas de sala de aula; relação professor-aluno; metodologias de conteúdos e etc., isso aí é muito pouco discutido não aqui em São Bernardo mas na rede como um todo. O que acontece, acredito que o grande percentual da qualidade do ensino vem da lida pedagógica e não de questões administrativas e burocráticas. Mas se dá mais relevância e essas últimas questões e se deixa a questão pedagógica deficitária causando aí um baixo índice de rendimento no sistema, o IDEB é baixo por pouca atenção que se dá ao pedagógico. E a minha proposta, inclusive nessa formação que estou tendo oportunidade de contribuir, junto aos professores das duas escolas de São Bernardo, foi justamente o foco pedagógico. Mas se percebe a todo momento outros focos vindo à tona. Mas eu vejo que aqui as comunidades escolares tem um espírito dinâmico. Vou exemplificar: é como um time de futebol, que tem bons jogadores, mas que ainda não conseguiu atingir o ponto certo do jogo e tá perdendo oportunidade e tomando gol, mas que são ótimos jogadores que se forem bem alinhados são imbatíveis. É assim que vejo as características dos profissionais aqui de São Bernardo. E o desafio dos gestores é alinhar esse público de atletas que eles têm”.

Continuamos nossa conversa e, a pergunta foi qual desafio do gestor frente à comunidade escolar? O mesmo respondeu da seguinte forma: “o maior desafio da comunidade escolar é sua cultura. A escola às vezes se distancia muito de sua cultura local e isso cria uma distância entre os alunos, os pais e a escola ainda mais que tem professores de outras cidades, de outros Estados, e as escolas de São Bernardo acabam sendo uma mistura cultural e que acaba prejudicando os mesmos se isso não for levado em consideração. Também o principal entrave é a cultura, principalmente porque temos uma comunidade

que não tem muita perspectiva de conseguir grades avanços financeiros através de concursos ou mesmo através de empresas, porque aqui tem muito poucas empresas e mesmo através do ensino superior apesar de termos aqui no município um campus da Universidade Federal do Maranhão-UFMA instalada, mas não percebo esse entusiasmo da comunidade em fazer parte dessa universidade e isso causa um marasmo pois, tanto faz como tanto fez, passar de ano ou não é uma coisa muito relativa para a comunidade. Então a comunidade não vê a educação como um acesso a bens econômicos e a futuro promissor. Há um comodismo na comunidade e a escola precisar saber lidar com isso, precisa estimular a comunidade a ter uma perspectiva de vida melhor”.

Quando conversamos pontualmente sobre a formação, o mesmo colocou que: “é muito importante ressaltar o papel pedagógico do professor, mas se percebe que os professores de áreas específicas pouco dão destaque a isso, pois um importante para eles é a questão do conteúdo pelo conteúdo, e não é assim que se chegará ao sucesso do ensino-aprendizagem. Cada professor deve vivenciar uma práxis de fato. Pois a teoria científica precisa ser aplicada na sala de aula, mas com zelo e cuidado com o público-alvo do ensino-aprendizagem. Se ele não tem uma visão científica ele será apenas um prático-repetidor”.

Encerrei nosso diálogo, agradecendo a sua participação nessa pesquisa.

5ª visita, dia 03 de agosto de 2017, às 8:00h.

Voltei à escola, no dia 03 de agosto de 2017, às 8h. Foi um dia bastante especial por ser a culminância de um projeto, proposto pela gestão que foi o de premiar por semestre, três alunos de cada turma pelo bom desempenho nas notas adquiridas nos dois primeiros períodos.

Quando cheguei a movimentação de pais e alunos já era intensa no pátio da escola. Muitos pais ansiosos para assistir a premiação dos seus filhos. E muitos alunos presentes a fim de participarem e outros assistirem as premiações. Após um longo de espera, enquanto o diretor e os professores se organizavam para

iniciar o evento, houve um princípio de animosidade por parte de alguns pais, pois reclamavam que estava demorando muito o início.

O diretor pediu que primeiramente fosse servido um café com frutas preparado para o público presente. Após esse tempo, todos foram convidados a irem para uma das salas de aula onde aconteceria as premiações. Depois de todos se acomodarem, o diretor abriu o evento, agradecendo a todos que estavam presentes. Em seguida explicou o que era aquele projeto e o objetivo de todos estarem ali. Percebi que estavam presentes nesse evento os representantes do colegiado escolar. O diretor falou das atividades desenvolvidas pela escola até aquele momento e também falou de melhorias nas instalações físicas da escola. Nesse momento o representante dos pais no colegiado aproveitou para ratificar a fala do diretor dizendo que antes do mesmo assumir a direção a escola estava em uma situação muito decadente mas que agora podia-se ver as mudanças. Em seguida, alguns alunos, usando do espaço das falas reivindicaram mais compromisso por parte dos professores e que garantissem as aulas dadas, pois os conteúdos estavam sendo comprometidos pelo grande número de faltas dos professores. Em seguida o diretor retomou a fala e iniciou a entrega das medalhas aos alunos que foram destaques no semestre. Para fazer essa entrega estavam presentes quatro professores que dão aula no turno da manhã. Após fazerem algumas importantes observações sobre os ganhos com esse projeto, as professoras presentes começaram a entrega. Foi muito interessante perceber a cara de satisfação dos pais nesse evento.

O evento encerrou às 11h30min, e me despedi dos professores e diretor presentes.

6ª visita, dia 07 de agosto de 2017.

Voltei à escola dia 07 de agosto, às 14:00h. Nesse dia estavam fazendo a culminância do projeto “Manifestações Sócio-Culturais do Maranhão”. A coordenadora, Cleres Maria Rocha de Araújo, relatou o seguinte: “os trabalhos

foram desenvolvidos pelos alunos juntamente com os professores, coordenadores e gestor envolvendo os três turnos de funcionamento. O trabalho foi fundamentado na interdisciplinaridade, para que houvesse uma construção do conhecimento desenvolvendo no aluno, o interesse pela arte-cultura local como forma de compreender e contextualizar a relação com as culturas regional e nacional”.

As atividades estavam culminando desde o turno da manhã e se estenderia ainda ao turno noturno.

Foi muito interessante ver a interação de todos nas atividades.

7ª visita, dia 10 de agosto de 2017.

No dia 10 de agosto, voltei à escola às 8h da manhã. Era um dia especial, pois todos só falavam do início do festejo tradicional de toda a região do Baixo Parnaíba, o Festejo de São Bernardo.

Foi impressionante perceber como a gestão da escola precisou se adequar ao momento vivido pela tradição cultural e religiosa. Pois, naquele dia foi difícil segurar os alunos e professores, pois todos queriam acompanhar o trajeto do “mastro”. Desse modo, as aulas pela manhã aconteceram até às 10h30min. Quando voltei à escola a tarde, os trabalhos tinham sido determinados só até às 15h para que todos tivessem a oportunidade de acompanhar a chegada do mastro à matriz de São Bernardo.

Em conversa com as coordenadoras, as mesmas foram enfáticas em dizer que era necessário que se respeitasse a tradição religiosa da comunidade e que isso já havia se tornado uma cultura arraigada no povo bernardense.

8ª visita, dia 16 de agosto de 2017.

Dia 16 de agosto, voltei à escola no turno matutino, e pude observar a movimentação da escola e perceber que algumas turmas estavam sem aula e os alunos no pátio. Já nas turmas em que estavam acontecendo aulas o fluxo

de alunos estava bem baixo. Me dirigi a um grupo de alunos e pedi a colaboração dos mesmos para fazer algumas perguntas. Me apresentei como mestranda do IPP e expliquei que tipo de pesquisa eu estava fazendo e perguntei se os mesmos gostariam de participar e assim eu colhi as assinaturas do termo de consentimento livre e esclarecido. Conversando um pouco perguntei a um dos alunos por que os mesmos estavam ali no pátio, e ele respondeu o seguinte: “Estamos aqui porque não veio professor hoje, aliás temos ficado sem aulas várias vezes por semana por falta de professor. Às vezes a coordenadora sobe os horários para não ficarmos com horários vagos e aí saímos mais cedo, mesmo assim ficamos no prejuízo”. Outro aluno respondeu: “Já conversamos com a presidente do Grêmio estudantil para que levem esse problema para a gestão resolver”.

Continuando a conversa com o grupo de alunos perguntei como tem sido a atuação do diretor na escola? Um aluno respondeu: “esse é só o primeiro ano dele, ele tem administrado a escola de uma maneira muito democrática no sentido de ouvir todos os alunos, se aproxima de nós para perguntar como está sendo o dia, se há algum projeto que os alunos queiram colocar em prática e essa postura tem sido legal porque acaba deixando a escola um ambiente mais calmo de conviver e isso acaba melhorando o aprendizado dos próprios alunos”. Perguntei ao aluno se era agradável ou não estar na escola e como era o racionamento deles com os professores e a direção, o aluno respondeu o seguinte: “É importante também dizer que a escola está melhorando aos poucos a começar pela infraestrutura, pois instalaram aparelhos de ar-condicionado, ventiladores e isso foi ótimo porque ficou um ambiente mais agradável de se estudar e assistir as aulas.

Quanto ao relacionamento de aluno-professor, aluno-diretor, as relações ficaram melhores, pois com a entrada do novo diretor acabou aproximando os alunos de alguma maneira. Perguntei se o Grêmio Estudantil realmente atua dentro da escola? Outro aluno respondeu o seguinte: “Até agora ainda não foi colocado em prática alguns projetos que foram pensados, talvez ainda aconteça este ano, mas até agora não houve atuação”.

Perguntei sobre a falta de professores, outro aluno respondeu o seguinte: “esse tem sido um problema de alguns dias da semana. Às vezes somos prejudicados por falta de professores, ou professores que chegam atrasados porque a maioria dos professores não são daqui da cidade, são de outras cidades longes lá do Piauí e acaba sendo difícil eles se locomoverem e chegarem no horário, aí a aula era pra começar todo dia 7h, acaba começando no mínimo 7h15min, e às vezes até 7h30min e acaba que um horário que era pra durar 45 minutos só temos 15 minutos; ou porque tem alunos de outros povoados que precisam sair às 11h30min e acabamos tendo só 30 minutos de aula”.

E, sobre o Colegiado Escolar, como esse atua na escola? Outro aluno respondeu o seguinte: “sobre o colegiado escolar, apesar de ter sido feita uma campanha para esclarecimento sobre o colegiado, mas nós acabamos esquecendo, e, às vezes vemos que tem reuniões bem produtivas, mas ainda não vemos um colegiado ativo”. Perguntei sobre os alunos se sentirem bem preparados para enfrentarem as avaliações externas quando concluírem o Ensino Médio? A resposta do outro aluno foi: “em comparação com outras escolas que focam muito nessa questão das avaliações externas, e aqui as avaliações são com questões bem fáceis de serem respondidas que não precisam de muita análise, sem contextualizações, mas por parte de alguns professores dá pra sentir essa preocupação porque eles focam bastante e todo tempo comentam sobre o ENEM, e sobre isso tem prós e contras, pois se por um lado foca-se só nisso acaba deixando o aluno um pouco mecanizado porque ele vai lutar dentro da escola por notas simplesmente para passar, enquanto que se trabalhar com projetos isso terminará aproximando mais o convívio dos alunos”. Perguntei ainda se na opinião deles era importante ter um gestor no ambiente escolar? Um aluno respondeu que: “Acho que sim, pois qualquer trabalho que seja feito em equipe sempre é melhor, as tarefas vão ser divididas e sempre vai ter aquele líder que geralmente dá a palavra final ou ajuda cada setor a se organizar e a funcionar melhor, e assim é na escola que tem vários setores a serem administrados e o diretor ajuda a dar um melhor funcionamento à escola”.

9ª visita, dia 22 de agosto de 2017.

No dia 22 de agosto voltei à escola, às 13h. Era um momento em que as aulas ainda estavam sendo retomadas aos poucos, pois muitos alunos ainda não tinham retornado do recesso do festejo. Nesse momento aproveitei para conversar com o diretor sobre seu trabalho na escola. O mesmo relatou o seguinte: *“Minha meta aqui é assegurar os 200 dias letivos dos alunos e suas 800 horas de trabalho pedagógico, embora eu tenha enfrentado aqui muitos entraves, pois acabamos parando aulas por inúmeros motivos, desde falta de água que inviabiliza o trabalho na escola até feriados prolongados que acabam afetando os dias letivos e outros motivos. E quando marcamos atividades no sábado não temos êxito porque a frequência de alunos e professores fica comprometida. Mas, em reuniões com os professores bato sempre nessa mesma tecla com os professores acerca de seus empenhos no cumprimento do calendário letivo”*.

E, assim, isso se torna outra meta minha que é garantir a frequência dos professores do Ensino Médio, e esse na verdade tem sido um dos maiores desafios para mim, pois os professores dessa escola são em sua maioria de outras cidades e do estado vizinho, o Piauí. Também faço o máximo para trabalhar em conjunto com as coordenadoras pedagógicas dos três turnos fazendo um monitoramento diário e mensal da frequência dos professores. Para tanto, realizamos reuniões com os professores de planejamento e formação continuada mensal. Outra questão que acho importante destacar é a preocupação em garantir a frequência dos alunos dos três turnos de funcionamento da escola.

Para tanto, fazemos um monitoramento da frequência dos alunos através da ficha de presença por parte da secretaria da escola. E uma das minhas preocupações é estar realizando projetos que estimule a presença e a participação de todos nas atividades da escola. Para esse segundo semestre ainda temos dois projetos para trabalharmos.

Uma outra meta que acredito que é alvo inclusive do seu trabalho, é garantir uma gestão participativa e democrática, e nesse sentido tenho desenvolvido algumas ações como: promover encontros bimestrais, com a equipe escolar para tratarmos sobre o andamento das atividades, visando melhorias e intervenções. Também faço questão de manter a transparência nas ações, expondo em murais e reuniões.

Quando encontro algum problema com algum segmento da comunidade escolar minha solução é o diálogo onde acordamos soluções de problema de ordem pessoal ou profissional. Também, embora ainda não tenha um funcionamento pleno, procuro estar em um trabalho conjunto com o Colegiado Escolar e tenho incentivado o Grêmio Estudantil a atuar na escola, mas esses ainda estão tímidos. Agindo assim, tenho consciência de que ainda preciso melhorar bastante, mas estamos tentando manter um clima de harmonia e um espaço democrático.

10ª visita, dia 31 de agosto de 2017.

No dia 31 de agosto, retornei à escola, dessa vez no turno noturno para observar o andamento das atividades. As turmas da noite são mais reduzidas, mas funciona o Ensino Médio na modalidade normal. Em conversa com a coordenadora do referido turno, a mesma disse que a clientela tem sido, na maioria, de alunos repetentes que estavam nos outros dois turnos ou de alunos trabalhadores durante o dia. Mas mesmo assim esse turno tinha um número menor de alunos. Perguntei das dificuldades que enfrentavam e a resposta foi muita parecida com as dadas pelos outros profissionais dos outros turnos: “a maior dificuldade aqui tem sido trazer os alunos para sala de aula, haja vista que alguns são alunos desmotivados por repetência, ou alunos que trabalham durante o dia e só tem a noite para estudar e chegam cansados na sala de aula. Juntando-se a esse fator temos a questão de que nosso quadro de professores é formado em sua maioria por professores do Piauí. E geralmente os mesmos vêm em grupo para a escola e quando por algum motivo precisam faltar temos

um desfalque completo do turno. Isso desestimula muito os nossos alunos. Temos outros ‘probleminhas’ mas são bem menores que esses que apresentei aqui. Acho que temos um desafio maior nesse turno”.

Após conversarmos, acompanhei o intervalo e fui para a sala que serve como apoio para os professores, diretores, coordenadores e demais funcionários da escola. Lá fiquei observando a movimentação dos professores e interação da gestão com os mesmos. O clima estava amistoso, embora os professores reclamassem que naquele dia não estava estimulante dar aula porque muitos alunos haviam faltado aula porque um ônibus que transportava alunos dos povoados para a escola havia dado problema.

Permaneci na escola até às 21h30min e encerrei minha visita agradecendo a todos.

Apêndice C – Guião de inquérito por entrevista aplicada aos docentes das escolas A e B

Tema

O papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático

Objectivo Geral

Analisar o papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático.

Objectivos Específicos

1. Identificar de que forma a escola desenvolve ações que caracterizem uma gestão democrática.
2. Identificar a situação da equipe gestora frente à perspectiva democrática.
3. Identificar a importância do clima organizacional da escola para a existência de uma gestão democrática, procurando saber como este clima está verdadeiramente implementado e, por fim,
4. Destacar a relação entre o clima organizacional da escola investigada e a gestão escolar, ali presente.

BLOCOS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	TÓPICOS
<p align="center">Bloco 1 Legitimação da entrevista</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar acerca das finalidades da investigação; 2. Motivar o entrevistado a participar, realçando sua atividade gestora; 3. Assegurar a confidencialidade e anonimato das declarações prestadas; 4. Obter autorização para registrar e publicar a entrevista 	<p align="center">-----</p>	<p align="center">-----</p>
<p align="center">Bloco 2 Perfil do entrevistado (percurso académico e profissional)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar o sujeito; 2. Conhecer o seu percurso académico e profissional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formação inicial – breve descrição 2. Percurso académico e profissional 	<p>– Como tem sido o seu percurso académico e profissional?</p> <p>– Quanto tempo de serviço tem?</p>

<p>Bloco 3</p> <p>Caracterizar a escola onde a entrevista exerce função gestora</p>	<p>Conhecer o contexto escolar investigado.</p>	<p>1. Como estava organizada a gestão da escola?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Organização interna da escola: pessoal docente, administrativo e auxiliar. – Caracterizar o Clima da Escola. – Existe Associação de Pais – Existe Colegiado Escolar – Existe Projeto Político Pedagógico.
--	---	--	---

Apêndice D – Inquérito por questionário aplicado aos docentes das escolas A e B

OBJETIVO 1: Identificar no ambiente escolar a existência da gestão democrática.

1) Qual a situação atual dessa equipe gestora da escola, frente à perspectiva de uma gestão democrática?

2) Quais ações são desenvolvidas dentro da escola para que a gestão democrática se concretize?

3) A escola, porventura, passou por eleição democrática, visto que o Estado do Maranhão no ano de 2015, lançou a proposta de gestão democrática e que isso é fundamentalmente importante porque todos aqueles que se submeteram a essa possibilidade de assumir uma gestão escolar passaram por uma formação e posteriormente por uma prova? Como foi procedido dentro da escola? Como você vê esse trabalho da Secretaria do Estado do Maranhão?

OBJETIVO 2: Destacar a importância do clima organizacional para a existência da gestão democrática na escola

1) Partindo da premissa de que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização, como você observa o clima organizacional da escola dentro da perspectiva democrática?

OBJETIVO 3: Destacar a relação entre o papel do gestor e clima organizacional com a gestão escolar das escolas da rede estadual no município de São Bernardo-MA.

1) Você se sente valorizado pela gestão no seu ambiente de trabalho?

2) Como a comunidade escolar: professores, alunos, pais e demais funcionários contribuem para promover junto com a equipe gestora uma gestão democrática?
