

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC-SP

Márcia Galdino Alves

Gestão Escolar - desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO DE FORMADORES

São Paulo

2017

Márcia Galdino Alves

Gestão Escolar - desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública

Mestrado em Educação

Trabalho final apresentado à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE PROFISSIONAL em Educação, sob a orientação da Profa. Dra. Marli Elisa Dalmazo Afonso de André.

São Paulo

2017

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, que em sua infinita bondade me fortaleceu durante toda essa caminhada.

Aos meus pais Teresa e José, que me ensinaram que a importância dos estudos, pelo incentivo e apoio.

Ao Airton, meu marido, pela compreensão e respeito por minhas escolhas, por entender a minha ausência, pelo incentivo e por sempre acreditar em mim.

À Juliana e Matheus Lorenzo, filhos amados, pela compreensão, pelo amor incondicional. Vocês são a razão do meu viver!

Às minhas irmãs Magali, Renata e Anali, pelas palavras de incentivo, pelas conversas carinhosas e por estarem sempre presentes em minha vida.

À Adriana Glebova, minha amiga, que mesmo distante se fez sempre presente, o seu apoio foi fundamental.

Ao Paulo Henrique, meu parceiro de Mestrado, que tornou as viagens mais leves, suas dicas foram valiosas.

À professora Marli André, minha orientadora, por suas palavras de incentivo, por seu apoio e olhar atencioso, competência, e respeito pela minha autoria intelectual, tornou-se para mim uma referência profissional.

À professora Laurinda Ramalho, com a qual tive o prazer de estudar enquanto aluna do Programa de Mestrado, por sua competência profissional, traduzida em generosidade, que me acolheu no exame de qualificação e defesa de dissertação, suas contribuições possibilitaram momentos de reflexões que foram importantes para a presente pesquisa.

À professora Helenice Muramoto, que me honrou com a sua presença em minha banca de Qualificação e Defesa, generosamente fez contribuições, que foram decisivas para meus estudos sobre a Gestão Escolar Participativa e para o meu avançar na pesquisa.

Às professoras do FORMEP: Prof^a Vera Placco, Prof^a Wanda Maria Junqueira, Prof^a Clarilza Prado, Prof^a Laurizete Ferragut, que me acolheram de forma tão carinhosa, minha sincera gratidão.

Aos meus colegas do Mestrado Profissional, pela amizade e companheirismo compartilhado, nossas dificuldades e vitórias, em especial a Márcia Nanaka, Márcia Gaddini, Lenice, Maria Júlia, Edilene, Regiane e Rodnilson, aprendi muito com cada uma de vocês.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente me ajudaram, incluindo as professoras que participaram da pesquisa, Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes, em especial ao Secretário de Educação o Srº Tiago R. Cervantes.

“A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele”

(Hannah Arendt)

ALVES, Márcia Galdino. **Gestão Escolar - desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública**. 2017. 99 f. Dissertação – Pontifícia Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo investigar a atuação do diretor de escola pública, que se preocupa com a construção de uma gestão escolar que promova a participação dos professores, alunos, pais e funcionários nas tomadas de decisões e nas ações da escola pública. Em um cenário de rápidas transformações sociais, econômicas e técnico científicas, a escola deve assumir um sério compromisso com a formação continuada dos profissionais que nela atuam, pois na escola estas transformações desencadeiam novas oportunidades e desafios. O diretor escolar possui um importante papel pedagógico como mediador do processo educativo e deve liderar esse processo de formação, oportunizando espaços para a formação continuada. Fundamentando-se nos trabalhos de Libâneo (2004), esta pesquisa investigou, por meio de pesquisa-ação cooperativa, a gestão participativa e sua relação com a formação continuada. Os dados foram coletados por meio de Grupo de reflexão, levantamento com questionário e análise de documentos. Em um contexto escolar desfavorável para a implantação de uma gestão participativa, a formação continuada, por meio da constituição de um grupo reflexivo, mostrou que um ambiente participativo pode ser estimulado e, assim, conduzir a escola a um novo modelo de gestão, fundamentado na participação ativa de sua equipe. As cinco reuniões de formação foram realizadas no período de maio a junho de 2017 e o tema escolhido pelo grupo reflexivo, formado por sete professoras de uma escola pública municipal, foi a indisciplina escolar. As reuniões provocaram discussões importantes e resultaram em um plano de ações planejadas coletivamente para responder ao problema de indisciplina da unidade escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Participativa. Formação Continuada. Grupo Reflexivo.

ALVES, Márcia Galdino. *School Management - challenges and possibilities of participatory management in the public school*. Dissertation (Professional Master in Education) – Pontifícia Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. 99 p.

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the role of the public school director, who is concerned with the construction of a school management that promotes the participation of teachers, students, parents and employees in decision making and public school actions. In a scenario of rapid social, economic and scientific technical transformations, the school must take a serious commitment to the continuous training of the professionals who work in it, because at school these transformations trigger new opportunities and challenges. The principal has an important pedagogical role as mediator of the educational process and must lead this training process by providing spaces for continuing education. Based on the work of Libâneo (2004), this research investigated, through cooperative action research, participatory management and its relationship with continuing education. Data were collected through a Reflection Group, questionnaire survey and document analysis. In an unfavorable school context for the implementation of participatory management, the continuous formation, through the constitution of a reflective group, showed that a participatory environment can be stimulated and, thus, lead the school to a new management model, based on the Active participation of its team. The five training meetings were held from May to June 2017 and the theme chosen by the reflective group, comprised of seven teachers from a municipal public school, was school indiscipline. The meetings provoked important discussions and resulted in a plan of action collectively planned to respond to the problem of indiscipline of the school unit.

Keywords: *School Management. Participative Management. Continuing Education. Reflective Group.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL À FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	17
3. REFERÊNCIAL TEORICO	23
3.1 O Gestor escolar e seus desafios	26
3.2 Os modelos de Gestão	28
3.3 Gestão participativa	31
3.3.1 O papel do Gestor na construção do modelo de gestão participativa.....	33
3.3.2 A gestão participativa e a formação continuada.....	35
3.4 Formação continuada da equipe escolar	38
4. ESTUDOS CORRELATOS	41
5. METODOLOGIA	47
5.1 O contexto da pesquisa.....	49
5.2 Sujeitos da pesquisa.....	49
5.3 Procedimentos de coleta	50
5.4 Procedimentos de análise de dados	52
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	53
6.1 Concepções do grupo sobre Gestão democrática	54
6.2 As visões do grupo sobre o trabalho coletivo na escola.....	57
6.3 As percepções do grupo sobre a formação continuada	64
7. O PROCESSO DE FORMAÇÃO POR MEIO DE UM GRUPO-REFLEXIVO-ARTICULANDO A PRÁTICA PARTICIPATIVA	67
7.1 Plano de Formação	67
7.2 Relatos dos encontros reflexivos	71
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
9. REFERÊNCIAS	88
10. APÊNDICES	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LDB- Lei de Diretrizes e Bases

SAEB- Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Básico

FUNDEF- Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

MEC- Ministério da Educação e Cultura

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

SEEC- Secretária de Estado da Educação e da Cultura

CEFAM- Centro Específico de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério

UNESP- Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

CENPEC- Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária

HAC- Hora de Atividade Coletiva

PPP- Projeto Político Pedagógico

CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

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

LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

UNE União Nacional dos Estudantes

JUC- Juventude Universitária Católica

MEB- Movimento de Educação de Base

EUA- Estados Unidos da América

MEC- Ministério da Educação e Cultura

USAID- Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CAED- Centro de Apoio à Educação a Distância

UFJF- Universidade Federal de Juiz de Fora

EJA- Educação de Jovens e Adultos

ECA- Estatuto da Criança e do Adolescente

OEI- Organização dos Estados Interamericanos

SEF- Secretaria Ensino Fundamental

PCN- Parâmetros curriculares Nacional

1. INTRODUÇÃO

O início de minha vida profissional não foi muito diferente do da maioria dos jovens brasileiros: muitos sonhos, expectativas, mas também desapontamentos. O caminho até chegar aqui foi longo, com desafios e obstáculos de diferentes tamanhos, alguns transpostos com facilidade e outros nem tanto. Portanto, ao chegar nesse momento de minha história profissional, sinto necessidade de voltar no tempo e costurar minhas memórias como forma de entregar-me a este trabalho com a bagagem acumulada durante esses anos todos de vivência na área da educação. Minha trajetória profissional tem início nos anos 1990.

Para mim, essa época, em particular o ano de 1993, representou o início da carreira como professora. Neste ano concluí meu estudo no Magistério pelo CEFAM¹. Eu tinha apenas 17 anos quando iniciei o trabalho com minha primeira turma: alunos do ensino infantil de 3 anos e meio de idade da rede municipal de ensino do município de Itanhaém².

Ao longo de 6 anos dediquei-me ao ensino como professora do ensino fundamental (1º ao 5º ano) em escolas públicas e particulares. Nesse ínterim, iniciei a faculdade de Pedagogia, finalizada em 1999 e ministrei, durante três anos, aulas para alunos do curso de “Pedagogia cidadã” da Unesp – curso destinado a professores da rede pública que possuíam apenas o magistério. Após este período, fui designada diretora escolar.

Em 2004, uma nova etapa de minha carreira foi iniciada ao deixar a direção da escola e ingressar no grupo de coordenadoras pedagógicas do município de Peruíbe³. Este, sem dúvida, foi um marco em minha vida profissional porque foi o momento em que me aproximei da área de formação. Durante doze anos tive a oportunidade de conviver com coordenadoras experientes em formação docente e fazer parte de uma equipe parceira, entusiástica e compartilhadora de saberes. O resultado não poderia ser outro: uma profissional mais e mais preocupada com uma pedagogia formativa.

No entanto, apesar desses 12 anos (2004-2016) como coordenadora pedagógica, minha formação como formadora de professores, ainda demandava muita reflexão e muito estudo. De

¹C.E.F.A.M Centro Específico de formação e aperfeiçoamento do magistério – curso equivalente ao Ensino Médio atual – Os CEFAMs foram uma proposta ampla do MEC (Ministério da Educação e Cultura) para todos os estados brasileiros, afim, de formar quadro de magistério e atualizar o pessoal já existente, garantindo um ensino eficaz nas primeiras séries do Ensino Fundamental. No estado de São Paulo CEFAMs foram criados através do decreto nº28.089/88 que especificou a formação do professor para as séries iniciais e da pré-escola (GODOY, 2000).

²Itanhaém – município da Baixada Santista de 93.696 hab (2017) área 599,017 km².

³Peruíbe – município do extremo sul da Baixada Santista de 65.907 hab (2016), área 326,214 km².

acordo com Dubar (1997) a identidade é construída e re-construída, pois é dinâmica. Sua construção e re-construção dependem, pois, das relações que se estabelecem com o outro, nos confrontos do dia a dia e na busca pessoal por uma reconhecer-se tanto profissional e quanto pessoalmente. Segundo o autor, a identidade compreende o cruzamento entre os processos relacionais e o biográfico. Ou seja, eu com o outro – como me relaciono, compartilho e recebo informações e eu comigo mesmo – minha história, meus hábitos, minhas expectativas etc. Essa concepção de Dubar sobre a identidade do profissional corrobora o conceito de Tardif quando afirma que o “trabalho modifica o trabalhador”, assim posso dizer que durante este período dedicado a formação de professores dentro da Secretaria de Educação do Município de Peruíbe, fui adquirindo conhecimento, experiências, aptidões que somaram-se a minha experiência anterior e que continuam somando-se ao longo dos anos e me constituindo progressivamente uma formadora profissional.

Nesse sentido, o incentivo da Secretaria de Educação do Município de Peruíbe foi demasiado importante. Ao empenhar-se em produzir bons formadores para que o ensino no município pudesse alcançar o nível de qualidade almejado, o município promoveu um conjunto de cursos de formação continuada para os coordenadores em parceria com o Instituto Avisa Lá, Escola da Vila, Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, e outros.

Consequentemente, com a realização de cursos de formação e com a prática no dia a dia da rotina de coordenadora pedagógica do município de Peruíbe, fui adquirindo experiência no campo de formação.

Como professora coordenadora, uma de minhas principais preocupações era, por meio de ações planejadas e coletivas, buscar incentivar o professor da rede pública a refletir sobre sua prática na escola. Uma prática reflexiva que considerasse diferentes formas de produzir aprendizagem e criasse condições para que o aluno com dificuldades de aprendizagem também pudesse desenvolver seu potencial.

Sem dúvida, os anos que passei dedicada a formação de professores dentro de uma equipe colaborativa foi fundamental para meu amadurecimento profissional. De acordo com Tardif (2002, p. 11), “(...) não se pode falar em saber, sem relacioná-lo com os condicionantes e com o contexto de trabalho”. Portanto, meu trabalho junto ao grupo de profissionais tornou-se um celeiro para minha constituição como formadora.

Embora minha base profissional já tivesse sido fundamentada como formadora, pessoalmente, ainda não me via como tal. Faltava-me, ainda, uma identidade formadora que se

constituísse de dentro para fora, uma mudança interior. Foi somente a partir de muita reflexão e estudo que por fim compreendi a necessidade de me reconhecer como formadora de professores, como afirma Canário (1997, 10-11), “...a mudança supõe desenvolvimento, no contexto de trabalho, de uma dinâmica formativa e de construção identitária que corresponde a reinventar novas modalidades de socialização profissional”.

Assim, empenhei-me em cursos com o objetivo de me fundamentar para me tornar uma formadora proficiente. Fiz especializações na área de Psicopedagogia (2003), de educação especial (2010), Gestão educacional (2011) e Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância (2013).

Em minha prática cotidiana, como coordenadora pedagógica, procurava mobilizar os conhecimentos, as novas descobertas e pouco a pouco me busquei novos desafios. Passei a atuar como professora de cursos de graduação em Pedagogia e de pós-graduação. Também atuei na tutoria de cursos de pós-graduação à distância.

Todos esses cursos e também a prática profissional foram me impulsionando a buscar novos desafios. Certamente a coordenação escolar possibilitou-me trabalhar a formação dos professores em diferentes aspectos: dentro da escola por meio de reuniões, encontros e palestras. Fora da escola, por meio de cursos e capacitações realizadas na Secretaria de Educação. Ainda assim, sentia que poderia trabalhar a formação de um novo ângulo, dentro da escola, mas desempenhando um novo papel: o de diretor escolar.

Sempre acreditei que o diretor escolar tem um papel decisivo e influenciador dentro da unidade escolar. Assim, como diretora, poderia fazer muito mais para criar um ambiente dentro da escola, de valorização e de formação da equipe.

Ainda que exercendo o cargo de coordenadora escolar tivesse a oportunidade de pensar a formação dos professores por meio de planejamento, a execução e a periodicidade dessas formações dependiam das prioridades do diretor da escola. Assim, muitas vezes, apesar da necessidade premente de formação, o trabalho burocrático acabava prevalecendo e as reuniões de Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo transformavam-se no desenvolvimento de pautas burocráticas em vez de tratarem de estudos coletivos e de compartilhamento de experiências.

Assim, acreditava que como diretora poderia construir, assumindo o papel pedagógico do diretor, uma escola em que a formação do profissional docente tivesse um papel fundamental dentro do processo de transformação para uma gestão democrática. Pretendia, assim, assumir o desafio proposto por Nóvoa (1992, p. 27) de “valorização de paradigmas de formação que

promovam a preparação de professores reflexivos, que assumam a responsabilidade do seu próprio desenvolvimento profissional e que participem como protagonistas na implementação das políticas educativas”.

Além disso, o cargo de coordenadora escolar dava-me oportunidade de trabalhar na formação de professores, mas não me permitia conduzir toda equipe a participação ativa no processo de gestão da escola, pois esse é um papel próprio de liderança e condução da equipe é um papel que cabe ao diretor escolar.

Nesse momento, vale a pena indagar: por que um ambiente formador dentro da unidade escolar? Vivemos em tempos de constantes transformações sociais, científicas e tecnológicas que impõem: novas necessidades, novos saberes, novas formas de aprendizagem. De acordo com Teixeira (2011, p.1) este conjunto de fatores, a saber, as mudanças sociais, o avanço da tecnologia, as alterações no mundo do trabalho e da produção, atuam na educação de “forma intensificada, já que nela se formam novos trabalhadores”. Para Libâneo, a transformação é necessária dentro da escola, pois o ensino é afetado por vários elementos: alterações curriculares, organização da escola (gestão, ciclos, processos de avaliação etc), novos recursos didáticos etc. Todos esses fatores produzem mudanças dentro da organização escolar e na identidade do professor (2004, p.38). Daí a necessidade de constituir um coletivo dentro da escola, que compartilhem as dúvidas, as proposições, os encaminhamentos frente a tantas mudanças.

Assim, minha intenção era voltar à direção escolar e com a participação de todos, mediar a criação de um ambiente formador, ou seja, um ambiente que valorize a formação coletiva como um meio de mudança da realidade existente na escola, respondendo assim a necessidade de preparação do professor e de toda equipe escolar para acompanhar essas transformações sociais.

Por fim, toda semente lançada em solo fértil, se cuidada germina, e em 2016 exonerei-me do cargo de coordenadora pedagógica e assumi a direção de uma escola de um outro município da Baixada Santista.

Voltar à direção escolar colocou em xeque minha identidade como formadora. Reconhecidamente, o papel do diretor escolar está muito mais relacionado à parte burocrática da escola do que à formação de professores. Foi o que apontou o estudo de Silva (2013) que demonstrou que o diretor escolar, embora reconheça seu papel como formador, não o desempenha efetivamente para cumprir uma rotina pautada em atividades burocráticas dentro da unidade escolar e responsabilidades para com a Secretaria de Educação, que ocupam grande parte de seu tempo à frente da direção.

No entanto, de acordo com Saviani (1984, p.190) “o diretor deveria ser educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da educação escolar.”. Concordando com isso, apesar dos desafios encontrados em um primeiro momento, não desisti do meu alvo, que visava justamente alcançar um padrão de qualidade de ensino a partir da construção de uma identidade escolar fundamentada na formação continuada de seus docentes.

Mas o que se quer dizer quando se diz identidade escolar? O conceito de identidade é amplo e pode ser visto sob diferentes perspectivas: psicologia, sociologia, antropologia etc. A identidade escolar será composta por um conjunto de fatores ou características organizacionais. Libâneo (2004, p. 33) diz que:

presença ou ausência de certas características organizacionais da escola – tais como o estilo de direção, o grau de responsabilidade de seus profissionais, a liderança organizacional compartilhada, a participação coletiva (...), o nível de preparo profissional dos professores etc. São determinantes para o nível de aproveitamento escolar dos alunos.

Assim, pode-se inferir que a identidade escolar tem um impacto sobre a aprendizagem dos alunos, ou seja, a identidade escolar relaciona-se a própria capacidade da escola em atender (ou não) às necessidades da comunidade a qual pertence.

Libâneo (2004) ainda destaca uma característica da organização escolar que constitui-se relevante para as práticas de gestão: a cultura organizacional ou cultura da escola. Ele afirma que a escola é um ambiente onde a cultura (científica, social, midiática, do aluno, da escola) está em um processo de construção e reconstrução contínuas. O Projeto Político-Pedagógico (P.P.P) deve refletir essa cultura escolar por meio das ações nele propostas. A identidade escolar vai se delinear na construção do P.P.P (VEIGA, 1995).

Assim, a concepção de identidade escolar à qual faço menção é a de uma de uma escola caracterizada por práticas coletivas e a participação de toda equipe escolar e da comunidade, mas que além disso tenha um ambiente formador, que corresponda às necessidade da escola frente aos desafios do século XXI. De acordo com Rios (2009), a identidade da escola se arquiteta no ambiente do qual ela participa e com os segmentos que a compõem, e dos quais considera necessidades, crenças e valores. Também envolve a relação com outras instituições como empresas, família, comunidade e igreja, visto que essas instituições estão em constante processo de transformação. A identidade da escola, deve, por sua vez, como já dito, ser algo construído e re-construído continuamente.

Diante desses princípios e convicções, surgem minhas perguntas: como construir uma identidade na unidade escolar que seja fundamentalmente marcada pela participação ativa da equipe na gestão da escola? Qual o papel da formação dos professores nessa construção? Qual o papel do diretor escolar na mediação desse processo? Quais os passos a serem dados nesta direção? Essas perguntas impulsionaram a realização da presente pesquisa.

2. DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL À FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quando iniciei os trabalhos na unidade escolar como diretora, estava muito animada e com muitos planos. Conheci toda equipe, fiz reuniões e expus meus objetivos. Porém, não pude identificar na equipe grande entusiasmo com meus planos. Além disso, tive que lidar com minha ansiedade e com a carga burocrática de trabalho atribuída a minha função. Não foi fácil. Nos primeiros meses, acabei perdendo-me em meio aos papéis e às tarefas. Apesar disso, não podia fugir de minha intenção de criar uma gestão comprometida com a formação continuada dos profissionais da escola.

Assim, após esse período inicial de adaptação a rotina, resolvi planejar minhas atividades de modo que pudesse ter tempo para entender os problemas, as necessidades da unidade escolar e conhecer melhor a equipe.

Para tanto, fiz reuniões com a equipe gestora: vice-diretor, coordenadores e orientadora educacional. Estive presente nas Horas Atividades Coletivas (H.A.C). Realizei reuniões com os professores de cada período. Busquei conhecer cada funcionário e suas atribuições na unidade escolar, conversei com alunos nos corredores e em minha sala. Observei as relações que se estabeleciam e fiz anotações dos pontos positivos e negativos observados.

Com a ajuda da equipe e com minha própria observação do que acontecia ao meu redor na escola pude compreender melhor o ambiente escolar e as relações de trabalho ali existentes.

Reconhecidamente, uma equipe escolar é formada por um grupo de profissionais com diferentes bagagens e minha experiência profissional tem demonstrado que além das diferenças naturais provenientes da trajetória de cada um, o novo diretor é sempre visto com resistência pelos professores que estão na escola há muito tempo. Os mais novos, sentem-se inseguros e procuram empenhar-se nas atividades propostas e discutidas pela nova gestão, no entanto, faltam-lhes iniciativa e acabam se perdendo no caminho pela falta de experiência e formação. Isso foi exatamente o que ocorreu quando assumi a gestão dessa escola.

Sabia que para muitos alunos a escola era “tudo”, o local de aprendizagens, das brincadeiras e dos relacionamentos afetivos. Então, passei a analisar o ambiente escolar buscando compreender se as ações, os relacionamentos existentes e a prática pedagógica estavam correspondendo às expectativas do aluno e cooperando para seu processo de aprendizagem. Verifiquei que o trabalho em equipe não estava entre as prioridades dos professores e cada um

executava de forma individualizada seu trabalho. Também não havia comunicação saudável entre os membros da equipe escolar, e isso impedia que houvesse uma cultura participativa nos assuntos relacionados a gestão. Assim, as decisões acabavam centralizadas na direção. Um aspecto que me deixou muito preocupada foi a forma de comunicação entre os alunos e inspetores, marcada sobretudo pela falta de respeito de ambos os lados.

Quanto as práticas de sala de aula, chamava-me a atenção a imposição da autoridade do professor e uma cultura de reprovação do aluno, o que me fez pensar sobre a herança educacional que os professores recebem e que muitas vezes não percebem que estão apenas reproduzindo práticas realizadas por seus professores que reproduziam práticas de outros. De fato, parecia não haver uma preocupação com a aprendizagem do aluno, com sua própria prática em sala de aula e com os relacionamentos dentro da unidade escolar.

Esta situação encontrada na escola causou-me grande preocupação, pois revelava que a cultura escolar estava ainda arraigada a concepções que concorrem para a exclusão escolar e que não contribuem para a aprendizagem significativa do aluno, ou seja, que promova autonomia e consciência de sua responsabilidade diante de seu próprio processo de aprendizagem. Como afirma Vasconcelos (2010), a escola reproduz a desigualdade social:

Há uma base sócio-político-econômico-cultural dada na sociedade de classes. Esta é a raiz principal do problema. A classe dominante utiliza todos os meios e instituições para se reproduzir e perpetuar, inclusive a escola. A escola ajuda este processo de discriminação social que deve necessariamente haver na sociedade capitalista, já que pela sua lógica excludente, não é possível que todos cheguem lá (ex. Quantos Silvios Santos o Brasil comporta?) (VASCONCELLOS, 2010, p. 36).

Sim, por meio de um discurso político-ideológico que atribui à educação a chave para a realização, o sucesso, o reconhecimento, a sociedade busca na escola o preparo para o futuro trabalhador, que seja dócil, disciplinado e competitivo. Esse caráter disciplinador e recompensador torna o aluno responsável pelo seu fracasso. Vê-se claramente que a escola dentro dessa ideologia não tem como finalidade a instrução do aluno, mas sua adequação ao sistema. “O papel da escola, a função real e oculta que lhe é destinada, é precisamente esta: a partir dos fracassos escolares dos desfavorecidos, mergulhá-los na humilhação para que não renunciem a uma atitude de humildade. (SNYDERS, 1981, p. 71 apud VASCONCELLOS, 2010, p. 35). Assim, tem-se na escola um cenário de contradição.

Qualidade social do ensino, portanto, diz respeito à qualidade cognitiva e operativa dos processos de aprendizagem numa escola que inclua todos. Atender às necessidades dos alunos em

consonância com as exigências sociais e educacionais contemporâneas significa prestar atenção a *aspectos cognitivos*, isto é, nos conteúdos que estão sendo ensinados, no modo como estão sendo ensinados, na formação das competências de pensamento, na capacidade de aplicação dos conceitos aprendidos na vida prática e nos *aspectos operativos*, isto é, no desenvolvimento de habilidades e procedimentos, de valores, atitudes e hábitos morais. Isso implica inovações nos currículos, nas práticas metodológicas e nas práticas de organização e de gestão nas escolas. (LIBÂNEO, 2012, p.64).

Da mesma forma, como propõe o autor, senti necessidade de mudar a situação da minha escola, pois ao olhar criticamente as práticas na relação professor x professor, professor x aluno, equipe x aluno, professor x gestão, compreendi que algo precisava ser feito para transformar aquela realidade que não vinha permitindo que a escola ocupasse seu papel social de maneira plena na vida daqueles alunos.

Como diretora escolar, reconheci que não era possível mudar todo o sistema no qual a escola foi criada, mas reconhecia a minha responsabilidade para com minha equipe e meus alunos, de transformar aquela realidade, e decidi que seria por meio de um trabalho coletivo e na constituição de um ambiente formador.

O ambiente formador age no sentido de propiciar aos professores ferramentas para o trabalho na organização e no planejamento das atividades cotidianas. Portanto, é essencial que esta formação ocorra dentro do ambiente escolar, local da prática profissional do professor.

Não se trata, porém, de uma formação de transferência de saberes, onde o professor atende ao processo de formação de maneira passiva e com fim de complementar algo que falta em sua formação: seja conteúdo ou competências. A formação que se propõe aqui, considera o professor como ponto de partida para sua própria formação, pois o reconhece como um profissional dotado de saberes e experiências, com um histórico de vida ímpar e que, portanto, possui interesses e necessidades diversos que precisam ser considerados, durante ações formativas, para que ele possa construir os saberes necessários para a reflexão e a prática cotidiana (CANÁRIO, 2001).

Pimenta (1999, p. 31) defende que uma formação reflexiva de professores com a valorização do desenvolvimento pessoal-profissional “supõe condições de trabalho propiciadoras da formação contínua de professores nos locais de trabalho (...)”. Portanto, seria preciso criar condições que antecedessem o processo de formação e que, por assim dizer, preparassem o caminho para a construção de um ambiente formador.

De acordo com Luck (1996, p. 37) “o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.”. Ou seja, o sucesso de uma organização está ligado a ações conjuntas de seus participantes. É preciso ainda que exista algo que os agregue, algo intencional. Se pensarmos em um projeto educacional, por exemplo, como um conjunto de ações planejadas para um determinado fim, concluiremos que o projeto pode ser o elo da união. De acordo com Severino (1992), é necessário que os envolvidos nesse projeto se apropriem da intencionalidade existente no projeto educacional para que sejam superadas as fragmentações da prática e as atitudes autoritárias, convergindo para ações solidárias entre os envolvidos. Segundo o autor, neste caso, “poder-se-á então trabalhar efetivamente em equipe de forma participativa, única compatível com a dimensão democrática” (p.67).

Uma vantagem de um trabalho realizado coletivamente é a descentralização da tomada de decisões, o que aproxima a escola de sua condição como propriedade de todos. Com a descentralização, o diretor passa a articulador de um processo coletivo de tomada de decisões e de divisão de trabalho e de responsabilidades, o que o libera de cargas burocráticas e o ajuda a exercer mais ativamente seu papel pedagógico.

Diante das vantagens do trabalho coletivo, o primeiro passo era conseguir a adesão de todos à ideia de um ambiente formador, todos precisavam se envolver de maneira organizada. Ainda, era preciso considerar os problemas peculiares da unidade escolar, especialmente no que dizia respeito ao trabalho da equipe de professores e funcionários. Não bastava apenas iniciar um processo de formação continuada era preciso muito mais.

Compreendi que o processo mais complexo do que havia pensado inicialmente, em especial porque os professores da unidade não estavam familiarizados com um modelo de gestão formador, pautado em uma política democrática de atuação. Não estavam acostumados a atuar de forma coletiva, visando a um objetivo comum, nem a compartilhar responsabilidades. Segundo as considerações de Severino (1992, p. 64) aqueles que trabalham com Educação devem amadurecer sua consciência sobre seu pertencimento à Humanidade, ou seja, “é preciso que se dêem conta de que a existência humana não ganha seu pleno sentido se não ultrapassar os limites da individualidade e do grupo social particular em que a pessoa se insere”.

A questão era construir uma outra forma de organização da escola, em que todos pudessem contribuir, como apontado por Libâneo (2015, p.78).

Em síntese, desenvolver competências profissionais de um professor significa ir além dos estreitos limites da definição de professor como profissional preparado para ensinar. Sem dúvida,

faz parte das competências de professor saber ensinar, saber dar uma aula, saber comunicar-se com os alunos; mas, é também, saber participar ativamente numa equipe, e saber contribuir para a organização do trabalho escolar qualificante e participativa, isto é, ter capacidades subjetivas e sociocomunicativas para construir coletivamente a estrutura organizacional. Nesse sentido, a competência produz instrumentalidades cognitivas e operacionais para a transformação da realidade social (p.78).

As palavras de Libâneo, reforçaram que havia necessidade de se pensar em uma mudança no ambiente escolar no qual eu atuava. Nóvoa (1995) insiste que “A mudança educacional depende dos professores e da sua formação. Depende também da transformação das práticas pedagógicas em sala de aula” (p. 19). Assim, era importante elaborar um plano de formação que desempenhasse um papel importante não apenas quanto as competências individuais, ou que contribuísse com os conhecimentos necessários para o professor melhorar sua atuação em sala de aula, mas sobretudo, que configurasse uma “nova profissionalidade docente” (NÓVOA, 1995), caracterizada pela participação coletiva ativa na organização do trabalho escolar, pelo planejamento e realização de projetos, pela troca de experiências e que resultasse em uma nova realidade de ambiente escolar.

Era preciso transformar as práticas individuais em práticas coletivas. Não somente pensando nos resultados, mas porque entende-se que o trabalho coletivo é essencial dentro da escola, onde a chegada aos objetivos depende do esforço consciente e da boa vontade de todos. Sozinho, diretor não cumpre as responsabilidades da unidade escolar com êxito, precisa de uma equipe disposta, capacitada e motivada, que trabalhe junto com ele na organização do ambiente escolar.

A construção coletiva da estrutura organizacional, não se limita a promover alguns encontros para discutir acontecimentos cotidianos, mas exige a mobilização de “capacidades subjetivas e sociocomunicativas”, conforme Libâneo (2004), capazes de influenciar atitudes, mudar pensamentos e transformar a realidade.

É preciso trabalhar no sentido da diversificação dos modelos e das práticas de formação, instituindo novas relações dos professores com o saber pedagógico e científico. A formação passa pela experimentação, pela inovação, pelo ensaio de novos modos de trabalho pedagógico. E por uma reflexão crítica sobre a sua utilização. A formação passa por processos de investigação, directamente articulados com as práticas educativas (NÓVOA, 1995, p. 16)

Por isso, pensar na formação dos professores é imprescindível para uma escola que deseja responder às necessidades sociais e educacionais da comunidade em que está inserida.

Portanto, defendo a formação continuada dentro do ambiente escolar como resposta às problemáticas encontradas na escola, a saber: falta de trabalho em equipe, ações individuais, práticas autoritárias em sala de aula, relações interpessoais frágeis, comunicação deficiente. Ainda, a formação continuada assim pode assumir diversas facetas dentro da unidade escolar: ser investigativa, incentivar a pesquisa e o aprofundamento nas áreas de conhecimento do professor; ser preparatória, auxiliando os novos professores a adquirir competências necessárias para o trabalho em sala de aula; ser reflexiva, provocar por meio de compartilhamento de vivências a reflexão da prática (Nóvoa, 1995).

Finalmente, talvez a razão mais importante pela qual defendo que a formação continuada ocorra na escola de modo permanente, sendo parte da cultura escolar, é que os estudos na área de formação tem mostrado que professores que possuem uma extensa preparação para atuar na escola, são “mais eficazes” e possuem maior probabilidade de “permanecer na carreira”. Além disso, a formação possibilita ao professor ter uma visão diferente do aluno, examinando o ensino sob a perspectiva dele, produzindo práticas adequadas à necessidade deste aluno e, portanto, concretizando seu papel social dentro da sala de aula. (DARLING-HAMMON, 2000).

Assim, foi definido como objetivo geral da pesquisa: desencadear um processo de formação participativo na instituição escolar liderado pelo diretor.

Para cumprimento desse objetivo maior, foram elencados os seguintes objetivos específicos.

- Identificar a concepção de gestão democrática e gestão participativa do grupo de professores.
- Elaborar um plano de formação com os professores da unidade escolar.
- Constituir um processo formativo por meio de um grupo reflexivo das questões escolares.
- Analisar o processo formativo implementado.
- Identificar os desafios enfrentados durante o processo de implementação do plano de formação.
- Elaborar um plano de formação com os professores da unidade escolar.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de agora, a educação não se define mais em relação a um conteúdo determinado que se trata de assimilar, mas concebe-se, na verdade, como um processo de ser que, através da diversidade de suas experiências, aprende a exprimir-se, a comunicar, a interrogar o mundo e a tornar-se sempre mais ele próprio. A idéia de que o homem é um ser inacabado e não pode realizar-se senão ao preço de uma aprendizagem constante, tem sólidos fundamentos não só na economia e na sociologia, mas também na evidência trazida pela investigação psicológica. Sendo assim, a educação tem lugar em todas as idades da vida e na multiplicidade das situações e das circunstâncias da existência. Retoma a verdadeira natureza que é **ser global e permanente, e ultrapasse os limites das instituições, dos programas e dos métodos que lhe impuseram ao longo dos séculos** (FAURE, 1974, p. 225). Grifo nosso.

A segunda metade do século XX deu à educação uma nova perspectiva. Estudos como o de Philip H. Coombs sobre a crise mundial da educação, em 1968, produziram novos olhares sobre a importância da educação para o homem e para a sociedade. A partir dele, uma visão crítica da educação, não apenas local, mas global, passou a levantar questões que delinearão o relatório de Edgar Faure em 1972 para a UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). Entre outros aspectos, seu relatório propunha uma educação formadora de pessoas e de caráter permanente (UNESCO, 2000).

Portanto, neste momento do estudo, apresentarei autores que com seus estudos e pesquisas consolidam este princípio de uma educação formadora, uma educação democrática, em outras palavras, uma educação comprometida com um ensino de qualidade para todos.

Para iniciar, um pouco de história.

Um pouco de história

A partir da década de 1990, em um contexto de grande agitação mundial ao redor da importância da educação, começa-se a discutir no Brasil a qualidade das escolas públicas, a democratização e programas específicos que pudessem servir de parâmetros para as metas estabelecidas e, conseqüentemente, melhora do ensino oferecido. Era preciso pensar na educação porque toda a história educacional desde a chegada dos Jesuítas demonstrava claramente que a educação do povo não era prioridade (MARÇAL RIBEIRO, 1993).

Se voltarmos brevemente um pouco mais na história compreenderemos a origem da realidade educacional que temos hoje no país. Já que para conhecer o presente é preciso voltar ao passado e analisar criticamente o que foi feito, o que deixou de ser feito e as possibilidades que os erros nos proporcionam para melhorar nossa atuação. Como diz Marçal Ribeiro (1993, p. 28). “não se pode negar a bagagem educacional que o tempo nos legou (...)”.

Na década de 1960, a sociedade brasileira amargava a realidade de que 50,5% da população, maior de 15 anos, ser constituída por analfabetos, contra 13% na Argentina e 34,2% no Paraguai, para dar uma ideia do problema. Assim, diante dessa realidade e da necessidade de mão de obra, o governo de Juscelino Kubitschek pensa a educação, não para cumprir um papel social ou elevar a cultura popular, mas para atender a necessidade de mão de obra e, assim, contribuir com a realização de seu Plano de Metas para a rápida industrialização do país.

Em 1961, houve um marco importante para a educação com a promulgação da LDBEN – Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que representou um avanço para a educação, pois descentralizou o poder do governo e deu autonomia aos estados e municípios. Também, caracterizou-se por demarcar uma nova divisão para o ensino: pré-primário (maternal e infantil), primário (duração de 4 anos), e ensino médio (ginasial e colegial). Neste período houve também uma elevação nos gastos públicos em relação a educação (PIRES, 1995). Estas mudanças na educação eram resultados das reivindicações sociais.

Com a chegada de grandes empresas e as dificuldades de investir na poupança para manter seus pequenos negócios, a classe operária e a classe média viram, neste momento da história, a escola como o meio pelo qual seus filhos poderiam alcançar melhores condições de vida, ou seja, o estudo abriria oportunidades para melhora do padrão econômico, assim, aumentou a busca por cursos formais de nível elementar médio e superiores. Mas não havia vagas para todos, gerando ainda mais conflitos de interesses e a criação de lideranças para reivindicação de direitos.(MARÇAL RIBEIRO, 1993)

Algumas reformas do Ensino Superior foram feitas no sistema em 1969 sem consulta popular, definidas especialmente por uma minoria que não deixava de revelar seus interesses políticos e econômicos. De acordo com Marçal Ribeiro (op cit, p. 27):

Não só as leis desse período, mas todas as reformas referentes a Educação, foram feitas por um grupo minoritário que achava ser isto ou aquilo melhor ou pior para a sociedade que iria desfrutar do ensino. Alguns até poderiam estar imbuídos de um sincero sentimento salvador, porém as reformas não proporcionaram avanços de peso na Educação no Brasil.

Ainda nos anos 1960 e estendendo-se até o final dos anos 1980, vivemos um período difícil, o da ditadura civil-militar (1964-1985) em que organizações civis pró-educação como a UNE (UNIÃO NACIONAL DOS ESTUDANTES), JUC (JUVENTUDE UNIVERSITÁRIA CATÓLICA) e MEB (MOVIMENTO DE EDUCAÇÃO DE BASE), entre outras, ligadas a ativistas educacionais foram perseguidas e banidas. Muitos educadores foram exilados e muitas medidas foram tomadas para controlar as ações dos estudantes e as organizações de ensino. Neste período houve retrocesso na educação, foram firmados acordos de investimentos entre o Brasil e EUA conhecidos por acordos MEC-USAID que, se mostravam a “boa vontade” dos americanos em ajudar o Brasil em suas mazelas educacionais. (PIRES, 2015), tentavam impor o modelo americano de ensino, e não consideravam as especificidades da cultura brasileira. Entretanto, apesar das críticas, é preciso dizer que a assinatura deste convênio permitiu a modernização das universidades brasileiras.

De acordo com Saviani (2008) ainda hoje é possível verificar as consequências deste período para a educação brasileira. Pode-se citar, o ensino preocupado em atender às necessidades do mercado de trabalho que precisava de mão de obra especializada e não para dar ao aluno aprendizagens necessárias para exercer sua cidadania de modo pleno.

Outro fato que é importante ressaltar e que marca um novo período político para a sociedade brasileira é a Constituição de 1988 que possui um caráter progressista e marca o processo de redemocratização do país com o fim do período ditatorial. Estabelece a educação como um dever do Estado e da Família, a ser respeitado pelos órgãos educacionais e possibilita ao brasileiro o direito de exigí-lo. Define como obrigatória a matrícula da criança em idade escolar nas escolas, colocando também a responsabilidade para os pais na questão educacional.

Infelizmente, apesar de algum progresso percebido neste período, ao olhar para a história da educação temos como verdadeiras as palavras de Marçal Ribeiro (1990, p. 15):

A história mostra que a educação escolar no Brasil nunca foi considerada como prioridade nacional: ela serviu apenas a uma determinada camada social, em detrimento das outras camadas da sociedade que permaneceram iletradas e sem acesso à escola. Mesmo com a evolução histórico-econômica do país (...); mesmo tendo, ao longo de cinco séculos de história, passado de uma economia agrária-comercial-exportadora para uma economia baseada na industrialização e no desenvolvimento tecnológico; mesmo com as oscilações políticas e revoluções por que passou, o Brasil não priorizou a educação em seus investimentos político-sociais e a estrutura educacional permaneceu substancialmente inalterada até nossos dias, continuando a agir como transmissora da ideologia das elites e atendendo de forma mais ou menos satisfatória apenas a uma pequena parcela da sociedade.

E, no final do século XX, a taxa da população maior de 15 anos analfabeta era de 20,07%, passa a 13,63% em 2000. (IBGE, 2007). Grande parte deste avanço, foi resultado de maiores investimentos destinados ao setor educacional, novas políticas educacionais, além de estudos e pesquisas que impulsionaram a tentativa de atendimento aos problemas que afetavam o ensino e aprendizagem das crianças brasileiras, além da melhora das condições de vida do próprio povo e da visão da escola como um meio para melhorar suas condições econômicas.

No entanto, apesar desses avanços numéricos: aumento de matrículas e de anos de permanência dos alunos na escola, a questão da qualidade do ensino-aprendizagem continuou sendo palco de discussões, porque as crianças não atingiam os conhecimentos necessários, ou o nível de proficiência, de acordo com o esperado para o grau de escolaridade. Mantinha-se ainda a chamada distorção-série e idade.

Muitas foram as respostas e as propostas para esses problemas que até hoje continuam a assombrar a educação brasileira. Assim, novas pesquisas têm sido feitas para buscar novos caminhos para educação brasileira. De acordo com Libâneo (2004, p. 31) as recentes pesquisas sobre o sistema escolar e as políticas educacionais “têm centrado na escola como unidade básica e espaço de realização dos objetivos e metas do sistema educativo”. E esclarece que essa valorização da escola, como centro de estudo, tem levado muitos países, ao fazerem reformas educativas, a privilegiar como estratégia de ação os seguintes elementos: autonomia escolar, projeto pedagógico, gestão centrada na escola e avaliação institucional. Todos esses elementos atribuem ao gestor uma papel fundamental dentro da escola e de suas transformações.

Portanto, ao fim desta pequena consideração de recortes da história da educação no Brasil, compreendemos a chegada dos anos 1990 e a necessidade de se pensar uma nova concepção de gestão que realmente atenda aos interesses dos alunos matriculados no ensino público, independente de suas crenças, histórico e condição econômica.

3.1 O Gestor escolar e seus desafios

Sander (1995) delimita quatro competências que o gestor educacional ou administrador da educação deve estar preparado para assumir, são elas: competência econômica, pedagógica, política e cultural.

A competência econômica diz respeito a habilidade do gestor para maximizar a captação e utilização dos recursos econômicos e financeiros da escola, suprimindo de modo eficiente as necessidades da unidade escolar e alcançando os objetivos propostos em seu planejamento em relação ao uso racional dos recursos financeiros disponíveis na unidade escolar. Sua competência pedagógica refere-se a sua capacidade para formular objetivos educacionais, desenhando cenários e meios pedagógicos para sua realização. A competência política é revelada em sua percepção do ambiente externo, sua atuação e influência sobre o sistema educacional e sua ação organizada na satisfação das necessidades sociais e políticas da comunidade. Sua competência cultural auxiliará o administrador a buscar soluções adequadas de modo a possibilitar a valorização dos participantes do sistema educacional e da sociedade geral, atendendo suas necessidades e promovendo a satisfação de todos.

Todas essas competências, sem dúvida, são fundamentais para uma boa gestão. Para fins desse trabalho, no entanto, cabe destacar as palavras de Sander (1982, p.51-52) referentes a competência pedagógica do administrador escolar: “reflete sua capacidade para formular objetivos educacionais e para desenhar cenários e meios pedagógicos eficazes para a sua consecução”. Ou seja, o administrador escolar ou gestor precisa também desenvolver competência pedagógica para atuar de maneira efetiva na formulação de objetivos educacionais e na criação de meios pedagógicos para alcançar esses objetivos. Em outras palavras, ao diretor escolar também cabem responsabilidades de ordem pedagógica que não devem ser negligenciadas ou transferidas para outros profissionais, pois relacionam-se com o êxito da unidade escolar em concretizar aquilo que é proposto dentro de seu Planejamento Político Pedagógico.

Ainda sobre competência, mesmo com o reconhecimento por parte dos diretores da importância dessas competências (competência sociopolítica, competência pedagógica e competência econômica), muitas pesquisas, inclusive as citadas nesse trabalho, referente ao trabalho do gestor, apontam para a predominância das atividades relacionadas a administração (financeiro, legal, compras, relatórios etc) em detrimento de atividades ligadas ao pedagógico. Isto ocorre porque o diretor possui uma infinidade de atribuições burocráticas e muitas vezes falta-lhe competência para lidar com todas as suas responsabilidades, de maneira organizada, planejada e com êxito. De acordo com Silva (2002, p. 58) o diretor vive uma dicotomia (administrativo x pedagógico) em sua função, demonstrada em sua pesquisa ao revelar que: 25% dos entrevistados acredita que sua gestão, deve ser apenas administrativa, e apenas 15% dos entrevistados julgam que deve ser administrativa e pedagógica, o restante (60%) acredita que o gestor possui função pedagógica.

Entende-se que o modelo de gestão assumido influenciará as prioridades do diretor escolar dentro de sua escola, pois refletirá suas concepções, valores assumidos por sua gestão e seu relacionamento com a equipe. Assim, o próximo tópico discute os principais modelos de gestão e suas características gerais.

3.2 Os modelos de Gestão

A gestão escolar que deve ser uma gestão da escola (visando o bem estar da comunidade escolar), acaba seguindo o ideário neoliberal – escola dentro da exigência do mercado, cabendo “às comunidades e às escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais”. Em uma perspectiva sociocrítica, o papel da gestão “significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola, decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de sua participação, dentro do contexto sociocultural da escola (...)” (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2003, p.32).

Então, se desejamos uma gestão participativa, a perspectiva sociocrítica é a mais adequada, pois possibilita que “as falas” dos profissionais da escola sejam ouvidas, compartilhadas e, portanto, valorizadas. Libâneo ressalta que essa perspectiva sociocrítica torna a escola “um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagem constituída pelos seus componentes, um lugar onde os profissionais podem decidir sobre o seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão.” (2004, p. 32). E é justamente esse modelo de gestão sob a perspectiva sociocrítica que defendo nesse trabalho como sendo oportuno para a escola em que atuo como diretora e onde desejo incentivar um processo de participação ativa da equipe.

Ainda, o modelo de gestão na unidade escolar, pode ser dividido em três estilos de liderança: Centralizador – não há espaço para discussão, as decisões estão centradas na direção, Democrático – o papel do diretor é moderador, aprecia a participação e a iniciativa do coletivo e Laissez-Faire – neste modelo o gestor executa o menor número de interferências possível, deixa que a equipe atue livremente.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) citam as seguintes concepções de gestão: técnico-científica – baseada nos princípios da administração clássica; Autogestionária – responsabilidade coletiva e participação direta de todos, sem direção, sem líder; Interpretativa – caráter normativa, organizadora, Democrático-participativa – decisões tomadas em ação coletiva (QUADRO 1):

Quadro 1 – As concepções de organização e gestão escolar segundo Libâneo

TÉCNICO-CIENTÍFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquiza cargos e funções; - Racionalidade do trabalho; - Administração clássica ou burocrática; - Gestão da qualidade total; - Prescrição detalhada de funções e tarefa; - Divisão técnica do trabalho escolar. - Poder centralizado no diretor; - Formas de comunicação verticalizadas; - Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade coletiva; - Ausência da direção centralizada; - Acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; - Recusa do exercício da autoridade e - Promoção do poder coletivo na escola; - Decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões; - Alternância no exercício de funções; - Ênfase nas relações pessoais, mais do que nas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” como valores e práticas compartilhadas; - Trabalha com base nas experiências subjetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de objetividade no trato de questões da organização e gestão, mediante a coleta de informações reais; - Advoga formas de gestão participativa, mas não exclui a necessidade da coordenação. - Defende uma forma coletiva de tomada de decisões, sem desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

Fonte: Libâneo (2013)

O quadro de Libâneo resume as principais atribuições de cada modelo de gestão. O modelo escolhido pelo gestor escolar deve responder às suas expectativas dentro daquilo que propõe e de sua intencionalidade dentro da escola em que atua.

Muitas vezes esses modelos coexistem dentro de determinada gestão na ação do gestor. No entanto, pelo contexto educacional vivido em nossos dias, o modelo de gestão que vem sendo estimulado e aplicado, ainda que em discurso, é o modelo baseado na concepção democrático-participativo (FORMIGA, 2007). Esse modelo tem sido estimulado por estudiosos em educação,

por entidades internacionais como a UNESCO, sendo um modelo que adequa-se mais à gestão centrada na escola (LIBÂNEO, 2004).

Vale ressaltar que a gestão democrática é um discurso da educação contemporânea determinado para o sistema de ensino brasileiro pela L.D.B, Lei 9394/96 , em seu artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

No entanto, ainda que a gestão democrático-participativa seja assegurada pela legislação, precisa ser defendida dentro do ambiente escolar pelo gestor, pois é ele quem garantirá no ambiente escolar que ela, a gestão democrático-participativa, seja assumida e de fato constituída.

Para realizar a incumbência de implantar uma gestão participativa, o gestor escolar precisa de uma competência fundamental que é a liderança, pois ainda que a gestão seja democrática ela se faz por meio de sua ação como líder. Seu papel como tal, envolve influenciar pessoas para que atinjam resultados esperados dentro de sua proposta ou da proposta do grupo. Portanto, desempenha sua liderança por meio de habilidades interrelacionais – promovendo um clima favorável às discussões e soluções de problemas. Neste sentido o gestor é também um motivador, pois mobiliza sua equipe à ação conjunta. Muitos autores argumentam que o principal papel do gestor é o exercício da liderança, atuando como orientador, articulador e motivador.

A este respeito o trabalho de Formiga (2007) comentando a pesquisa realizada por Lopes (2003) destaca que os diretores pesquisados desejavam tomar decisões em equipe, porém tinham um senso de responsabilidade maior para com a instituição. Desejavam exercer a liderança, mas não queriam ser rotulados como autoritários. Compreendiam que seu papel dentro da instituição requeria que se adaptassem às leis e políticas educacionais estabelecidas e que essas, de certo modo, limitavam suas ações dentro da escola.

Assim, obviamente, seu papel depende grandemente de suas convicções, de sua cultura, de suas aprendizagens e o que seu caminho como profissional o ensinou a valorizar. E isso refletirá também em sua opção dentro da esfera administrativa e pedagógica.

3.3 Gestão participativa

De acordo com Barroso (1998) a gestão participativa tem origem nos estudos científicos do australiano Elton Mayo (1880-1949) considerado o pai da Teoria de Relações Humanas. Formado em psicologia, ele investigou os aspectos humanos relacionados com o aumento da produtividade das indústrias de 1927 a 1932 e demonstrou a importância de se utilizar a participação de todos os funcionários dentro do contexto empresarial. Uma de suas conclusões foi a condição do trabalho como uma atividade de ordem grupal. Outra importante constatação de seus estudos é que as relações humanas constituem-se chave para prevenção de conflitos sociais.

Apesar da relevância de seus estudos e dos que se seguiram sobre o tema, a gestão participativa somente muito recentemente foi colocada como possibilidade dentro do ambiente escolar. Só a partir de 1970, iniciaram-se os estudos sobre a gestão participativa nas escolas. Sobre estes estudos, Barroso afirma:

Mostraram a importância dos factores organizacionais no rendimento escolar dos alunos, em particular os relacionados com a sua gestão. Entre estes factores destaca-se a existência de um estilo de gestão que promovesse a participação dos professores na planificação das actividades, o trabalho em equipa, formas de gestão colegiais, e uma “cultura do reforço mútuo” na resolução de problemas e no desenvolvimento profissional (1998, p. 7).

A gestão participativa é a gestão que valoriza e promove meios para a viabilização da participação de todos (equipe escolar, professores, alunos e comunidade) nas discussões e decisões que relacionam-se com os processos de gestão escolar. Como explica Libâneo:

Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão (LIBÂNEO, 2004, p. 117).

Assim, os atores da do processo de participação (BARROSO, 1998, p. 11-12) são:

Professores – Pois são responsáveis por criar condições para a aprendizagem dos alunos, organizam e disponibilizam recursos e realizam atividades curriculares e extra-curriculares, fora e dentro da escola, sendo portanto, imprescindível sua participação na gestão.

Trabalhadores não docentes – Embora sendo um número menor, devem participar “na qualidade de adultos com responsabilidades educativas e como técnicos de apoio logístico às atividades de ensino”

Alunos – Não devem ser deixados fora do processo de participação, devem ser encarados, portanto, não como “clientes”, mas como “trabalhadores” sujeitos de sua própria formação, “co-produtoras dos saberes, saberes fazeres e saberes ser, necessários ao seu crescimento e desenvolvimento”. Sendo, portanto, sua participação na gestão “uma condição essencial para sua própria aprendizagem”.

Os pais – Existe um consenso sobre a participação ativa dos pais na gestão escolar. Sua integração é importante para acompanhar a escolarização de seu filho e especialmente para exercer o controle democrático sobre o funcionamento da escola. Assim os pais podem participar como fiscalizadores da escola e de suas atividades, contas etc, e também com participação social e cívica “mais com o sentido de solidariedade, co-responsabilização e parceria”. Infelizmente, uma queixa comum nas escolas é a ausência dessa participação e, assim, deve ser um ponto de atenção de toda gestão, trazer os pais para participarem de maneira mais ativa nas escolas.

Os representantes de autarquias e da comunidade local – Sua participação deve ter como intuito a parceria com a escola, co-responsabilidade da sociedade local pela concretização dos objetivos da escola.

Assim, a participação é, sem dúvida, um elemento importante para que a escola cumpra seu papel social, que não se resume na promoção de saberes científicos e desenvolvimento de capacidades cognitivas, mas ampliam-se à medida que transformações sociais impelem à formação de cidadãos participativos, conscientes de sua importância para transformação da realidade em que vivem e comprometidos com os objetivos da instituição escolar.

Um ponto importante a ser destacado sobre a participação de toda comunidade na escola, é que a escola torna-se um ambiente com práticas democráticas que contribuem com a formação do cidadão para participar de outras instâncias decisórias no âmbito da sociedade civil como: organizações do bairro e movimentos de minorias étnicas, culturais etc. Assim, a escola cumpre seu papel social e político (LIBÂNEO, 2004).

Além disso, a participação de todos na gestão é um requisito fundamental para que a gestão se caracterize como democrática. Conforme Libâneo, a gestão democrática EXIGE a participação de todos. Assim, temos aqui uma premissa: é fundamental a participação de todos na gestão democrática, ou em outras palavras: não há gestão democrática sem a participação de TODOS (diretor, equipe administrativa, equipe pedagógica, equipe de apoio, pais, alunos, comunidade, enfim todos mesmo!).

Dessa forma, antes da concretização da gestão democrática na unidade escolar, é preciso que a escola desenvolva primeiramente uma gestão participativa. É preciso garantir que todos estejam dentro do processo de gestão por meio de ações que pouco a pouco constituirão a escola como uma escola de todos, onde a gestão democrática torna-se realidade.

Outra concepção discutida por Souza (2006), é que a gestão é um processo político onde as pessoas discutem, deliberam, planejam, acompanham, controlam e avaliam as ações direcionadas para o progresso da escola. Se é um processo político, ela está efetivamente relacionada a normas. E então, entra a participação, as normas são coletivamente construídas.

Portanto, o gestor deve ter habilidades e competências para exercer um modelo de gestão participativo que não seja “uma mera técnica gestonária de motivação dos trabalhadores e de rentabilização de seu trabalho” (BARROSO, 1998, p. 16), mas que seja fruto de uma “cultura de participação” da própria escola, ou seja, onde há a percepção de cada um dos autores dessa gestão participativa (professores, alunos, pais, funcionários) da participação como valor essencial de orientação para suas práticas.

Mas como criar esta “cultura de participação” dentro da escola? Qual o papel do gestor nessa construção?

3.3.1 O papel do gestor na construção do modelo de gestão participativa

Fank (2010, p. 12) destaca que a sonhada participação na gestão escolar, muitas vezes, não se concretiza, fica limitada ao discurso. Segundo ele, isso ocorre porque a própria escola nem sempre “tem clareza de como ela deve organizar-se, para expressar-se democraticamente”. Ou seja, muitas vezes falta competência ao gestor para construir esta cultura de participação dentro do ambiente escolar.

Portanto, aqui está a importância do diretor como líder e articulador, sua atividade é essencial para alcançar a tão desejada escola democrática. Se o diretor escolar não tiver

consciência de seu papel como líder dentro do contexto da escola e não for hábil para lidar com as diversas situações existentes que exigem uma movimentação maior de toda a equipe, sendo um maestro dentro do ambiente escolar, fatalmente a escola não produzirá frutos democráticos: participação ativa dos cidadãos na vida pública, exercício da cidadania, participação dos profissionais e da comunidade na gestão, entre outros. Tampouco criará o clima apropriado dentro da instituição para que isso ocorra. Segundo Libâneo (1996, p. 200):

Quem ocupa o cargo de liderança como diretor ou coordenador pedagógico precisa dispor-se do posicionamento de predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e a participação pedagógica pressupõem uma educação democrática.

Assim, antes de propor a participação de todos no processo de gestão, o diretor deve criar condições para que todos possam participar, isso significa:

- Promover um clima organizacional adequado, a equipe deve sentir-se segura e ter bons relacionamentos entre si.
- Desenvolver uma boa imagem junto a comunidade para incentivar a boa vontade e cooperação.
- Planejar ações para trazer os pais para a escola.
- Envolver os alunos em projetos, em reuniões e discussões sobre os problemas da escola e na construção conjunta de objetivos e regras coletivas.

Para realizar essas atividades com êxito, o diretor precisa, de acordo com Luck (2009), desenvolver as seguintes competências: ter foco no pedagógico, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e estimular a promoção da aprendizagem dos profissionais que trabalham na escola.

Assim, o primeiro passo em construir uma gestão participativa é conceber boas equipes para o trabalho participativo. De acordo com Barroso (1998, p.20) o trabalho das equipes deve ser baseado em: “percepções partilhadas, propósitos comuns, acordo sobre os procedimentos a adotar, compromisso, cooperação e aceitação de que as eventuais discordâncias devem ser resolvidas através de uma discussão franca e aberta.”.

Dessa maneira, a participação do grupo não será por imposição ou por uma decisão do gestor, mas porque entendem a utilidade de sua participação, compreendem os aspectos envolvidos, sentem-se seguros em trocar informações e expor seus pensamentos com os demais do grupo.

Portanto, é preciso que, em primeiro lugar, o diretor faça uma avaliação da sua equipe e de suas percepções em relação a gestão participativa e lance mão de estratégias para alcançar de maneira plena o senso de participação desejado.

A introdução da gestão participativa deve ter em conta os contextos em que se aplica. Se na escola não existe um ambiente favorável aos valores da participação, mais vale iniciar o processo em campos limitados, mesmo periféricos e com resultados “à vista”, do que ensaiar estratégias globais que abranjam os aspectos centrais da gestão (BARROSO, 1998, p. 18).

Assim, pensar no contexto da escola em que atuo foi fundamental para iniciar um processo de mudança. Ao deparar-me com um ambiente escolar marcado por ações individualizadas e pouco amistosas, percebi que era preciso mudar. Caso contrário, não atingiria meu alvo, como diretora de transformar o modelo de gestão da escola.

O próximo tópico dará destaque a formação continuada e como essa formação tem espaço como ferramenta estratégica dentro da gestão para a implantação de uma cultura participativa.

3.3.2 A gestão participativa e a formação continuada

Nas últimas décadas a sociedade vivenciou mudanças econômicas, políticas, tecnológicas que transformaram as formas de viver e se relacionar, não há como negar e tão pouco desconsiderar essas mudanças. É preciso saber lidar com as mudanças de modo positivo. Para tanto, novas aprendizagens são essenciais dentro do ambiente escolar, o tempo todo temos sempre que continuar aprendendo. Não importa se o professor já leciona por muitos anos ou apenas está começando na profissão. Ele deve perceber que a formação é um processo permanente, que o ajudará a responder a nova realidade da escola, aos novos tempos advindos das transformações sociais ocorridas nos últimos anos e a evolução científico-tecnológica que temos vivenciado. Pois a escola, seu local de atuação, é, sem dúvida, o ambiente social no qual essas mudanças alcançam um impacto significativo. Portanto, não se trata apenas de desenvolver técnicas e regras de atuação, mas uma postura crítico-reflexiva diante da realidade. (LIBÂNEO, 2004).

Assim a formação constitui-se como um elemento para o desenvolvimento profissional individual (afeta cada um em seu histórico) e coletivo (influência as ações coletivas, o entrosamento da equipe, seus valores etc).

Isto posto, a formação continuada que defendo neste trabalho é uma formação que colabore com o desenvolvimento profissional do professor e que corresponda à necessidade de um professor consciente de sua importância, na participação coletiva nos espaços escolares dentro da perspectiva crítico-reflexiva, ou seja, a formação que propicie a articulação entre a prática e a reflexão sobre a prática (ob. cit. p.38).

Libâneo (2004, p. 71) define formação continuada da seguinte maneira:

formação continuada é uma maneira diferente de ver a capacitação profissional de professores. Ela visa ao desenvolvimento pessoal e profissional mediante práticas de envolvimento dos professores na organização da escola, na organização e articulação do currículo, nas atividades de assistência pedagógico-didática junto com a coordenação pedagógica, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe etc. O professor deixa de estar apenas cumprindo a rotina e executando tarefas, sem tempo de refletir e avaliar o que faz.

Na visão de Libâneo a formação continuada deve ter como referência a escola onde o professor atua. Não se trata, então, de cursos esporádicos realizados pela secretaria de educação ou por outras instituições.

Obviamente, a prática e reflexão produzidas por essa formação nos diversos ambientes (reuniões, conselhos de classe, atividades pedagógicas etc) tornarão o professor mais conhecedor das condições existentes na escola, auxiliando-o, pouco a pouco, a exercer seu papel participativo dentro da escola.

Libâneo (2004, p. 72) cita Christov (1998) para dar uma visão mais aprofundada da formação continuada. Christov expressa que a formação continuada é necessária porque a “realidade muda e o saber que construímos sobre ela precisa ser revisto e ampliado sempre”. Neste sentido, a autora alega que a formação continuada traz a oportunidade de compreender as novas realidades e buscar novas direções.

Assim, a partir dessas considerações sobre a importância da formação continuada para o acompanhamento das transformações sociais dentro do ambiente escolar, de sua relevância para que o professor cumpra seu papel com competência e, para a melhora da qualidade de ensino oferecida ao aluno, é essencial que a escola constitua-se em um ambiente de aprendizagens não apenas para os alunos, mas também para o professor e toda equipe escolar, onde a formação do

profissional que nela atua seja um elemento permanente. É exatamente isso o que desejo para a escola onde atuo como diretora: uma escola de aprendizagens com formação permanente de sua equipe.

Moreira (2007), afirma que um ambiente de aprendizagens possui um caráter previamente organizado para promover oportunidades de aprendizagens. Assim, nesta escola de formação permanente, constituída como um ambiente de aprendizagens, proposta aqui, a postura do gestor é fundamental, pois deve encarregar-se de organizar este ambiente para promover as oportunidades de aprendizagem.

Assim, dentro da gestão participativa a formação continuada dentro da unidade escolar é uma prática pedagógica e cabe ao gestor implantá-la na escola.

Nesse sentido “a estrutura e a dinâmica organizacional atuam na produção de suas práticas profissionais”, segundo Libâneo (2011, p. 301). Ou seja, a atuação do gestor, em promover espaços para a formação contínua de sua equipe, vai incidir diretamente nas práticas docentes, bem como em todos os profissionais no ambiente escolar. Pois, ao assegurar condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas, o diretor influi na forma como se dá a prática dos profissionais da escola.

Ainda, explicitando um pouco mais o papel da escola Libâneo (2004, p.58) destaca que a escola deve promover um constante investimento no desenvolvimento pessoal e profissional dos professores por meio de um ambiente de trabalho receptivo e formação continuada. É imprescindível, segundo o autor, que o professor possa ter um crescimento pessoal e profissional, sem o qual não será de valia para a organização. Conforme o autor “no terreno da ciência e da cultura, ninguém dá o que não tem”.

A gestão do trabalho escolar requer, segundo Libâneo (2004, p. 121) o aperfeiçoamento profissional de todos:

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola significa conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem desenvolvidas.

Assim, a formação continuada dos professores dentro do ambiente escolar pode construir um ambiente reflexivo que contribua para a adoção de práticas pedagógicas realmente positivas e intencionais que certamente refletirão na cultura organizacional- o conjunto de valores,

crenças, rituais e normas adotadas pela instituição - e na aprendizagem do aluno. E, ao promoverem as trocas de experiências entre a equipe, fortalecem-se as relações e os vínculos afetivos tornando o “campo”, para a implantação da gestão participativa, mais “fértil”.

É preciso dizer que a responsabilidade pela formação continuada não deve ser exclusiva da escola onde o professor atua. Cada profissional deve buscar ampliar seus conhecimentos dentro de sua área por meio de cursos, seminários e outras fontes que possam auxiliá-lo a desempenhar mais plenamente seu papel dentro da instituição em que trabalha. Em uma sociedade com tantas transformações, o profissional de qualquer área precisa atualizar-se constantemente, na educação isso é fundamental. Assim, a escola pode não somente promover a formação dentro de seus portões, mas incentivar essa formação docente para além dele.

Entretanto, a formação continuada não deve envolver apenas os professores mas contemplar também a gestão escolar.

3.4 Formação continuada da equipe gestora

O desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, **é prioritário**, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação brasileira (LUCK, 2011, p.24, o grifo é nosso).

De acordo com Luck (ob. Cit) a formação da gestão é um assunto prioritário porque é a gestão quem concretiza mudanças na unidade escolar que culminarão na melhora da qualidade do ensino. Assim, pensar na formação continuada da gestão também é importante.

A pesquisa “Práticas de seleção e Capacitação de diretores” realizada pela Fundação Víctor Civita, em 2011, coordenada por Heloísa Luck, mostrou que das 24 Secretarias participantes na pesquisa, 23 haviam investido na formação dos diretores nos últimos 5 anos. No entanto, os cursos se caracterizavam, conforme apontou a pesquisa, por muita teoria e pouca relação com a prática do diretor e com as competências que ele precisa desenvolver como competências de resultado, planejamento e liderança. Outras pesquisas que investigaram o perfil do diretor escolar evidenciaram cotidiana a importância da formação. É o caso da pesquisa realizada pela Centro de Apoio à Educação a Distância/ Universidade Federal de Juiz de Fora (CAED/UFJF) em 2009 que demonstrou que 36,82% dos diretores não possuem especialização em administração escolar (a formação em Administração Escolar aborda disciplinas nas áreas:

gestão de pessoas, gestão de recursos públicos, de patrimônio, tecnologias, gestão de assuntos pedagógicos, currículo, projeto político pedagógico e outros, tornando o diretor mais dinâmico no seu trabalho na unidade escolar).

Entre outros resultados, as pesquisas indicam que é preciso pensar a formação continuada da equipe de gestão. Um motivo pelo qual é importante pensar a formação do gestor, segundo Castro (1998, p. 46):

Diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vem sendo esboçada pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade de ensino.

Luck (2009) destaca o papel de liderança dos gestores:

Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades (p.2).

Os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas (p.33).

Assim, a partir da proposição de Luck (2009) de que o gestor como líder é responsável por sua equipe e por sua escola, vemos também a sua responsabilidade pela própria formação, pois dele dependerá a criação de um ambiente em que todos trabalhem conjuntamente para atingir objetivos comuns.

Dessa maneira é imprescindível promover a formação da equipe gestora, pois sem uma boa formação e reflexão sobre a prática que o processo de formação possibilita, os gestores educacionais não se tornarão agentes de transformação dentro da escola, não poderão mesmo iniciar o processo de transformação para uma gestão democrática, fazendo cumprir a legislação no espaço coletivo que é a instituição escolar. Ainda, a formação é fundamental para que possa

elaborar o Projeto Político Pedagógico da unidade escolar de acordo com os princípios da gestão democrática.

Certamente, a formação da equipe gestora promove o desenvolvimento pessoal de seus membros e também assegura conhecimentos técnicos e teóricos que somados possibilitam um trabalho planejado e pautado na intencionalidade, deixando de ser reflexo apenas de vontade pessoal ou gosto próprio. O gestor e sua equipe passam a ter uma atitude aberta e favorecem o diálogo. E o diálogo, por sua vez, contribui para a criação de ambientes harmoniosos e cooperativos.

Todos da equipe gestora precisam ter consciência de seu papel e devem buscar ampliar seus conhecimentos, suas aprendizagens, que podem ocorrer no espaço escolar ou não, nas secretarias ou não, de modo individual ou coletivo, visando sempre o projeto da escola e da comunidade.

Paulo Freire (1995) defende que a escola se torne um espaço de aprendizado da convivência democrática:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um 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, 1995, p. 91).

Paulo Freire enfatiza que é preciso que a escola exercite certos gestos democráticos, como a escuta, o respeito a opinião do outro, o acolhimento a decisões coletivas, a abertura para posições divergentes.

E foi ouvindo a equipe gestora, todos os professores e funcionários, observando as relações estabelecidas no ambiente escolar, que compreendi a importância de fortalecer esses relacionamentos por meio de ações que estimulassem a participação de todos nas várias nuances da gestão escolar, não esporadicamente, não apenas quando solicitado, mas de modo pró-ativo e regular para poder, a partir dessa participação, pouco a pouco, conquistar a desejada gestão participativa da qual falamos tanto.

Como escreve Libâneo (2004, p. 38), as mudanças são necessárias na educação diante de tantas transformações ocorridas na sociedade e que se refletem na instituição escolar. Para o autor, uma maneira de fazer a mudança é pelo desenvolvimento de uma atitude crítico-reflexiva.

Assim, não basta a teoria, tampouco somente a prática, mas é preciso o empenho e compromisso de muitos para produzir mudanças permanentes, especialmente na educação. De acordo com Ferreira (1998, p. 113) “um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação”.

Assim, para iniciar o processo de mudança da escola, de um ambiente pouco participativo, com ênfase em ações individuais, com relacionamentos distantes para uma escola participativa, onde a equipe gestora e toda a equipe escolar agem de modo harmonioso, onde o aluno possui voz e onde a família e a comunidade, são parte integrante da vida escolar, foi proposto um primeiro passo: a constituição de um grupo reflexivo que num primeiro momento junto com a gestão da escola, discutiria questões do cotidiano escolar. À mim, como diretora coube a importante tarefa de dirigir o grupo reflexivo em seu processo de formação.

4. ESTUDOS CORRELATOS

Para ampliar e aprofundar os estudos sobre as ações formativas do diretor de escola, realizei um levantamento das dissertações, teses e artigos que abordavam essa temática, no site do Banco de Teses da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os descritores utilizados na busca foram: gestão escolar, diretor de escola, formação permanente, administração escolar, saberes docentes, gestão pedagógica, gestão democrática e formação continuada. A partir das palavras chaves, apareceram inúmeros trabalhos, mas selecionei 48 dissertações, 2 teses, e 4 artigos, publicados de 2004 à 2016, pois esses apresentaram-se mais próximos do tema de meu interesse, a saber, o papel pedagógico do diretor escolar .

Após a leitura dos resumos, sumário, introdução e conclusões, selecionei sete dissertações em nível de mestrado, para ampliar meu conhecimento sobre o assunto e buscar uma conexão com a minha pesquisa, analisando o que já era conhecido e o que faltava esclarecer.

Das pesquisas selecionadas, um aspecto comum e que me chamou a atenção para a realização desse trabalho foi a noção de que se deve repensar o papel do diretor de escola como mediador do processo formativo, atuando como corresponsável pela formação de professores. Além disso, que o diretor possa fazer uma boa gestão administrativa e pedagógica da escola, promovendo a elaboração do projeto político pedagógico, com a participação da comunidade

escolar, tendo como referência a idéia de gestão democrática, ou seja, uma gestão onde a participação coletiva é o elemento fundamental.

Silva (2015), realizou um trabalho empírico, em moldes qualitativos, no qual investigou os percursos realizados por seis diretores e coordenadores pedagógicos, na construção de saberes necessários à formação docente, dentro das escolas da rede municipal de São Bernardo do Campo. Os procedimentos adotados incluíam entrevistas com diretores, coordenadores e gestores do sistema de ensino, análise de documentos produzidos sobre a escola e relativos à formação dos formadores de professores. Também foram realizadas observações em momentos formativos, como HAC e reunião pedagógica, procurando evidenciar situações que explicitassem os saberes construídos por eles: a escuta ativa, o planejamento da ação formativa, a articulação teoria e prática, a mediação e os procedimentos metodológicos de devolutiva, intervenção e encaminhamento, que mostram que o gestor escolar tem um compromisso com a aprendizagem. A pesquisadora percebeu um crescente aumento no período de 1998 a 2008 com relação ao pensar a formação do professor dentro do espaço escolar. Além disso, sua experiência demonstrou que a realização da formação no ambiente escolar vem a ser complexa, mas é necessária e capaz de produzir um movimento reflexivo dentro da unidade escolar, sistematiza os saberes, promove o coletivo, assegura o olhar sobre o cotidiano escolar durante o desenvolvimento do PPP e regula o ambiente pedagógico pois “problematiza o que está estável e equilibra o que se mostra instável, mantendo um equilíbrio” (SILVA, 2015, p. 199). Destaca, sobretudo, o papel importante do formador e ressalta que as ações formativas precisam ser diversificadas visto que assim atendem “diferentes interesses, necessidades e possibilidades (p.201). A dissertação de Silva, confirmou que a formação deve ser pensada dentro do ambiente escolar e que o diretor escolar é um ator legítimo neste processo de formação.

A dissertação de Sanches (2014) discutiu a atuação dos diretores de escola, suas atribuições e seus desafios dentro da unidade escolar. Para tanto, realizou pesquisa empírica com cinco diretores efetivos da rede pública do município de São Paulo, aplicando questionário que buscava a manifestação do diretor diante das Diretrizes Educacionais e da sua função como diretor escolar. Demonstrou que as: Diretrizes Educacionais da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo dos períodos compreendidos entre 1989 e 2012, são influenciadas por uma política neoliberal caracterizada por alta competitividade, individualismo, meritocracia e metas e que, por trás de um discurso de qualidade, metas e padronizações, o professor e as escolas acabam responsabilizados pela realidade educacional do nosso país. Uma interessante constatação de sua pesquisa adequa-se perfeitamente a essa dissertação, pois segundo a autora, existem contradições entre o discurso de uma gestão democrática e a prática diária observada nas

escolas. A prática privilegia a adequação a uma tecnologia gerencialista, burocrática. Ela pode inferir que os diretores de escola procuram não discordar do que é imposto pelos órgãos governamentais a quem estão sujeitos e realizam as suas atividades, garantindo a performance esperada por esses segmentos. Sua pesquisa, reforçou ainda mais a minha convicção de que a escola precisa adquirir uma identidade própria e que o diretor possui um papel fundamental nessa transformação.

Barros (2004), entrevistou duas diretoras da rede municipal de São Bernardo do Campo, que atuavam na mesma escola da periferia por três anos. Analisa como assumem a incumbência de formadoras de professores frente a proposta da Secretaria, discorre sobre a influência da cultura escolar na formação dos educadores e nas ações formativas da Secretaria de São Bernardo do Campo e suas repercussões na atuação das diretoras, bem como as especificidades da escola de periferia nesse processo, apresentando ainda algumas estratégias de formação realizadas pelas diretoras pesquisadas. Finaliza a sua pesquisa, discutindo as possibilidades de atuação do diretor na formação em serviço tendo a escola como lócus privilegiado para essa formação, e chega a conclusão de que a escola reflexiva não é apenas fruto de professores reflexivos, mas de um coletivo reflexivo e de políticas públicas adequadas; que o diretor pode ser mediador do processo formativo, desde que assuma o papel de corresponsável pela organização do trabalho pedagógico de formação e adote uma postura crítico-reflexiva em sua própria atuação, sendo, portanto, o articulador do projeto político pedagógico. Esse trabalho ajudou-me a compreender melhor as forças que atuam sobre a gestão do diretor e também a importância do diretor como mediador do processo de formação dentro das escolas.

Silva (2013), dissertou sobre a organização do trabalho escolar no âmbito da gestão em duas esferas: a administrativa e a pedagógica. Aplicou um questionário com perguntas semi-estruturadas a três gestores, analisou documentos internos e oficiais e concluiu que o diretor escolar, da escola pública de Mossoró – RN, executa um grande número de atribuições, realizando inclusive o trabalho de outros profissionais, o que coopera para que tenha uma sobrecarga de trabalho burocrático e acabe se distanciando de seu papel pedagógico dentro da escola e delegando essa atividade a outros profissionais. A autora esclareceu que há uma sobreposição da dimensão administrativa em relação a dimensão pedagógica. O trabalho em questão me chamou muito a atenção pela questão “como fazer da prática educativa do diretor uma prática também pedagógica?” (MEDEIROS, 2007 apud SILVA, 2013). A prática educativa pode existir sem o fundamento da prática pedagógica, porém será fragmentada, conforme Franco (2013). A prática pedagógica é realizada com sustentação teórica, com intencionalidade e reflexão-crítica. Assim, essa discussão é apropriada, pois é preciso assegurar que a prática do

diretor dentro da escola seja assumida epistemologicamente, ou seja, de maneira racional, científica, planejada e com intencionalidade.

Silva (2010), realizou uma interessante pesquisa na qual buscou identificar, descrever e compreender as ações dos diretores escolares. Durante um ano (Set./2008 a Ago. 2009) acompanhou as atividades de quatro diretoras de escola, na rede pública de ensino fundamental, localizada na cidade de São Paulo. Suas observações abrangeram o que motivava os diretores às diversas ações realizadas e as implicações destas. Toda análise foi referenciada à teoria de Weber (1978) sobre ação social e burocracia e dos conceitos de Gimeno Sacristán (1995). Posso dizer que sua pesquisa se mostrou abrangente, pois fez um levantamento histórico-social da função de diretor. Além disso, ela destacou que as ações dos diretores se evidenciavam diretamente na organização escolar e eram motivadas tanto pela legislação quanto pelo seu cotidiano; identificou as atribuições legais do cargo, caracterizou a organização escolar e os sujeitos (diretores); e ao final classificou as 26 atividades atribuídas e realizadas pelo diretor em 7 grupos: assessoria profissional e pedagógica, clima social, controle, coordenação, distribuição de informação, gestão e representação. A autora concluiu que é necessário contemplar esses elementos em cursos de formação de gestores escolares. Sua pesquisa contribuiu com meu interesse pela investigação das atividades do diretor no município onde atuo, pois cada região possui suas próprias singularidades. Assim, não é possível concretizar propostas de pesquisas realizadas em outros municípios, sem antes compreender as peculiaridades existentes em seu próprio município.

Formiga (2007), em sua dissertação, abordou as dimensões do trabalho pedagógico e administrativo do diretor. A autora afirmou que a investigação desse tema é importante porque os trabalhos, no Brasil, que tratam da questão de gestão não contemplam a prática do diretor escolar. Assim, propôs uma pesquisa que aproximasse a teoria da prática realizada nas escolas. Em um primeiro momento, a autora destacou os desafios encontrados pelo diretor em meio a conflitos funcionais existentes que são resultado de diferentes interesses e necessidades no palco escolar e, para tanto, faz referências a Saes (2003). Dissertou a respeito das teorias de Medeiros e Barbosa (2005, 2002) e suas concepções para a gestão. E concluiu que é preciso ter um novo olhar para esse processo, dentro das unidades escolares. Em uma segunda etapa de seu estudo, a autora faz uma importante interlocução entre a teoria analisada durante seu discurso e a prática realizada no dia a dia das atividades educacionais. Para isso, ela realizou uma pesquisa empírica, convidou duas supervisoras de ensino da secretaria de educação do estado de São Paulo e dois diretores para um diálogo onde expuseram seus olhares sobre as teorias discutidas em seu trabalho. Sem dúvida, sua pesquisa é uma fonte de reflexão e contribuiu para minhas

investigações, pois torna clara a relação entre a gestão democrática e a melhora do ambiente escolar. Ela diz que a gestão escolar: “quando orientada por princípios democráticos participativos, dinamiza o ambiente escolar, valoriza os profissionais como sujeitos do processo, capazes de atitudes instituintes, e permite a construção coletiva de participação” (p.120). Neste sentido, seu trabalho é uma fonte de incentivo para que eu busque uma proposta de gestão escolar participativa que seja adequada às necessidades dos diretores do município em que atuo.

Soares (2014) realizou um estudo de caso de duas escolas – uma tendo apresentado o melhor resultado no IDEB em 2011 e a outra tendo apresentado o melhor desempenho IDEB entre 2005-2011. Para coletar dados, aplicou um questionário a 18 analistas educacionais, 30 gestores e 55 profissionais das duas escolas, também fez uma pesquisa bibliográfica, observação e análise documental. Seu objetivo era obter material que pudesse contribuir para a elaboração de um plano de ação educacional. Ao final de seu trabalho, concluiu que os gestores escolares apresentaram um maior nível de dificuldade em relação ao gerenciamento de atividades pertinente a recursos humanos. Assim, realizar espaços de convivência, diálogo aberto e uma gestão democrática constituía-se de fato um desafio. Tendo esta complexidade em mente, sua atenção se voltou para a realização de cursos de formação continuada para os gestores e auxiliares técnicos das secretarias escolares. Por meio de sua dissertação, realizada no município de Pirapora/MG, há o incentivo para que ações destinadas à formação do gestor estimulem o sentimento de equipe e o desenvolvimento das competências e habilidades que colaborem com a melhora de sua gestão, tanto na área administrativa, quanto na pedagógica. Sua pesquisa culminou no projeto “OtimizAção” que em síntese vê a escola como compromisso coletivo. A sua pesquisa orientou-me no sentido de buscar soluções dos problemas encontrados na escola a partir de um maior aprofundamento das questões, procurando respostas não apenas na escola, mas fora dela, nas leis e decretos e nas pessoas responsáveis pela educação do município em que atuo. Além disso, a confecção do projeto, planejado a partir da pesquisa, é um ótimo incentivo para minha dissertação já que se mostra uma ferramenta para melhorar o entrosamento entre os gestores e equipe, especialmente sua equipe técnica, para que os gestores tenham tempo para atender às necessidades pedagógicas da unidade escolar.

Todas as dissertações citadas, apontam para uma nova evolução no modo de gestão escolar ligada diretamente com a questão da formação: formação dentro de escola, formação do gestor, formação da equipe. É preciso reconhecer que os novos tempos, a nova realidade do mercado de trabalho de acordo com Libâneo (2004, p. 45):

requerem trabalhadores com mais conhecimento, cultura, preparo técnico. Sendo assim, o usufruto ou a falta da educação básica

(incluindo novas habilidades cognitivas e competências sociais) passa a ser determinante da condição de inclusão ou exclusão social, porque o mercado de trabalho não aceita mais mão-de-obra não qualificada.

Dessa forma, é preciso que os profissionais de todas as áreas, especialmente aqueles que trabalham diretamente com a educação, compreendam que não há um local a chegar, pois a estrada é contínua e os desafios aparecem no dia a dia, na burocracia e nas relações humanas que permeiam o ambiente de trabalho. Portanto, não há formação completa, mas sim, um processo contínuo de formação e que deve caracterizar o ambiente escolar já que é, principalmente, neste ambiente que ocorrem as mais diversas aprendizagens.

Além disso, a análise das pesquisas demonstrou que há necessidade de um conhecimento local, pois cada região possui suas peculiaridades e um histórico educacional próprio que precisa ser considerado em um processo de investigação. Além disso, não encontrei nenhum estudo educacional dentro do município que englobasse o papel da gestão participativa na constituição de uma equipe escolar atuante dentro do ambiente escolar.

5. METODOLOGIA

Neste momento do estudo, compreendo a importância da pesquisa para minha prática pedagógica dentro da escola onde atuo, e vejo que somente por meio dela e, sobretudo, a partir da interação do meu “eu” com meu objeto de pesquisa é que poderei responder as questões que me encaminharam até aqui. De acordo com André:

Cada pesquisador tem perspectivas, propósitos, experiências anteriores, valores e maneiras de ver a realidade e o mundo que, ao interagirem com o objeto pesquisado, orientam o seu foco de atenção para problemas específicos, mensagens determinadas, aspectos particulares (1983, p. 68).

A mudança da realidade somente é possível quando pensamos sobre essa realidade e a partir do conhecimento dela, problematizamos e buscamos ações que contribuam com sua transformação. É preciso entender onde estamos, como estamos e onde precisamos chegar. Somente assim, se faz a mudança.

A primeira ação em direção a mudança foi, então, iniciar reuniões semanais com a equipe gestora. Todas as sextas-feiras, eu diretora, vice-diretora, orientadora educacional e os dois coordenadores pedagógicos socializávamos problemas, tomávamos decisões, traçávamos ações para algumas situações, planejávamos as pautas das H.A.C, estudávamos textos, discutíamos a

rotina da escola, enfim a H.A.C da equipe gestora foi um passo importante para se estabelecerem metas, levantar problemas e planejar ações no ambiente escolar.

Mas a escola não é formada apenas pelos gestores e as decisões e discussões não podem e não devem ficar com a equipe gestora. Foi então que iniciei ativamente minha participação nas reuniões de H.A.C com as coordenadoras e vice-direção para poder me aproximar do cotidiano dos professores e compreender suas necessidades, assim como buscar soluções que permitissem um trabalho coletivo entre gestores e professores.

A investigação científica é um processo imediatamente voltado para a obtenção, no pensamento, de novo resultado não só para um sujeito dado, mas para o sujeito em geral. Ademais, para entender a essência do conhecimento, é necessário vê-lo como investigação, porquanto nesta se manifesta justamente a particularidade característica do conhecimento humano: o movimento do pensamento no sentido de resultados efetivamente novos. A investigação científica enquanto ato do conhecimento se realiza à base da interação prática do sujeito com o objeto. Ela constitui uma forma teórica de apreensão do objeto pelo sujeito, nela se manifesta especialmente a natureza social do sujeito (KOPNIN, 1978, p. 226).

Assim, ao me aproximar mais dos professores e de sua realidade durante essas reuniões semanais, pude ampliar meu conhecimento sobre cada um, suas preocupações dentro da escola e também dar-lhes oportunidade para me conhecerem com profissional.

E, durante uma dessas reuniões, os professores colocaram suas preocupações em relação a indisciplina que estava permeando a unidade escolar e prôpus que o tema fosse trabalhado coletivamente por meio de reuniões de formação. A ideia foi aceita pelo grupo e a mim coube iniciar um processo de reflexão sobre a realidade da unidade escolar e seu futuro. Segundo Libâneo 2004, p. 40) cabe aos dirigentes da escola auxiliar os professores a examinar, por meio da reflexão sobre a prática, “suas opiniões atuais e os valores que as sustentam e a colaborar com a modificação dessas opiniões e valores tendo como referência as necessidades dos alunos e da sociedade, e os processos de ensino e aprendizagem”.

Aceitando a proposição de Libâneo, havia uma necessidade real de mudar os valores existentes dentro do ambiente escolar e cabia a mim atuar de modo ativo para realizar essa mudança tão necessária de modo não só ativo mas pró-ativo, como líder, para alcançar o objetivo maior que era a constituição de um ambiente formador.

Dessa maneira, assumi meu papel de liderança na criação de uma equipe com “motivações superiores”, que se envolvesse na organização das atividades escolares e na sua realização, o que certamente refletiria na melhora do ensino oferecido pela instituição.

O modelo de pesquisa definido para esse trabalho foi a pesquisa-ação. Esse modelo de pesquisa possui um enfoque em um problema específico. Nesse caso, a falta de participação do professor na gestão escolar. Além disso, esse tipo de pesquisa permite o aprofundamento no problema e tem como finalidade a realização de uma “intervenção de pequena escala e um exame muito perto dos efeitos dessa intervenção” (MOREIRA e CALEFFE, 2008, p. 89-90). A intervenção a qual se pretende aqui é a mudança de atitude do professor em relação a seu papel dentro da escola, espera-se que, após a realização do grupo de reflexão, ele desenvolva uma nova concepção sobre seu papel dentro da gestão escolar.

A pesquisa-ação segundo Herivelto e Moreira (2008) possui características que se harmonizam com esse trabalho e cabe aqui citar duas, são elas:

- 1- Age como incentivo para ação;
- 2- Aborda o relacionamento pessoal e as relações humanas e está preocupada com a eficiência das pessoas no trabalho, as motivações e o bem estar geral.

Uma das maneiras de desenvolver a pesquisa-ação é por meio de um trabalho cooperativo, com a participação do pesquisador e dos professores, neste caso a pesquisa “incorpora as ideias e expectativas de todas as pessoas tendo um efeito benéfico” para os envolvidos e para aqueles que se beneficiarão de seus resultados, ou seja, toda equipe escolar, alunos e comunidade. (HERIVELTO e MOREIRA, 2008, p. 93). E, é justamente essa a proposta das reuniões de formação: realizar um trabalho coletivo em torno de um problema específico, incentivar o trabalho em equipe, a discussão de assuntos de interesse comum e motivar a participação dentro do ambiente escolar.

Ainda, ao considerar em meu processo de reflexão, as palavras de Libâneo sobre a necessidade de uma equipe atuante e colaborativa com capacidades sociocomunicativas, uma avalanche de questionamentos se seguiram e culminaram na seguinte pergunta de pesquisa: como transformar um modelo de gestão de caráter centralizador para um modelo de caráter colaborativo, participativo e co-responsável, sob a liderança do diretor escolar?

5.1 O contexto da pesquisa

A pesquisa foi realizada com professores que exercem sua profissão em uma escola da periferia de uma cidade da Baixada Santista. A escola atende crianças do 3º ao 9º ano do Ensino Fundamental e adultos no período noturno. São 41 turmas divididas em 3 períodos, compartilhando 20 salas de aula, uma sala de multimídia, uma sala de computação e uma biblioteca. Ao todo, são atendidos 1.054 alunos. 10 % dos quais são cadastrados no Programa Bolsa Família.

O quadro de funcionários da escola é composto por 49 professores (efetivos e contratados), 05 professores substitutos efetivos, 02 professores substitutos contratados, 02 intérpretes alfabetizadores de libras, 01 instrutor de informática, 02 professoras realocadas, sendo uma delas na biblioteca. A parte administrativa é composta por: 01 diretor, 01 vice-diretor, 01 professor responsável, 02 assessores pedagógicos, 01 orientador educacional, 01 secretária, 04 oficiais escolares, 10 auxiliares escolares, 02 escriturários, 09 inspetores de alunos, 01 porteiro e 04 merendeiras.

A equipe de coordenação e direção realizam encontros semanais com professores na Hora de Atividade Pedagógica Coletiva (HAC) que acontecem semanalmente às terças-feiras com duração de duas horas onde são propostas reflexões para melhorar a qualidade de ensino oferecido aos alunos. De acordo com o plano de gestão da escola, esses momentos são importantes para orientar e oferecer formação aos professores. (PLANO GESTÃO, 2016). Um dos problemas apresentados em reunião de HAC, no segundo semestre de 2016, foi a questão da (in) disciplina escolar. Esse tema vem preocupando professores e diretores da rede de ensino pública e requer a atenção da gestão escolar. Assim, foi o tema definido para a reflexão coletiva.

5.2 Sujeitos da pesquisa

Os sete docentes que fizeram parte da pesquisa e que formaram o grupo reflexivo são efetivos na escola, aprovados em concurso público do município. Atuam no magistério e na educação inicial em média, há 24 anos e concluíram seus cursos entre os anos de 1992-2002, possuem média de idade de 48 anos (o mais jovem com 35 anos e o mais velho com 54), todas do sexo feminino. Ministram aulas para alunos do 4º e 5º ano. Todas possuem formação em Pedagogia. Para participar do grupo reflexivo o professor deveria ser efetivo na unidade escolar.

O quadro abaixo resume algumas características do grupo:

Nome	Idade	Graduação	IES	Tempo de atuação no magistério (anos)	Tempo de atuação na escola (anos)	Ano que leciona
Alexandra	54	Pedagogia /Letras	UNESP	30	6	5° ano
Bárbara	50	Pedagogia	UNESP	29	6	4° ano
Carla	49	Pedagogia /Letras	São Judas - SP	19	3	5° ano
Daiane	52	Pedagogia	Universidade Católica Santos	30	1	5° ano
Elis	35	Pedagogia	UNESP	16	10	4° ano
Flávia	53	Pedagogia	UNESP	28	10	4° ano
Graziela	44	Pedagogia	UNESP	22	10	4° ano

¹Os nomes usados são fictícios.

5.3 Procedimentos de coleta

Para coletar os dados foram utilizados três procedimentos: Encontros semanais, levantamento com questionário e análise de documentos.

A investigação possui abordagem qualitativa-narrativa. De acordo com Patton (1986) a pesquisa qualitativa parte de um pressuposto de que as pessoas agem de acordo com suas crenças, valores, percepções e que há sempre uma intenção a ser revelada. Certamente, um questionário e os encontros de formação constituem-se em modelos para o levantamento de valores, percepções, além de também fornecer dados (idade, tempo de trabalho etc) que contribuem para a discussão e elucidação do tema norteador do trabalho que é a participação ativa de toda equipe escolar na gestão da escola. É narrativa porque por meio de um tema, aqui indisciplina, os sujeitos refletem sua prática individual num processo interativo onde as trocas,

experiências narradas se constituem em aprendizagem e colaboram para o aprofundamento do tema.

Para Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 53) o questionário é o instrumento mais utilizado para coletar dados e possui a vantagem de poder ser aplicado com vários sujeitos ao mesmo tempo.

De acordo com Perrien (1986) os questionários são instrumentos para o levantamento de dados referentes ao posicionamento demográfico: idade, grau de escolaridade, renda etc e dados referentes ao estilo de vida revelado em: atitudes, interesses e opiniões.

O questionário utilizado possuía 12 (doze) perguntas abertas e diretas (Apêndice II), o objetivo das nove primeiras questões foi levantar dados do participante: tempo de formação, graduação, idade etc. As três últimas perguntas (abertas) buscaram compreender suas concepções a respeito de gestão democrática, da prática da gestão na escola que estão vinculados e suas motivações para participar nas decisões da escola.

Outra fonte de coleta de dados foram os encontros de formação (5 encontros) ocorridos nos meses de abril, maio e junho. Os dados foram coletados pela pesquisadora, por meio da escuta, e do registro das falas dos professores. Também foi realizado um registro das sínteses dos encontros de formação pelos professores participantes. Os registros foram organizados por data e tema dos encontros de formação para auxiliar na discussão posterior.

Os encontros de formação foram realizados a partir da concepção de “grupos reflexivos”. A abordagem grupal produz “ações e meios para satisfazer as necessidades de seus membros numa perspectiva de reciprocidade e mediação” (PIVETTA E ISAIA, 2014, p. 113) ou seja, toda a dinâmica dos encontros foi marcada pela reflexão-crítica da prática realizada em sala de aula e nos diversos ambientes da escola sob o tema Indisciplina. A duração de cada encontro foi de 1h30 (uma hora e trinta minutos).

As reuniões de formação do tema “Indisciplina” tiveram início em 18 de abril de 2017 e foram concluídas em 13 de junho de 2016. Foram considerados: o direito à educação – destacando a legislação que assegura esse direito à criança e adolescente; Ética e moral – professores contextualizaram a escola na sociedade atual, discutiram as incivildades e os problemas que afetam os relacionamentos do aluno em sala de aula e fatores que produzem a violência escolar. Houve o aprofundamento do tema “indisciplina” e a atuação da escola e do professor em resposta a essa indisciplina – esse aprofundamento levou à reflexão sobre o que realmente é um comportamento inaceitável e as ações da escola junto à entidades de apoio para

solucionar os problemas nesse respeito. Finalmente, após os encontros e muita discussão sobre os principais pontos em relação a indisciplina, as professoras puderam, de forma coletiva, traçar um plano de ação para unidade escolar. O objetivo do plano era determinar atividades e projetos para diminuir a ocorrência de atos de violência, agressividade e buscar a participação dos alunos e familiares na escola.

Ao iniciar o processo de formação surgiu a necessidade de elaborar e aplicar um novo questionário com doze questões (abertas e fechadas) (Apêndice II) para explorar as concepções do professor e sua prática atual em relação a indisciplina.

Ainda, sobre os encontros de formação e a coleta de dados, é preciso dizer que os encontros em grupo e a reflexão possibilitada pelas trocas não apenas forneceu dados para a investigação como iniciou um processo de transformação nos próprios indivíduos como pessoas (FERRY, 2004) e profissionais como será apresentado na discussão.

5.4 Procedimentos de análise de dados

Para interpretar os dados coletados nos questionários e nos encontros de formação durante o período de realização deste trabalho, foram realizadas: 1) Análise textual discursiva, ou seja, análise de conteúdo e análise de discurso. De acordo com Moraes (2003, p. 192)

A análise textual discursiva pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma seqüência recursiva de três componentes: desconstrução do corpus, a unitarização, o estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização, e o captar do novo emergente em que nova compreensão é comunicada e validada.

Assim, em um primeiro momento os dados coletados foram lidos e organizados considerando sua relevância para o estudo. As falas dos professores gravadas em audio durante o encontro do grupo reflexivo foram transcritas e também fizeram parte da interpretação.

Após a coleta de dados, os textos reunidos, lidos exaustivamente e fragmentados, suas partes agora menores foram separadas e identificadas com uma palavra chave (ex. Participação) para poderem ser analisadas. Assim, puderam ser separados em categorias.

As categorias fornecem novas possibilidades para a discussão abrindo espaço para novas percepções e novos conhecimentos. As categorias escolhidas foram: Gestão democrática, Trabalho coletivo, Formação continuada.

E, por fim, os dados separados em categorias foram foco de reflexões e interpretações para atribuição de novos significados e novos conhecimentos apresentados por meio da confecção de um texto onde se estabelecem uma ligação entre as categorias e as teorias que a elas se relacionam. No tópico Análise dos dados da pesquisa, foram expostos os fragmentos, a interpretação destes e novas relações estabelecidas a partir das teorias e de minha experiência pessoal. Nas Considerações finais do trabalho foram apresentados os novos significados resultantes do procedimento de pesquisa, bem como sua contribuição para os envolvidos no processo de formação e para a comunidade.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao ouvir o áudio dos encontros e analisar as respostas dos questionários nos subtópicos Gestão participativa – percepções do grupo, O trabalho coletivo na escola e A formação continuada, posso inferir que as sete professoras participantes do grupo reflexivo, mostram-se a favor da gestão participativa e desejam ter participação ativa na gestão escolar. Estão cientes que a gestão democrática somente pode ser realizada em um ambiente participativo e, por isso, compreendem a importância da inclusão de pais, alunos e comunidade nesse processo participativo. E, especialmente, ao discutirem a questão da indisciplina, indicam a necessidade de uma equipe mais unida e com um pensamento único para evitar falas diferentes ao lidar com a indisciplina na sala de aula. Defendem a troca de experiência e acreditam que é possível transformar a realidade existente na escola por meio dos cursos de formação na unidade escolar.

Foram muitos os desafios enfrentados para a realização dos encontros, sendo a rotina atarefada da escola a principal causa para efetuar as reuniões de acordo com o planejado. Assim para reunir todas as voluntárias em um mesmo horário, houve a necessidade de realizar algumas adaptações e revisão da agenda inicial. Durante a realização das discussões, em alguns momentos, foi preciso maior firmeza para a condução do tema, pois as professoras dispersavam-se ou alongavam as falas com assuntos que não contribuíam com a discussão realizada. Assim, seguir a pauta e conduzir as discussões e estudos durante o tempo determinado para o encontro também constituiu-se desafio.

No entanto, como o grupo foi pequeno e participaram do grupo como voluntários, não foi difícil conduzir as discussões e trabalhar em equipe durante a formulação das ações propostas no final do encontro.

Os encontros foram momentos importantes e foi possível perceber que as professoras animavam-se ao terem a oportunidade de compartilhar experiências vividas na sala de aula e também compartilhar angústias e medos e, ainda, ter a oportunidade de esclarecer dúvidas.

Muitas mostraram sua satisfação com novos saberes adquiridos no final dos encontros. As falas apresentavam entonação alegre, afetiva e notavelmente satisfeitas e motivadas. Assim, era como se a formação e o ouvir dentro do grupo reflexivo dissesse ao professor “você tem valor, eu quero te ouvir”.

A formação por meio da reflexão coletiva em um pequeno grupo mostrou-se um ótimo elemento para criar condições participativas na escola, pois foi possível envolver a todos nos temas discutidos. Além disso, os momentos de discussão apresentaram-se produtivos à medida que o grupo trocava experiências e comparavam práticas em determinadas situações vivenciadas.

6.1 Concepções do grupo sobre gestão democrática – Percepções do grupo

A seguir destacam-se algumas falas das professoras referente as suas concepções sobre gestão democrático-participativa. O objetivo da pergunta era investigar a concepção dos docentes sobre gestão democrática. A questão era: “Qual sua compreensão sobre gestão democrática? Dê uma definição.” A pergunta foi feita porque é preciso compreender o que as professoras entendem por gestão democrática, pois a implantação desse modelo (gestão democrática) é uma das metas a longo prazo da atual gestão.

As falas de todas as professoras relacionam a gestão democrática à participação nos assuntos da escola, na tomada das decisões. Apenas uma das docentes ressalta que a participação inclui também pais, alunos e funcionários, como se pode observar:

“A Gestão democrática é quando as tomadas de decisões ocorrem com a participação efetiva de todos os segmentos: pais, alunos, professores e funcionários” (Daiane).

As demais professoras associaram a gestão democrática com “coletivo”, e “bem comum”, o que revela a associação de gestão democrática com trabalho participativo. No entanto, não identificaram quem era o coletivo.

“...todos podem opinar e as decisões são tomadas coletivamente visando o bem comum.” (Alexandra)

“... todas as decisões são tomadas no coletivo, visando o bem comum”.(Bárbara)

“...na resolução de problemas, onde se leva em conta o bem comum”. (Carla)

Sobre os tipos de decisões tomadas no coletivo, as docentes citaram pautas, compra de materiais, uso de verbas, realização de eventos, HAC's, procedimentos pedagógicos.

“Quando nos é solicitado para decidirmos quanto ao direcionamento das verbas. Nas discussões coletivas nas HAC's e Conselho de Avaliação Interna sobre indisciplina, aprendizagens do aluno, eventos na escola”. (Daiane)

“Quando se trata de verbas (o que fazer), nos HAC's organizando rotinas e procedimentos pedagógicos; nos CAI's avaliando o conhecimento dos alunos, na realização de eventos e outros” (Carla).

Apenas uma docente mencionou o diretor em seus comentários:

“Na gestão democrática o diretor faz reunião, assembleia para decidir a coisas, compra de materiais, reforma, organização das salas.” (Flávia).

Uma docente fala sobre o direito de se manifestar como sendo uma das primícias da gestão democrática:

“Gestão democrática só acontece quando temos o direito de nos manifestar, vejo que a nossa escola está caminhando na direção correta, oportunizando que todos falem o que pensam sobre os assuntos” (Elis).

As falas das docentes indicam que a gestão democrática é vista basicamente como um modelo de administração da escola onde ocorre a participação coletiva na tomada das decisões

referentes a aspectos pedagógicos e burocráticos. O papel do diretor é mencionado apenas como responsável por fazer reuniões e assembleias para que as decisões sejam tomadas.

Nenhuma das docentes mencionou a importância da gestão democrática para assegurar o cumprimento da função social-política da escola, na concepção de gestão democrática de Libâneo (2004) como sendo “direito e dever de todos”, de ser um meio pelo qual se articulam e criam momentos de relações entre a escola e a comunidade.

Portanto, vê-se que embora as docentes afirmem que a gestão democrática é, sobretudo, participativa, não identificam quais os atores dessa participação e apenas mencionam a participação como algo esporádico, burocrático, deixando de relacionar essa participação ao exercício da cidadania e à transformação da realidade por meio de uma cultura participativa.

É perceptível, na fala das professoras, que sua concepção de gestão democrática é pouco definida, restringindo-se ao senso comum de participação, sem uma reflexão mais profunda do seu significado.

Apenas a docente Flávia disse acreditar que a gestão democrática está ocorrendo na escola. As demais professoras avaliaram que a gestão ocorre de modo parcial. Nesse sentido, duas afirmações chamaram a atenção:

“...parcialmente, pois as decisões tomadas não são cumpridas por todos (...) fazem o que acham correto sem pensar no coletivo”.
(Alexandra)

A afirmação é compartilhada outra professora:

“...muitos não pensam no coletivo e sim no que lhe favorece”.
(Bárbara)

Assim, confirma-se na voz das professoras, o clima da unidade escolar sobre os relacionamentos estabelecidos na unidade escolar baseados na individualidade e não no coletivo.

Ao mencionar que muitos pensam apenas no que lhe favorece, as professoras revelam insatisfação em relação a atitudes observadas no ambiente escolar. O individual prevalece em detrimento do coletivo.

Além disso, vê-se que, na opinião das professoras, a gestão democrática pode ocorrer em certos momentos dentro do ambiente escolar, não é um modelo de gestão. Na verdade, parece haver o entendimento de que certas ações que são solicitadas a participação, são ações de uma gestão democrática.

Quando Libâneo descreve o modelo de gestão democrático-participativo, refere-se a constituição de um modelo marcado pela participação ativa e permanente de todos (professores, pais, alunos, funcionários, comunidade etc) não apenas em algumas decisões burocráticas, mas no dia a dia, no direcionamento das ações da unidade escolar.

Apesar de a maioria ter respondido (seis professoras) que a gestão ocorre parcialmente na escola, é possível inferir que a gestão democrática começa a fazer sentido a partir da nova gestão, pois esta promove oportunidades de participação, como expressa a docente Elis:

“...já tivemos muitos diretores nessa escola e agora que começamos a ter oportunidade de participar de verdade na atribuição, compras de materiais...”.

Outro comentário importante é o da professora Flávia, ao falar sobre a implantação da gestão democrática:

“...estamos iniciando um processo de gestão democrática desde o ano passado, atribuição de classes, organização de recreios, pauta de reunião de pais.”

O uso da primeira pessoa do plural “estamos” demonstra que ela se sente co-participante do processo. Isso é muito importante visto que é a partir da consciência de co-responsabilidade de todos no processo educativo, que iniciamos o processo de mudança.

Um outro aspecto que é preciso destacar é a fala da docente Carla sobre a tomada de decisões:

“para a resolução de problemas”. (Carla)

No entanto, a gestão democrática não se limita à resolução coletiva de problemas ou a tomada de decisões, essa é apenas umas das práticas da gestão democrática. Cabe lembrar as palavras de Libâneo (2004, p. 120): “A gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembleias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos de ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.” Esse aspecto do processo de ensino aprendizagem, no entanto, não foi mencionado pelas professoras, o que revela a concepção simplista de gestão democrática.

6.2 As visões do grupo sobre o trabalho coletivo na escola

O trabalho coletivo é uma das nuances da gestão democrática e é essencial para que a escola realize sua função social na comunidade em que está estabelecida. A participação de todos é o meio de se assegurar a democracia dentro do ambiente escolar, cabendo ao diretor escolar mediar o processo de participação por meio de ações que incentivem e facilitem essa participação.

a construção da coletividade, onde estas relações se transformam, perdendo seu caráter embrutecedor, onde as pessoas se respeitam francamente, onde o relacionamento não seja intermediado por preconceitos e agressões, onde o homem deixe de ser uma coisa, é o meio mais eficaz de se formar indivíduos participantes, de forma ativa e responsável. (VASCONCELLOS, 2010b, p.53).

Ao serem perguntadas sobre a motivação para participação nas decisões da escola, (A pergunta dizia: “Você se sente motivado a participar nas decisões da escola?”) a maioria das professoras (seis) afirmaram que sentem-se motivadas a participar das decisões da escola. Apenas uma professora disse estar parcialmente motivada:

“Quando nos é pedido colaboração” (Bárbara)

Essa declaração da professora Bárbara mostra que ela não tem uma participação ativa nos assuntos da escola, limita-se a participar quando convidada.

A professora Daiane no entanto, aponta várias instâncias de participação:

“Quando nos é solicitado para decidirmos o direcionamento de verbas, nas discussões ocorridas nas HACs e Conselho de Avaliação interna, quando o assunto é indisciplina, aprendizagem e eventos na escola” (Daiane).

Esse é um desafio da gestão, fazer com que os professores tenham participação ativa compreendam sua importância na construção de uma escola que é desejada por todos. Essa falta de consciência pode ser resultado do trabalho em uma gestão “tradicional” em que a gestão é realizada por uma pessoa que toma as decisões e assume a direção da escola, definindo suas regras e conduzindo a escola de acordo com seus conceitos. Nesse modelo de gestão, os professores pouco participam, pois consideram que sua voz não será ouvida.

As professoras disseram que quando há divergência entre as opiniões durante um processo de decisão, os que são contra a decisão tomada não cooperam para efetivar o que foi

decidido pela maioria. Isso mostra que existe uma resistência a assumir decisões coletivas, a resistência comprova novamente, o individual se sobrepondo ao coletivo.

Neste sentido, os professores que atuam na unidade escolar precisam desenvolver algumas competências para atuar coletivamente na gestão: “cooperação, solidariedade, responsabilidade, respeito mútuo, diálogo” (LIBÂNEO, 2004, p. 37). Essas qualidades impedirão que busquem apenas interesses pessoais dentro do ambiente que é prioritariamente coletivo.

Em seus relatos nas questões abertas do questionário, sobre a gestão democrática e a participação, os professores mencionam alguns “combinados”:

“lutar para que o combinado seja cumpridos pelos participantes envolvidos”(Alexandra).

“ sempre cumprir os combinados estabelecidos”(Bárbara).

Parece que as professoras colocam os combinados como o que foi decidido, o que foi proposto e aceito pela maioria. As professoras do grupo reflexivo colocam as decisões democráticas como combinados. No entanto, as decisões tomadas em uma gestão democrática longe de ser “combinados” são decisões que carregam princípios, que fundamentam e norteiam as ações na instituição escolar, não podendo ser descritas como combinados, pois relacionam-se com a própria autonomia dos ambientes escolares.

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de **decidir sobre seu próprio destino**. Autonomia de uma instituição significa ter o poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. (...) (LIBÂNEO, 2004, p. 118).

Assim, considerando as palavras de Libâneo sobre a concepção democrático-participativa, evidencia-se que na escola não há ainda uma gestão democrático-participativa.

Sobre suas motivações em participar, as professoras disseram que sentiam satisfação quando podiam participar das decisões dentro do ambiente escolar. As falas comprovam que ao ouvir o professor a gestão confere a ele dignidade e valor, afinal o professor está na linha de frente das ações educativas dentro da escola, assim é muito importante que ele sinta-se valorizado e possa ser ouvido, tendo liberdade para expor suas preocupações e também sugerir

mudanças e ações. As falas abaixo indicam a preocupação das professoras com a questão de ser ouvidas e mostram o sentimento de frustração que carregam quando isso não acontece, elas dizem:

“O professor não pode trabalhar sozinho, temos que ter uma equipe forte, que tenha o mesmo ideal, o mesmo querer o professor sozinho vai morrer. O professor precisa de colo, precisa de ser acolhido, as vezes está com um problema terrível e está sozinho, só se pede relatório...a gente faz...não tem devolutiva...o menino não é meu...o menino é nosso. Todos somos responsáveis pelos alunos.” (Daiane)

“Dependendo da forma que você é atendido pela equipe gestora faz toda a diferença. Se eu pedir ajuda e não for atendida, eu vou me calar...e vou acabar ficando doente.” (Flávia).

Um importante fator motivacional é o desenvolvimento de afetividade. As professoras evidenciam que gostam da escola, da comunidade e por isso estão motivadas a participar das decisões da escola.

“Fico feliz e me sinto valorizada em poder participar e colaborar para a melhoria da escola” (Elis).

“...gosto dessa escola, dessa comunidade. Vejo que a escola está melhorando na qualidade de ensino” (Flávia).

“...vejo que trabalhar em equipe é mais fácil, um ajuda o outro.” (Graziela)

O trabalho em equipe pode ser sem dúvida uma fonte de realização profissional, para tanto é importante que todos concordem com o que a professora Graziela disse:

“trabalhar em equipe é mais fácil”.

Assim, propor ações que incentivem a participação das professoras evoca sentimentos de valorização e satisfação e ambientes harmônicos e motivados, como é possível perceber nas palavras: “feliz, valorizada e motivada” utilizadas nas respostas. Sem dúvida as relações que se estabelecem contribuem para um ambiente saudável e produtivo. O contrário de um ambiente marcado por uma política individualista e de desvalorização da equipe.

Ainda sobre a importância do trabalho coletivo, do pensamento coletivo, das decisões coletivas, alguns depoimentos que surgiram no grupo reflexivo, foram importantes:

“Se o professor não trabalha de forma coletiva, e trata o aluno de maneira displicente, o aluno acaba ficando cada vez mais indisciplinado, e o aluno é da escola...hoje ele não é meu aluno, mas um dia será.”(Alexandra).

“A escola tem que ter momento para ouvir as diversas experiências dos professores, assim poderão tomar as melhores decisões” (Carla).

“O aluno tem que saber que junto com o seu professor tem uma equipe: coordenador, orientador, diretor, vice-diretor, isso fortalece o professor, empodera ele” (Flávia).

As falas das professoras revelam três fatos: o trabalho com o aluno é responsabilidade de todos, não de um professor específico; não deve haver divergências na equipe em relação a aplicação de normas de conduta no ambiente escolar; o professor deve ser ouvido, não apenas pela direção, mas por toda a equipe escolar. Para isso, é necessário planejar encontros periódicos para que sejam discutidos os problemas da escola e sejam definidas ações para solucioná-los. Além disso, os pais e alunos não devem estar à margem das decisões, devem ser incluídos e ter voz ativa em todo o processo de tomada de decisões e na formulação de novos caminhos para a escola.

“...temos que pensar como trazer esses pais para participar da escola” (...) o aluno quer o pai e a mãe participando na escola”, “é uma parceria importante, o aluno sabe se o pai está junto da escola” (Daiane).

“Envolver os pais nas tomadas de decisão da escola, ter mais diálogo com os alunos”. (Flávia)

Durante a realização do grupo reflexivo, ao levantar necessidades da escola, a maior foi a questão da participação dos pais. As professoras mostraram sua insatisfação com o fato de que os pais pouco participam da rotina dos filhos e quando o fazem não demonstram a atitude correta, muitas vezes punindo severamente o filho ou demonstrando descaso pela escola.

A partir das considerações realizadas no grupo reflexivo durante o processo de formação realizada na escola municipal, pode-se inferir que as professoras desejam que na escola seja constituído um ambiente participativo para todos, incentivando a família.

Os pais devem participar do processo educativo dos filhos. O fato de Daiane dizer “*temos que pensar como trazer esses pais*” revela uma intenção muito positiva, da inclusão dos pais nas decisões da escola. Essa professora reconhece que ações precisam ser tomadas nessa direção, ações conjuntas, coletivas.

A discussão no grupo buscou propor meios para a participação dos pais, formas de trazê-los para participar da escola e também auxiliar a aprendizagem dos filhos. Vasconcellos (2010, p. 75) cita o Conselho de Escola como um importante meio para atuação de pais, professores, comunidade e equipe escolar para consolidar uma “linha comum de atuação”. Os professores devem incentivar os pais a participar deste Conselho junto com os filhos e o diretor escolar deve, durante as reuniões destes conselhos, buscar “formar” também o pai do aluno, no sentido de ajudá-lo em seu papel participativo para que sua presença não seja apenas pró-forma para assinar documentos etc. Eles, o pai e o aluno, também devem ter consciência de sua participação nos processos decisórios.

Durante os encontros do grupo professores puderam construir conceitos sobre indisciplina e postura, compreender concepções de participação coletiva e de formação.

Ao serem perguntadas sobre a realidade da escola referente a participação coletiva, as opiniões se dividiram, duas professoras responderam que não existe participação coletiva na escola e uma das professoras declarou:

É essencial a participação efetiva de todos os profissionais na unidade escolar” (Carla).

Talvez seu comentário evidenciasse que não há participação. Outra professora esclareceu seu posicionamento:

“É essencial o fortalecimento do coletivo para que metas e ações traçadas devam ser cumpridas por todos da equipe escolar” (Daiane).

Assim, a professora revela que sem o fortalecimento do coletivo, as metas não poderão ser cumpridas por todos. Isso faz sentido se compreendermos que quando existe participação visando o bem coletivo e onde o eu não existe sem o outro, ou seja, onde todos têm convicção de que a escola é produto do coletivo e não de uns e outros, os relacionamentos se fortalecem e a escola forma um corpo saudável, todos trabalham juntos e em harmonia, o coletivo forte significa uma escola forte, saudável.

As demais professoras responderam que existe participação, mas seus comentários parecem apontar que há muito o que fazer.

*“Sim. Todos participem de verdade. Tem gente que só reclama”
(Elis).*

Reclamar, de fato, não é algo que promove um ambiente harmonioso, é preciso diálogo para construir relacionamentos positivos e boas ações.

*“Sim. Que todos participem das reuniões e assembleias”
(Bárbara).*

“Sim. Ter mais assembleias com os alunos, chamar os pais, conversar com os professore e funcionários” (Flávia).

Portanto, segundo essas professoras a participação existe, porém não é de todos. Apontaram que há necessidade de realizar assembleias, reuniões, chamar os pais, ou seja, manter um diálogo aberto.

É importante compreender o motivo pelo qual pais e professores não participam tanto nas decisões. Sobre a participação dos pais na escola, Vasconcellos (2010b, p. 79) diz que diante de tantas mudanças na sociedade, os pais deixaram de participar na vida escolar de seus filhos, assim a escola deve investir em um trabalho de “conscientização dos pais” para que eles possam participar junto com a escola nas questões de interesse coletivo, como no caso da indisciplina. Também diz, sobre a participação dos professores, que na prática a escola desconfia da “maioridade intelectual e afetiva do professor” restringe sua liberdade e responsabilidade”, o faz com que o professor se sinta “inibido” e conclui “A escola deve acreditar no professor, dar condições para sua participação e desenvolvimento, rompendo com o círculo da alienação no trabalho”.

A professora Graziela acredita que existe participação na escola e apontou algo mais para que ela ocorra, disse:

“formação no HAC e sensibilização para sua importância”

Sem dúvida a formação continuada do professor, seja no HAC, seja em cursos de extensão, cursos da Secretaria, ou em qualquer parte onde o professor possa construir novos conhecimentos, refletir criticamente sua prática constitui-se uma fonte de transformação pessoal que lhe sensibiliza e o move a participação pró-ativa.

6.3 As percepções do grupo sobre a Formação continuada

Sobre a formação continuada as perguntas foram direcionadas para a formação em HAC e desejava-se levantar se o professor concebia o HAC como um espaço de transformação da prática por meio da formação do professor.

“Sim. É de fundamental importância a formação nos HAC’s bem como cursos de formação continuada para o aperfeiçoamento de nossas ações e melhor atendimento à comunidade escolar”.
(Daiane)

É interessante notar que a professora Daiane não somente afirmou que os HAC’s devem ser usados para formação como também evidenciou que tem consciência de sua responsabilidade pessoal para buscar constante desenvolvimento profissional. Pode se inferir que seu grau de percepção sobre a importância da formação é alto, pois declara que essa formação possibilitará o melhor atendimento à comunidade.

Na mesma linha, a professora Flávia reforça que a formação auxilia a reflexão e melhora o desempenho pois proporciona repensar atitudes e promove o trabalho em equipe:

“Sim, professor deve refletir e repensar suas atitudes para melhorar o seu desempenho, ter trabalho em equipe”. (Flávia)

As respostas de Daiane e Flávia sugerem o que é possível fazer dentro de espaços de formação como os HAC’s: refletir, rever ações, discutir conjuntamente.

“Sim, é um bom momento para discutimos estratégias, pontuar ações e cumpri-las”. (Alexandra)

“Com certeza! Baseados na lei, com experiências, com vivências, com trocas”. (Carla)

Certamente os encontros realizados no HAC devem ser utilizados de modo planejado e intencional para promover boas práticas. O importante é que esses momentos não sejam desperdiçados com discussões sem propósito e formação sem reflexão. Vasconcellos (2010) apropriadamente esclarece como usar os espaços de reunião:

“é preciso saber usá-lo! Se ao invés de tratar das questões concretas, dos desafios da prática, começar a ser usado para avisos burocráticos, estudos desvinculados da realidade, ou se, por outro lado, os professores assumirem outros

compromissos justamente neste horário, em pouco tempo a reunião terá se esvaziado...”

A importância dos HAC como espaços de formação é evidenciada por Libâneo (2004) quando diz que os professores hoje aprendem muito compartilhando sua profissão, seus problemas, no contexto do trabalho.

Os encontros realizados com o grupo reflexivo buscaram conscientizar o professor de seu papel na definição de ações conjuntas para soluções de problemas da instituição. Durante os encontros, com a utilização de vídeos de instrução, material de apoio e mediação da discussão buscou-se incentivar a reflexão da prática, por isso, foi feita uma das perguntas, aos professores, no encontro final do grupo, que objetivava verificar se houve alguma mudança em sua postura em relação a indisciplina após os encontros de formação do grupo reflexivo.

Todos os professores disseram que sim, houve transformação em sua postura em relação a indisciplina. A professora Bárbara disse que passou a ver o comportamento dos alunos de outra forma indicando que a formação fez com que refletisse sobre a ação do aluno e buscasse conversar mais com eles. A professora Carla também afirmou que sua maneira de pensar se alterou após a reflexão, tentava ver a indisciplina de outra forma.

“Sim, Consigo pensar no comportamento do aluno de outra forma, tenho conversado mais com eles”. (Bárbara)

“Sim. Não estou mais considerando “tudo” como indisciplina e tento “investigar” o que está passando”. (Carla)

Os demais professores revelaram que a reflexão realizada em grupo despertou um maior interesse sobre a condição do aluno e provocou questionamentos que, de certa forma, levaram a uma atitude mais humana, mais compreensiva e menos agressiva em relação a indisciplina. Essas considerações mostram que ao compreender novos pontos de vista sobre o assunto, os professores passam a ter uma visão mais complacente, mas solidária com o aluno.

Certamente, essa nova visão desenvolvida pelos professores durante a realização dos encontros se refletirá na aprendizagem dos alunos, como afirma Libâneo (2004), as percepções e as atitudes da direção e dos professores em relação aos alunos são importantes fatores para o sucesso ou insucesso escolar.

Novas aprendizagens também foram o foco dos comentários dos professores em relação aos encontros e as mudanças em seu modo de agir diante da indisciplina.

“Orientação quanto ao contrato didático. Oportunidade de conversar com os pais, com assessoria do grupo gestor”.
(Alexandra)

“Maior ação/reflexão voltado ao contrato didático e melhor compreensão dos comportamentos e das ações”. (Daiane)

“Tenho tentado entender porque o aluno age assim... É família? É falta de amor? É sua realidade? Tenho me questionado”. (Elis)

Outro ponto muito positivo de mudança gerado a partir do grupo reflexivo: professores iniciaram um processo de diálogo com o aluno e isso pode favorecer ações participativas dentro da sala de aula. Assim, a reflexão no grupo é levada para outros ambientes, ampliando as boas ações e promovendo o diálogo com o aluno. O professor leva o aluno a compreender a sua importância no contexto escolar, o que deve estimulá-lo também a participação. É um processo de aprendizagem em cadeia. Como Paulo Freire muito bem afirmou “os homens se educam entre si”.

Assim, ao ampliar o diálogo com o outro, construindo novas formas de se relacionar, novas formas de ser, cada um acaba influenciando outros a fazer o mesmo, educando-se mutuamente.

“Sim. Tenho planejado momentos para conversar sobre casos de indisciplina e outros assuntos com os alunos.” (Flávia)

“Sim . Estou fazendo assembleias na sala de aula uma vez por semana”. (Graziela)

Sem dúvida, as falas das professoras mostram que a formação continuada é benéfica para todos dentro da instituição. O gestor, por meio da formação continuada, constrói um coletivo competente, cooperativo e consciente de seu papel dentro da escola; os professores ampliam sua visão teórica e prática e cooperam entre si para construir novos conhecimentos; alunos são vistos com um novo olhar e podem ter um ensino melhor; os pais e a comunidade são presenteados com escolas abertas ao diálogo e produtoras de boas práticas. Enfim, a formação continuada abre portas à participação, pois leva o professor à conscientização de sua prática e à mudança de postura, se necessário.

7. O PROCESSO DE FORMAÇÃO POR MEIO DE UM GRUPO REFLEXIVO – ARTICULANDO A PRÁTICA PARTICIPATIVA

O desenvolvimento do processo de formação foi precedido pela elaboração de um plano que será descrito a seguir.

7.1 Plano de Formação

O tema escolhido para a formação foi a: Indisciplina – desafio para a gestão participativa.

A disciplina é um fator importante para qualquer processo de aprendizagem. A ausência dela, ou, indisciplina afeta a concentração e compromete a qualidade da aprendizagem, sendo um desafio na escola contemporânea (VASCONCELLOS, 2010b) O plano de formação “Indisciplina – desafio para a gestão democrática” é uma resposta às necessidades da instituição escolar em relação à atuação da equipe escolar, especialmente do professor. Os encontros terão um caráter dinâmico, participativo e reflexivo. A escolha do tema para a formação continuada foi uma proposta dos professores após uma reunião pedagógica, realizada em março de 2017. Isso ocorreu pois os alunos estavam apresentando comportamento que no ponto de vista dos professores era inadequado.

Objetivos

- Objetivo Geral:

Construir um ambiente participativo a partir da reflexão coletiva sobre a atuação do professor e de toda a equipe em relação ao fator disciplina no ambiente escolar.

- Objetivos específicos:

Incentivar a reflexão sobre o tema “indisciplina”;

Analisar coletivamente a situação existente na escola;

Partilhar experiências entre os professores e equipe.

Transformar a participação da sala de aula de alienada e passiva em uma prática consciente e participativa;

Produzir melhores relações entre professor e aluno;

Mudar a postura do professor diante da indisciplina;

Encorajar a adoção de medidas positivas de enfrentamento da indisciplina.

Fomentar a participação da família na vida escolar;

Melhorar os canais de comunicação entre instituição, alunos e pais.

Discutir a legislação - Conhecer o ECA, Constituição, LDB 9394/96, Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação e Regimento comum das escolas de Itanhaém, em relação aos direitos e deveres dos alunos, docentes e família.

Justificativa

A disciplina (...) significa a capacidade de comandar a si mesmo, de se impor aos caprichos individuais, às veleidades desordenadas, significa, enfim, uma regra de vida. Além disso, significa a consciência da necessidade livremente aceita, na medida em que é reconhecida como necessária para que um organismo social qualquer atinja o fim proposto (FRANCO, 1986, p.40 apud VASCONCELOS, 2010b, p. 49).

A sociedade transforma-se continuamente. O século XX foi, especialmente no Brasil, um período de grandes transformações sociais em todos os aspectos: econômicos, culturais e religiosos. Passou-se por um período de rápida industrialização. O acúmulo de riquezas e o poder dos meios de comunicação nas mãos das minorias, a ida da mulher ao trabalho, a legalização do divórcio, o desemprego, a instabilidade política etc. Todas essas mudanças foram refletidas na educação e a escola pública viu, durante os últimos anos, o número e a diversidade de alunos aumentarem. O quadro que se apresenta em sala de aula em nossos dias é resumido por Vasconcellos (2010b, p.40):

Temos na sala de aula, tantos microcosmos quantos forem as pessoas lá presentes; é uma incrível diversidade: cada uma com sua história, seu quadro de valores, suas expectativas e ansiedades, seu potencial intelectual, suas situações afetivas (remotas ou recentes), suas ideias e crenças, sua visão de mundo, sua classe social, tipo físico, sua participação em grupos exclusivos (que às vezes possuem até linguagem próprias), etc.

Ainda, com o avanço da tecnologia novos fatores passaram a influenciar os comportamentos dos alunos e professores e seus relacionamentos dentro da unidade escolar. O uso dos aparelhos celulares em sala de aula, por exemplo, é um fator de grande tensão nas escolas. Assim, em um ambiente tão diverso, alunos e professores possuem expectativas diferentes em relação às práticas na sala de aula e até mesmo referentes ao conteúdo desenvolvido, resultando em repressão e alienação ou descompromisso e baixa produção intelectual. Por quê?

Alguns professores desejam uma sala de aula onde os alunos sejam passivos e submissos, estes são autoritários, chamados “tradicionais”, desenvolvem “um ódio surdo e paralisante que, por debaixo da falsa harmonia do respeito formal, destrói o relacionamento e o compromisso educacional” (VASCONCELLOS, 2010b, p. 36). Outros, por sua vez, desenvolvem uma postura espontaneísta, defendem a “liberdade” por não concordarem com a postura repressora do modelo “tradicional”. De acordo com Vasconcellos (2010b) estas práticas exaltam o descompromisso e não respeita a natureza do educando renunciando à educação. Ainda, existem os professores que estão abertos a uma postura inovadora, porém acabam se perdendo em um círculo vicioso, pois não sendo capazes de produzir uma postura libertadora acabam “chegando a uma postura liberal-espontaneísta, onde falta o compromisso com o estudo e o desenvolvimento humano, os vínculos de responsabilidade não são construídos abre-se mão dos conteúdos, enfim, não há autêntica disciplina” (p.39). Qual o resultado da falta da disciplina em sala de aula?

Nos Estados Unidos, 49% dos professores alegam ter tido a aula afetada pela desordem, 44% dizem que a desordem cresceu nos últimos cinco anos, 29% possuem o desejo de deixar a escola por conta da indisciplina existente e 20% já foram agredidos (FOLHA DE SÃO PAULO, 1991 apud VASCONCELLOS, 2010b, p. 12). E no Brasil?

Pesquisa realizada pela Faculdade Latino-americana de ciências sociais em parceria com **o Ministério da Educação e a Organização dos Estados Interamericanos (OEI)** aponta que 42% dos alunos da rede pública sofreram violência verbal ou física nos últimos 12 meses anteriores a pesquisa (MORRONE, 2016). A violência é, sem dúvida um dos frutos da indisciplina que vem tomando conta das escolas brasileiras. A agressão ao colega e até ao professor tem se tornado rotina e assustado educadores do país.

Assim, a indisciplina em sala de aula não é um problema que afeta apenas os professores e suas aulas, pois toda a comunidade escolar passa a ser refém do comportamento agressivo e violento de muitos jovens dentro e fora das salas de aulas. Por isso, Vasconcellos (2010b) equaciona a disciplina em duas questões: Crise dos sentidos – a atual sociedade não compreende o sentido da escola, pois a própria escola sofre uma crise de identidade e Crise dos limites – a busca por satisfação imediata, consumismo e permissividade incentivada pelo mercado capitalista.

Pensando nas transformações sociais dos últimos anos e na indisciplina que vem alarmando educadores e toda a sociedade, algo parece estar muito errado com a educação que vem sendo proposta nas escolas brasileiras. Portanto, é preciso transformar a postura do

professor diante da indisciplina e buscar a construção de um coletivo ativo e responsável diante dos desafios da escola contemporânea.

Se a realização da humanidade das pessoas acontece quando elas sentem que contribuem para a construção da felicidade coletiva; se a felicidade nunca pode ser encarada como um bem individual, mas sim como um bem coletivo; se o “mal” não reside nas pessoas, mas nas relações entre as pessoas: então, a construção da coletividade, onde estas relações se transformam, perdendo seu caráter embrutecedor, onde as pessoas se respeitam francamente, onde o relacionamento não seja intermediado por preconceitos e agressões, onde o homem deixe de ser uma coisa, é o meio mais eficaz de se formar indivíduos participantes, de forma ativa e responsável. (VASCONCELLOS, 2010b, p.53).

Essas proposições e ideias constituíram os fundamentos para a elaboração do plano de formação da escola que busca construir uma nova disciplina, ou seja, o “autogoverno dos sujeitos participantes no processo educativo”, pois entendemos que para respeitar o direito do aluno à educação de qualidade esta nova disciplina - construída a partir da conscientização e envolvimento de todos que fazem parte do processo educativo - pais, professores, alunos e comunidade – é imprescindível.

O plano de ação da escola para minimizar os efeitos da indisciplina e construir uma nova disciplina, como proposta por Vasconcellos (2010b), teve como título “Indisciplina – desafio para a gestão participativa”. Durante o programa será discutido o contexto atual da educação e seus desafios diante das transformações ocorridas na sociedade. A formação possibilitará a reflexão sobre o tema disciplina e também sobre a legislação existente sobre o tema. Ao final da formação, os professores devem estar aptos para formular um plano de ação que responda ao desafio da disciplina na escola e que seja incorporado ao P.P.P.

Estratégia

O plano de formação contemplará 5 (cinco) encontros que contarão com os seguintes tópicos: Acolhimento, pauta, leitura do encontro anterior, discussão inicial, destaques, experiência, trabalho coletivo e encerramento.

A formação possui um caráter participativo, assim, os professores em formação receberão de antemão a pauta, bem como as publicações e temas a serem estudados, o que possibilitará que façam anotações que poderão ser compartilhadas no dia do encontro.

Serão usados vídeos e slides em apoio ao tema estudado.

Com exceção da última parte, onde farão o trabalho em grupo para apresentação, todos estarão sentados em formato de roda para possibilitar a participação e o contato visual entre os membros do grupo.

Os grupos deverão ser formados, a cada encontro, por diferentes componentes para que todos tenham a oportunidade de trabalhar com pessoas diferentes, ampliando sua rede de relacionamento.

Durante o trabalho coletivo, em alguns encontros, será proposto um estudo de caso.

O encerramento deve provocar um novo questionamento (vídeo ou exposição) que encaminhará para o próximo encontro.

Todos os encontros serão gravados e descritos para que se tenha material para a avaliação final deste trabalho. Também poderão ser usados para novos questionamentos que revelem a necessidade de novos temas para formação.

Conteúdos da formação

- Legislação: Constituição, LDB 9394/96; Plano Nacional de Educação; Plano Municipal e Educação; E.C.A.
- Incivilidade e mini violências. Como vocês convivem com as incivilidades? Quais ações poderiam evitar esse comportamento?
- Como se resolve a indisciplina?
- Palestra com um membro do Conselho Tutelar
- Ações

Público-alvo: Professores

7.2 RELATOS DOS ENCONTROS REFLEXIVOS

Primeiro encontro: A Educação é direito público subjetivo

Data da realização 18/04/2017.

Tempo previsto: 1h30

Objetivo: Discutir a legislação - Conhecer o ECA, Constituição, LDB 9394/96, Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação e Regimento comum das escolas de Itanhaém, em relação aos direitos e deveres dos alunos, docentes e família;

Responsável: Márcia Galdino Alves

Etapas do encontro:

- Acolhimento: vídeo em homenagem à jovem Malala Yousafzai, vencedora do Nobel da Paz de 2014.
- Discussão: Quais os nossos avanços em comparação à situação apresentada?
- O que diz a Constituição, LDB 9394/96, Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação e o ECA?
- O que nós educadores e gestores estamos propondo para garantir que se cumpra a legislação?
- Socialização
- Que ficou do encontro de hoje?

Dinâmica: Com antecedência mínima de uma semana, em HAC, os participantes da formação receberão um kit para leitura e estudo do material: LDB (Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996) Título I – da Educação, Título II – Dos Princípios e fins da Educação Nacional e Título III – Do direito à Educação e do Dever de educar; Constituição Federal de 1988 – Capítulo III Da Educação, Da Cultura e Do Esporto. Seção I, Artigo 205, art. 206 ; ECA – Capítulo II Do direito à liberdade, ao respeito e à dignidade, arts. 15-18; Plano de educação de Itanhaém: Capítulo XIV Gestão democrática, acompanhamento e participação, Capítulo XV Educação e Direitos Humanos e também a pauta do curso. O diretor da escola compartilha sua experiência para discussão e apresenta brevemente o projeto de formação para os professores.

Relato descritivo: O ponto de partida da formação foi a questão da gestão democrática com breves comentários sobre o questionários respondido pelas participantes da formação. Todas as participantes escreveram que a gestão democrática é importante para um ensino público de qualidade.

O início das questões sobre direito à educação foi feito a partir do vídeo da estudante Malala, prêmio Nobel da paz. Os professores compartilharam suas opiniões sobre o vídeo e

levantaram uma questão importante referente ao direito à educação, muitas crianças brasileiras também são excluídas das escolas em um contexto de pobreza e falta de informação. Foi discutido o papel da família e sua responsabilidade em realizar a matrícula na escola e em participar nas atividades propostas pela unidade. A questão da escolaridade dos pais também foi um ponto de questionamento, até que ponto este fator influencia na falta de participação dos pais e na condição desvalorizada da escola em nossos dias? Os professores concordaram que a escolaridade dos pais relaciona-se, sim, com o valor atribuído pelos alunos à educação. A perda dos valores familiares também foi algo abordado e colocado como uma das causas da indisciplina e do comportamento desinteressado do aluno diante de seus estudos. Buscou-se, durante todo o encontro, refletir a condição encontrada na escola. Para tanto, foram citados casos de alunos que abandonaram os estudos e de alunos que estão em anos escolares que não correspondem ao ideal para sua idade. Ainda, discutiu-se a questão do material escolar, uniforme e benefícios oferecidos para que o aluno mantenha-se na escola, a obrigatoriedade da matrícula e as mudanças sociais ocorridas e que vem alterando os comportamentos em sala de aula e provocando a indisciplina. Assim diante dessas colocações iniciais foram analisados os pontos da legislação que os professores receberam. Houve a leitura passo a passo dos capítulos selecionados de cada Lei e os momentos de discussão buscaram relacionar a realidade escolar, o dia a dia da unidade escolar, as atividades realizadas pela equipe escolar com o que é exposto na LDB, no ECA, a Constituição e no Plano Educacional da cidade. Durante a realização do encontro buscou-se criar um clima de participação. As opiniões eram compartilhadas e debatidas. Durante todo o encontro houve a gravação de áudio e também o registro escrito do que estava sendo discutido. A finalização do encontro foi a estruturação de um plano coletivo de atuação que auxiliasse o professor durante a rotina escolar.

Análise do encontro: O primeiro encontro provocou uma reflexão muito importante sobre as Leis e a questão da disciplina no ambiente escolar. Assim, foi discutido que os problemas de indisciplina não devem ser considerados como pertencentes a um professor ou a direção, mas dizem respeito a todos. E que os encontros pedagógicos devem ser oportunidades para que estes problemas sejam conhecidos, discutidos e resolvidos coletivamente. A professora Alexandra confirma que “se não tiver a união de todos da escola, não conseguiremos resultado positivo”. A professora Flavia a respeito da importância das reuniões pedagógicas para solucionar os problemas de modo coletivo disse “Nós não estamos tendo mais tempo de pensar e conversar na escola, apesar de todas essas horas de H.I. e HAC. Antigamente, a gente tinha uma reunião pedagógica por bimestre, todos os segmentos se reuniam e tínhamos uma fala única, uma direção pra fazer, todos abraçavam as idéias”.

A gestão democrática foi mencionada como o meio pelo qual a escola é capaz de construir boas ações. Uma das opiniões da professora Carla no questionário referiu-se a gestão como a participação de um grupo “na resolução de problemas, onde se leva em conta o bem comum”. Ao falar de disciplina “o bem comum” é algo a ser considerado e por isso suas palavras foram uma boa colaboração para a discussão que se fazia presente sobre o problema da indisciplina na escola.

A reflexão levou os professores a conscientização da importância de buscar caminhos para que os alunos reflitam sobre a importância da educação. A professora Bárbara disse, sobre o direito à Educação “Eu acho que está faltando a família ter essa conscientização (...)trazer o pai para dentro da escola, porque na hora que o pai se conscientizar da importância da educação, tudo vai melhorar.” Houve o reconhecimento do próprio papel do professor como formador de opinião e, portanto, é quem tem condições de formar a opinião dos alunos neste sentido. Nesse sentido, a professora Flávia, disse “Tem que trazer os pais e alunos para participarem mais das tomadas de decisões da escola, sem a participação de todos não existirá gestão democrática”.Assim, levou-se a discussão para a questão de levar à sala de aula a reflexão filosófica para contribuir com a formação moral e ética do aluno e de sua formação cidadã. Achei importante que os professores deixaram clara sua preocupação com o cumprimento da legislação e, especialmente, mostraram o interesse em que a escola tenha clareza das questões envolvendo indisciplina para que no corpo docente e a gestão tenham o mesmo pensamento, evitando divergências, a professora Bárbara, afirmou que “Algumas regras devem ser construídas, mas outras, as que constam no regimento, têm que ser cumpridas. Mas todos devem conhecer as regras.As regras foram feitas para serem cumpridas, mas devem ser divulgadas entre os pais, alunos e professores, não se pode punir sem antes fazer a divulgação dos direitos e deveres”. Ao final da reunião todos contribuíram para que se estabelecesse um plano para a rotina escolar: Fazer reuniões e envolver o coletivo da escola; as regras devem ser cumpridas, a valorização da escola, participação da família, pauta da reunião de pais não ser só pedagógica mas também de orientação aos pais sobre as regras, o professor organizar uma pauta semanal para tratar de assuntos que envolvam a indisciplina, o respeito e o cumprimento das regras, apoio ao professor no seu dia a dia, devolutiva para o professor dos relatórios entregues, a importância de conversar com os alunos, prever momentos para que eles pensem em suas ações, fazer rodas de conversa em sala e ouvi-los, fazer com que os pais e professores entendam o que é o regime de Progressão Continuada.

Segundo encontro: Definições de Ética e Moral

Data da realização: 25/04/2017.

Tempo previsto: 1h30

Objetivo: Entendendo as definições de Ética e Moral

Responsável: Márcia Galdino

Etapas do encontro:

- Leitura do encontro anterior (Apêndice IV).
- Acolhimento: Vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=nwU-F7Fu6Js>
- Vídeo: Como combater a indisciplina e as incivildades? Yves de La Taille e Telma Vinha <https://www.youtube.com/watch?v=n5J9qgLnTY8>
- Discussão: Como vocês convivem com as incivildades? Quais ações poderiam evitar esse comportamento?
- Leitura do excerto: Parâmetros Curriculares Nacionais: apresentação dos temas transversais e ética. Brasília: MEC/SEF, p. 69-73.
- Como vocês costumam trabalhar com os temas transversais?
- Socialização.
- Quais pontos que abordamos no encontro de hoje que você ampliou o seu conhecimento sobre o conteúdo abordado?

- **Relato descritivo:**

O encontro teve início com o acolhimento e a leitura da síntese do encontro anterior realizada por uma das professoras participantes. Em seguida foi passado um trecho de um vídeo para completar a reflexão do encontro anterior. O início das discussões do dia se deram com o vídeo sobre Indisciplina e Incivildades de Yves de La Taille e Telma Vinha. Começam as discussões sobre o papel do professor e atitude ética. O discurso deve ser condizente com a prática, ou seja, o professor deve agir de maneira que valide a sua fala com os alunos. Todos passam a refletir sobre: atitudes docentes coerentes, trabalho coletivo para enfrentar os desafios da indisciplina em sala de aula, diálogo, solidariedade, respeito à dignidade. Iniciou-se uma troca de experiências. As experiências mencionadas mostraram a importância do pensar junto, de compartilhar problemas (os problemas como a indisciplina que é um problema da escola, de todos, e por isso devem ser discutidos coletivamente para que as respostas sejam as mesmas). Foram colocados em pauta os Parâmetros Curriculares, leitura de trecho, importância do trabalho deles em

sala de aula. As professoras finalizaram com a reflexão sobre a formação do cidadão, a importância de trabalhar a diversidade e a valorização da dignidade humana. O encerramento fez uma pequena retomada nos pontos principais discutidos.

- **Análise do encontro:**

O ponto alto do encontro foi a discussão sobre a questão da dignidade humana. Os professores fizeram uma ótima discussão que considerou a questão do respeito, da ética nas relações humanas e também abordou as diferenças culturais e a diversidade do povo brasileiro. Os professores reconheceram que não trabalham conscientemente, de modo planejado e até preventivo as questões de ética e moral em suas aulas. A professora Daiane, disse *“estou trabalhando com os temas transversais, mas de maneira intuitiva, sem essa intenção”*. A professora Carla, disse: *“a dor na consciência de não praticar, de não utilizar os PCNs, que são importantes, e que com o dia a dia acabou se perdendo, principalmente o que trata desses assuntos dos temas transversais, ética.”* Sobre o trabalho com os PCNs a professora Daiane, confessa que não faz uso dos parâmetros *“nós usamos muito os parâmetros quando eles saíram, mas depois os estudos se pautaram apenas em Língua Portuguesa e Matemática”*. A professora Alexandra, demonstra que, muitas vezes, somente na hora do conflito são trabalhados os assuntos de ética: *“Nós acabamos conversando com os alunos apenas quando acontecem os conflitos, mas não planejamos ações na nossa rotina para essas conversas, mesmo que não ocorra nenhum problema.”* Como mediadora chamei a atenção sobre a importância da intencionalidade como modo de lidar com os problemas do dia a dia e até prevenindo situações que possam ocorrer na escola, trabalhando, nesse caso, de modo intencional e preventivo.

Também foi possível discutir temas como o preconceito e a discriminação. A questão da indisciplina e da responsabilidade dos professores diante dela, levou a reflexão do papel da escola como um local de exercício da democracia e de sua contribuição para a dignidade do homem e sua concretização como um cidadão autônomo e, sobretudo, consciente de seus direitos e deveres.

A importância de ter o mesmo discurso e prática foi colocado pelos professores como fundamental para que os alunos pudessem entender os limites impostos como válidos para todos. *“Se o professor age diferente, acaba sendo para o aluno um carrasco e o outro professor bonzinho. As ações da escola devem ser coletivas”* disse a professora Alexandra.

Novamente sobre o trabalho coletivo, a professora Carla coloca que *“A escola tem que ter momento para ouvir as diversas experiências dos professores, assim poderão tomar melhores decisões”*.

A relação do aluno com a escola pode ser percebida também no discurso dos professores, pois demonstraram que os alunos respeitam a escola e preservam o ambiente, mesmo sendo provenientes de comunidades pobres.

Os professores encerraram a discussão do papel do professor, resgatando a importância do papel do professor em ser um exemplo na conduta ética diante do aluno que está em processo de formação e que se espelha no professor como sendo um ideal.

Acredito que tenha sido de muito proveito a discussão realizada, as falas no final do encontro revelaram que as professoras participantes ficaram muito empolgadas com a reflexão realizada e que puderam aprender e também resgatar pontos, como os Parâmetros Curriculares, referente ao tema ética e dignidade, que estavam esquecidos e que não têm sido colocados em prática, no cotidiano de suas atividades escolares.

Terceiro encontro: 1h30**Data da realização: 23/05/2017**

Tema: Aprofundando as definições acerca da indisciplina

- Leitura do registro do encontro anterior (Apêndice V)
- **Acolhimento:** As crianças vêem. As crianças fazem. (Children see Children Do)
- <https://www.youtube.com/watch?v=6x60OD0dKUK>
- Gestão da Sala de Aula- Celso Vasconcellos:
<https://www.youtube.com/watch?v=0E3GtWyDdjE&list=PLz6J8crJdRisgKHFB105cf7LwDPFqzpag>
- Texto: Desafios da indisciplina na sala de aula e na escola, Celso Vasconcellos,
http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_28_p227-252_c.pdf
- Levantamento das causas da indisciplina mais comuns em sala de aula?
- Aponte o que poderia ser feito para melhorar a gestão em sala de aula.

Relato descritivo:

O encontro foi iniciado retomando o encontro anterior e foi feita uma pequena discussão sobre as questões políticas ocorridas no país. Fiz uma pequena introdução sobre o que seria abordado no encontro e iniciou-se o vídeo “As crianças veem, as crianças fazem”. A questão que norteou o início das considerações foi: “O que estamos passando para nossos alunos enquanto professores?” nossas ações?

Foi realizada uma discussão inicial com os professores que comentaram o vídeo e iniciaram uma importante reflexão sobre a prática, sobre ser um modelo ético para os alunos. As ações do aluno, como sujeito em formação, são reflexos da influência de outros: pais, professores, vizinhos.

Uma reflexão sobre a política nacional e os valores do Estado, a falta de ética na política, a impunidade, a falta de moral que permeia o mundo político e a importância do educador e da escola para transformar a sociedade.

Colocou-se o uso dos temas transversais para reflexão em sala de aula, para amadurecer o diálogo com o aluno.

Foi discutido o vídeo de Gestão na sala de aula com o professor de Celso Vasconcellos. Três dimensões: conhecimento. Organização da coletividade. Relação interpessoal. Foi colocado que o professor precisa, dentro do processo de disciplina, “organizar a coletividade” em sala de aula, por meio do diálogo, da compreensão, não da humilhação. Deve haver pontos de reflexão para solucionar os conflitos.

Outro vídeo de Vasconcellos foi colocado para conscientizar o professor da importância do seu papel em promover um clima adequado para a aprendizagem. O professor não “deve jogar a toalha”, pois a escola é de todos.

A disciplina constituída traz benefícios que nos ajudam a criar um bom clima dentro da sala de aula. Os alunos que possuem problemas de indisciplina devem ser observados, saber o motivo da indisciplina, os pais possuem um papel importante no incentivo. Mas a escola deve ir em busca de soluções, mesmo que não haja participação dos pais.

Estabelecer um contrato didático junto com a criança, delinear desde a primeira aula, o propósito de estar ali, definir a co-responsabilidade em sala de aula.

Os professores trocaram experiências sobre mudanças ocorridas com alunos a partir de ações diferenciadas realizadas no ambiente escolar.

Análise do encontro:

O encontro foi muito produtivo. Foram levantadas questões importantes sobre a coletividade, sobre trabalhar com o mesmo pensamento para fortalecer a equipe e valorizar o trabalho do professor. Mostrou que os professores desejam ser ouvidos e que querem participar na gestão, querem compartilhar experiências e precisam de apoio. A fala da professora Daiane, deixa claro: *“O professor não pode trabalhar sozinho, temos que ter uma equipe forte, que tenha o mesmo ideal, o mesmo querer, o professor sozinho vai morrer. O professor precisa de colo, precisa ser acolhido, as vezes está com um problema terrível e está sozinho, só se pede relatório... a gente faz... não tem devolutiva... o menino não é meu... o menino é nosso. Todos somos responsáveis pelos alunos”*.

Os professores também sentem-se desmotivados, sentem que precisam de um coletivo forte para enfrentar os desafios da sala de aula e despreparados para a geração que atendem, uma geração que tem outras necessidades e para qual o professor não foi preparado para atender.

Ainda, existe a “desvalorização do professor” segundo a professora Flávia, que contribui para que o aluno tenha uma postura desrespeitosa.

Foram colocadas concepções importantes referentes a relação entre o professor e equipe gestora, a professora Flávia, disse: *“Dependendo da forma que você é atendido pela equipe gestora faz toda a diferença. Se eu pedir ajuda e não for atendida, eu vou me calar...e vou acabar ficando doente”*. Assim, essa professora destacou a importância de uma gestão aberta ao diálogo, que busque soluções junto com o professor, que lhe dê ferramentas para o trabalho, não apenas ferramentas materiais, mas sobretudo que contribua com sua formação profissional e pessoal. Sobre a questão da formação e sua necessidade, a professora Bárbara, desabafou: *“...eu não tenho conseguido organizar a rotina para conversar com os meus alunos sobre temas polêmicos do dia a dia”*.

Um último ponto a destacar sobre o encontro é a questão do ambiente escolar, ser um local de aprendizagens e oportunidades para o aluno. A professora Flávia, confirma isso em seu comentário: *“O aluno tem que estar na escola, não só pelo diploma, mais por todo o conhecimento e oportunidades que a ela (a escola) pode proporcionar...de conhecer o mundo...”*

A discussão de indisciplina foi ampliada com a consciência de crise de sentidos – ideológica, desconfiança, e a manifestação dela na escola “Estudar pra quê?” Caiu o mito da ascensão social pelo estudo, o professor precisa enfrentar essa realidade deixar esse argumento de futuro promissor pelo estudo, apoiar sua autoridade nesse mito, pois o aluno vê a realidade, muitos estudam e não alcançam o sucesso.

Portanto, cabe ao professor, por meio de um diálogo aberto e com o estabelecimento de um contrato didático, produzir bons relacionamentos em seu ambiente de trabalho, especialmente em sala de aula, dando um sentido para o aluno e sua educação. E cabe ao diretor escolar e sua equipe de gestores, planejar ações de apoio ao professor, manter um mesmo discurso sobre disciplina, fomentar a participação dos pais e comunidade, realizar a formação para toda equipe e juntos construir uma escola que atenda às necessidades da comunidade na qual a escola está inserida.

Quarto encontro: 1h30**Data: 06/06/2017**

Tema: Conhecendo o trabalho do Conselho Tutelar e Agente Social Educacional do Município

- Leitura do encontro anterior (Apêndice VI);
- Palestra com um membro do Conselho Tutelar
- Leitura para o próximo encontro: FRANÇA, Sônia A. Moreira. A indisciplina como matéria do trabalho ético e político. In: AQUINO, J. G.(Org.). Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus, 1996. p. 139 – 148.

Relato do encontro

A palestra é iniciada com uma pequena apresentação do Sr. Daniel.

Na primeira parte da palestra foram destacados os principais órgãos de proteção da criança e dos adolescentes, explicando as atribuições de cada órgão (Conselho Municipal do Direito da Criança e do Adolescente, Vara da Infância, Ministério Público, Defensoria Pública, Escola, Polícia Militar e Civil Centro de Referência de Assistência Social) .

Os professores discutiram alguns problemas de segurança que são percebidos na escola e fizeram comentários de casos específicos de alunos que foram encaminhados para o Conselho Tutelar.

O convidado auxiliou os professores a compreenderem alguns procedimentos da escola referentes a alunos que são encaminhados à Fundação Casa. Também foram discutidos alguns casos de alunos da escola.

O sr. Daniel, apresentou algumas entidades que oferecem cuidados e cursos para crianças e adolescentes para que os professores possam indicar aos alunos e aos pais.

Explicou que a escola deve tomar cuidado ao formular seu Regime Interno, pois este não deve ir contra o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Os professores abordaram, com o convidado, questões relativas à conduta de alunos e a aplicação da lei em diferentes casos.

Foram discutidas as diferenças e possibilidades de suspensão e expulsão do aluno segundo o Estatuto. O sr. Daniel explicou que a escola, na questão da disciplina, deve aplicar medidas pedagógicas.

Finalmente o sr. Daniel apontou a responsabilidade do gestor escolar em informar ao Conselho Tutelar ocorrências como: faltas injustificadas em excesso, evasão e demais problemas que não possibilitem que a escola cumpra seu papel - garantir o acesso à escola ao aluno.

Análise do encontro

O encontro com o sr. Daniel, representante do Conselho Tutelar, foi muito produtivo. Todos participaram com perguntas e com exemplos reais de indisciplina que ocorrem na escola. Foi interessante porque além das dúvidas comuns como “O que fazer quando o aluno se comporta inapropriadamente na escola? Tenho o direito de expulsar ou suspender, chamar o pai para levá-lo embora?” foram feitas algumas colocações individuais que demonstravam que os professores não compreendiam muito bem a questão dos direitos do aluno em permanecer na escola e as medidas pedagógicas necessárias em resposta aos atos de indisciplina. De acordo com Vasconcellos (2010b, p. 87):

O educador deve entender que seu papel é legitimado socialmente, na medida em que tem como função formar as novas gerações. Ao mesmo tempo, deve buscar a legitimação de sua autoridade pelo grupo-classe, ou seja, a classe deve reconhecer que o poder que ele dispõe está sendo utilizado como um serviço, como um recurso para o bem da coletividade, superando a disciplina formal, autoritária.

Assim, foi muito importante a presença do representante do Conselho Tutelar para esclarecer direitos e deveres do aluno e alertar sobre a atuação burocrática do professor (relatórios, documentação) e também sobre a sua atuação juntamente com a gestão ao responder ações de indisciplina, para não incorrer em ações contrárias ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) ao enfrentar situações de conflito.

Um ponto importante destacado pelo sr. Daniel, foi a questão da fundamentação de toda ação realizada na escola em relação, especialmente, ao aluno que possui comportamento inadequado ou ausências injustificadas. Assim, os professores puderam compreender as implicações de uma aplicação incorreta de indisciplina e também compreender que a ação do professor para lidar com a indisciplina deve ser prioritariamente com medidas pedagógicas e sempre respaldadas no E.C.A..

As professoras ficaram satisfeitas com as respostas dadas pelo representante do Conselho e anseiam por nova reunião com a discussão do novo Estatuto. Sem dúvida, foi um grande

momento de participação, discussão e busca de soluções conjuntas para os problemas enfrentados pela escola.

Realmente, foi um momento de reflexão de que devemos, como professores, esgotar as possibilidades de ações para resgatar nosso aluno, buscar o diálogo desarmado, ou seja, deixar as acusações e ameaças e fortalecer o relacionamento afetivo com o aluno, superando a fragmentação das relações com ações dirigidas, específicas para fortalecer o relacionamento dentro da escola, especialmente dentro da sala de aula.

Quinto encontro: 1h30

Data: 13/06/2017

Tema: Planejamento de ações coletivas para melhorar o clima escolar e envolver a comunidade onde a escola está inserida.

- Leitura do encontro anterior (Apêndice VII);
- Socialização da leitura: FRANÇA, Sônia A. Moreira. A indisciplina como matéria do trabalho ético e político. In: AQUINO, J. G.(Org.). Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas.São Paulo: Summus, 1996. p. 139 – 148.
- Vídeo “Valores na Educação”- Parte 1 (NOVA ACRÓPOLE - Escola de Filosofia Internacional)
- <https://www.youtube.com/watch?v=9rrpvxEWaYA>
- Construção do quadro propondo ações coletivas para amenizar o problema de indisciplina na escola.

Relato do encontro

O encontro foi iniciado com a retomada do encontro anterior e a leitura da síntese do encontro feita por uma das professoras. Após alguns comentários para fechar o encontro anterior foi realizada a Leitura do texto “A indisciplina como matéria do trabalho ético e político”. Destaques de pontos altos para discussão.

Os professores participaram com algumas propostas para prevenir a indisciplina no horário do recreio. Pensou-se no recreio dirigido, inspetores e alunos representantes de sala realizando atividades com as outras crianças. A proposta foi discutida pelo grupo e alguns professores contaram experiências que tiveram em outras escolas com esse tipo de ação pedagógica no horário do recreio.

As crianças podem ser multiplicadoras de brincadeiras, ensinar ao inspetor.

Discutiu-se a função do inspetor durante o recreio dirigido.

Os professores abordaram a questão do número de alunos e número de funcionários para o recreio dirigido. A necessidade de ouvir o aluno, saber o que pensa. Eleger um representante de classe.

Os professores colocaram várias afirmações como: As crianças quando se divertem não se envolvem em brigas e confusões; É preciso buscar a troca de experiências sobre brincadeiras da infância. Dar ao aluno maior responsabilidade para que cuide dos objetos (brinquedos) que são de todos. Noção de cidadania.

A partir das discussões os professores produziram ações, descritas no seguinte quadro:

Ações	Envolvidos	Período
Organizar formação para todos sobre o tema: (In) disciplina	Equipe gestora Conselho de Escola Alunos Professores Funcionários	Agosto a novembro de 2017
Buscar parceria com o Conselho tutelar e Conselho Municipal da Criança e do Adolescente para fazer palestras	Equipe Gestora	Setembro de 2017
Eleger alunos representantes de classes	Professores e alunos	1ª semana de agosto de 2017
Organizar o cronograma de reunião com os representantes de classes	Professores Alunos Equipe gestora	2ª semana de agosto de 2017
Organizar o Recreio Dirigido	Inspetores Alunos Equipe gestora	2ª semana de agosto
Organizar a rotina semanal garantindo a roda da conversa	Professores e alunos	Agosto a dezembro de 2017

Dia do Talento e gincana	Equipe gestora Professores Alunos funcionários	Outubro de 2017
Cantata de Natal e Teatro	Professores Alunos Equipe gestora	Novembro e dezembro de 2017
Avaliação das ações	Equipe gestora Professores Alunos Conselho de Escola funcionários	Dezembro de 2017

Análise do encontro

O encontro foi muito produtivo, pois provocou a reflexão sobre a condição dos alunos, sua história de sua família. A professora Alexandra disse:

“os nossos alunos vêm de famílias desestruturadas, pais presos, passam muita dificuldade e todo tipo de violência, por isso são tão agressivos”.

As discussões levaram os professores a compreender a necessidade de criar espaços para o aluno ser ouvido, dar a ele a oportunidade de participar das decisões e tornar-se responsável por sua aprendizagem e desenvolver a compreensão de cidadania e autonomia em relação ao seu processo de aprendizagem.

Sobre dar aos alunos mais responsabilidade, a professora Alexandra disse:

“ Se eles perceberem que podem mudar essa realidade que vivem, que a escola é o caminho para ser alguém na vida, eles irão ajudar para a escola ser melhor, assim poderão aprender mais”.

Este encontro foi a finalização de um processo de formação, foi importante porque foram planejadas ações coletivas, para enfrentar a indisciplina e buscar o maior envolvimento do aluno nos assuntos da escola.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciar um processo de transformação no ambiente escolar não é uma tarefa fácil. São muitos desafios até chegar a concretização e não é possível vencê-los todos em um único golpe. Mas é preciso ir em frente, compreender onde se quer chegar, planejar os passos e preparar as ferramentas. A velocidade da transformação não importa, o importante é calcular os passos para não se cansar porque é preciso continuar caminhando.

Esse trabalho foi um primeiro passo em direção a transformação da escola pública que desejo para meus filhos e para meus netos, para minha comunidade. Iniciamos um processo de reflexão, falamos sobre a importância do diálogo, levamos um pequeno grupo à participação, muitas experiências puderam ser compartilhadas, novos conhecimentos puderam ser adicionados à nossa bagagem. Saímos mais fortalecidos, mais unidos e com desejo de multiplicar o que aprendemos.

A proposta do trabalho com o grupo reflexivo, sobre o tema (In)disciplina, foi realizada com sucesso. Os desafios se limitaram a questão do horário e adequação da agenda de todos. Talvez os desafios, nesse caso, tenham sido limitados, porque o grupo foi formado por voluntários que, portanto, fizeram todos os esforços possíveis para participar dos encontros.

As reuniões do grupo, que representava uma pequena parte da escola, porém composto por professoras que já possuem grande experiência como docentes, foram muito motivadoras. Houve participação de todos durante a discussão dos temas e as falas dos professores revelaram a satisfação que tiveram em poder participar.

Além da satisfação de poder ser ouvido e compartilhar experiências, os professores puderam obter novos conhecimentos da área legislativa referente ao direito dos alunos, puderam esclarecer dúvidas sobre os direitos e deveres da criança e do adolescente, aprenderam a ouvir seu colega de profissão, refletir sua prática e assim, ter condições de mudar sua postura e no modo de ver o aluno.

A experiência com este pequeno grupo de professores mostrou que é possível, de maneira gradativa, trazer o professor para a discussão de temas da prática cotidiana criando uma cultura de participação no ambiente escolar. Nesse sentido, o processo de formação mostrou-se útil em duas maneiras: 1) discutiu-se um problema comum: a indisciplina, aproximando os professores por meio de uma questão em comum, fornecendo-lhes material teórico para reflexão de sua prática, em sala de aula, e nos demais ambientes escolares; E, 2) Provocou-se não apenas a

participação coletiva em torno de uma questão, como também transformou-se a discussão coletiva em ações coletivas, pois os professores criaram, em conjunto, ações para responder ao problema de indisciplina da unidade escolar.

Portanto, este trabalho comprovou que é possível iniciar um processo de participação coletiva por meio de pequenos passos, como neste caso, em que o gestor escolar, desenvolveu uma prática de formação de sua equipe por meio de temas que estejam relacionados com os interesses coletivos.

Um resultado da formação na escola é que a partir de uma formação podem ser percebidas novas necessidades formativas de modo a integrar a formação continuada na cultura da escola.

Também, foi possível verificar que o gestor possui um papel fundamental em criar ambientes formativos na unidade escolar e em mediar esse processo como líder e com a consciência de seu papel pedagógico.

A pesquisa aqui realizada não pode abranger todos os aspectos envolvidos na gestão participativa e na relação com a formação continuada. No entanto, comprovou que a formação continuada contribui com o processo de formação de uma gestão participativa, pois é capaz de desenvolver competências e habilidades que auxiliam os profissionais a tornarem-se sujeitos participativos no ambiente escolar.

Sem dúvida, uma gestão comprometida com a formação de sua equipe, que valoriza a participação de todos (professores, pais, alunos, funcionários e comunidade) e que conduza escola em direção de seu objetivo social, traz benefícios para todos, especialmente para o aluno, nosso bem maior.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 4. ed. São Paulo: DIFEL, 1981.
- ALMEIDA, Laurinda R. **O Coordenador Pedagógico e a questão do cuidar**. In. ALMEIDA, L.R.; PLACCO, V. M. N de S O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade. São Paulo. Loyola, 5ª Ed., 2011. p. 41-60.
- AMARAL, D. P. do. **A formação dos gestores escolares na perspectiva da gestão democrática: políticas e práticas**. In. AMARAL, D. P. do. (org.) *Gestão escolar pública: Desafios contemporâneos*. Rio de Janeiro: Fundação Vale, UNESCO, 2015. 76p.
- ANDRÉ, M. E. D. **Texto, Contexto e Significados: algumas questões na análise de dados qualitativos**. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 45, p.66-71, maio 1983.
- ANDRÉ, M. E. D. A. (org). **O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores**. Campinas, S.P, Papyrus, 2012.
- ANDRÉ, M. E. D. A. (org). **Práticas Inovadoras na formação de professores**. Campinas, S.P, Papyrus, 2016.
- BARROS, Christiane O. T., **O papel do diretor escolar na formação em serviço: um estudo da proposta de formação de São Bernardo do Campo**. Dissertação de Mestrado em Educação- Universidade de São Paulo. 2004. Acesso em 2016-09-25.
- BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Coleção Cadernos de Organização e Gestão Curricular. ISBN 972-9380-77-55. Editora Instituto de Inovação Educacional, 1998.
- CASTRO, Alda M. D. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor**. 1998. Dissertação (mestrado em educação). Programa de Pós graduação em Educação, Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001.
- CERVO, Amado L. ; BEVIAN, Pedro A. e SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 edição. São paulo. Pearson Prentice Hall, 2006 .
- DAMIANI, M.F. **Entendendo o trabalho colaborativo em Educação e revelando seus benefícios**. *Educar*. N. 31, Curitiba/PR UFPR, 2008.
- DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S.; e Colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DUBAR, C. **Para uma teoria sociológica da identidade**. In. DUBAR, Claude. **A Socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo, Martins Fontes, 2005. p. 133-156.
- FAURE, E. **Aprender a ser**. Lisboa: Bertrand, Difusão Européia do Livro, 1974. p. 10.
- Ferry, G. (2004). **Pedagogia de la formación**. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- FORMIGA, Maria das Graças Freire. **O Administrativo e o Pedagógico na gestão escolar**. **Dissertação de Mestrado em Educação**- Universidade Metodista- São Bernardo do Campo, São Paulo. 2007. Acesso em 2016-09-30.

- FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares. Relatório de Pesquisa. 2011. Disponível em: . Acesso em:
- KOPNIN, P.V. **A dialética como lógica e teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. 5ª edição. São Paulo: Editora Alternativa, 2004, 2013 (6ª ed.)
- LIBANEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003, 2011.
- LIBANEO, José Carlos. Concepções e Práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Artigo. Revista Espanhola de Educação Comparada. Madri, Espanha, 2007. Disponível em <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/5146/material/Inmaculada%20Revista%20Espa%C3%B1ola.doc>>
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A.- **Pesquisa em educação : abordagens qualitativas**. São Paulo, E.P.U., 1986.
- LÜCK, H. **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. In. FINGER, A.
- LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.
- MARÇAL RIBEIRO, P. R. História da educação escolar no Brasil: Notas para uma reflexão. Paidéia, FFCLRP – USP, Rib. Preto, 4, Fev/Jul, 1993. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/paideia/n4/03.pdf> Consulta realizada em 02/3/2017.
- MORAES, R; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva: processo construído de múltiplas faces**. Ciência & Educação, v.12, n.1, p.117-128, 2006.
- MOREIRA, H.; CALEFFE, L.G. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.
- MORRONE, Beatriz. Revista Época. Seção Vida. Artigo: Violência atinge 42% de alunos da rede pública. Março/2016. Disponível em <http://epoca.globo.com/vida/noticia/2016/03/violencia-atinge-42-dos-alunos-da-rede-publica.html> Consulta realizada em 10/04/2017.
- PERRIEN, J. e Alli. **Recherche en Marketing: méthodes et décisions**. Gaetan Morin, Canada, 1986.
- PIRES, Julio Manoel. **A política social no período populista**. São Paulo: IPE/USP, 1995.
- PRAIS, M. L. M. Gestão colegiada na escola pública, São Paulo: Papyrus, 1990.
- SANCHES, Sandra Maria. **A atuação do diretor de escola: entre o discurso da gestão e a prática da gerência**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política e Sociedade)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10438>. Acesso em: 2016-09-22
- SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: Evolução do conhecimento**. Brasília: Anpae, 1982.
- SANDER, B. **Administração da Educação e Relevância cultural**. In. Gestão da Educação na América Latina. Campinas, SP: editora Autores Associados, 1995. Disponível em http://bennosander.com/publicacao_detalhe.php?cod_texto=21 Consulta realizada em 21/06/2017.

SILVA, Marilene Negrini da. **Formação continuada de professores no espaço escolar e o exercício do saber formacional de diretores e coordenadores em São Bernardo do Campo: contribuição para uma profissionalidade emergente.** 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/D.48.2015.tde-22062015-135142. Acesso em: 2016-09-03.

SILVA, Eliane Cristina Carlos da. **O Gestor entre as dimensões administrativas e pedagógicas: um estudo sobre a organização do trabalho escolar.** Dissertação de Mestrado em Educação- Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte. 2013. Acesso em 2016-09-24.

SILVA, Thatyana Gouveia da. **Diretor em ação: entre a burocracia e o cotidiano da escola.** Dissertação de Mestrado em Educação - Pontifícia Universidade de São Paulo. 2010. Acesso 2016-09-30.

SILVA, Evileine Assis. **O papel do diretor: um estudo de representações de diretores de São Bernardo do Campo.** Dissertação de Mestrado: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), 2002.

SOARES, Suely Cristina Araújo. **O equilíbrio entre as dimensões administrativas e Pedagógica da Gestão escolar como desafio para diretores de escola: o caso da superintendência regional de ensino de Pirapora/ MG.** Dissertação Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública- Universidade de Juiz de Fora- Minas Gerais, 2014. Acesso: 2016-09-30.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **(In)Disciplina – Construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola.**São Paulo: Libertad, 2010b.

VEIGA, I.P. **Projeto Político Pedagógico: Uma construção possível.** Campinas: Papirus, 1995.

Apêndice I – Questionário Professores I

Caras professoras,

A gestão democrática e a formação continuada dos professores, serão alvo de minha pesquisa que faz parte do mestrado que realizo na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Pretendo com essa pesquisa incentivar a implantação de um modelo gestor democrático que seja de caráter formador e que vise o desenvolvimento profissional do educador da instituição de ensino a que pertence para que oportunize, a longo prazo, a melhora na qualidade de ensino-aprendizagem oferecida pela unidade escolar.

Venho convidá-las a participar da pesquisa respondendo as questões abaixo, que visam a conhecer melhor cada participante e recolher material para planejamento das reuniões de formação. Desde já agradeço a participação.

Pesquisadora: Márcia Galdino Alves

Orientadora: Profª Drª Marli Dalmazo Afonso André

Nome Completo: _____

Idade _____ Email: _____

Curso de graduação: _____

Instituição: _____

Ano de Conclusão: _____

Há quantos anos você atua no magistério? _____

Há quantos anos você trabalha nessa escola? _____

Você está atuando em que ano/série? _____ Qual a faixa etária dos alunos? _____

Quantos anos você já atuou com alunos dessa faixa etária? _____

Qual sua compreensão sobre o que seja uma Gestão Democrática? Dê uma definição.

Você percebe que ocorre uma Gestão Democrática aqui na Escola? () Sim () Não () Parcial
Por que? Cite uma situação.

Você se sente motivado a participar nas decisões da escola? () sim () Não () Parcial - Como?

Apêndice II – Questionário professor II

Nome: _____

1. Indisciplina na Escola

1.1 Quais os casos mais comuns de indisciplina na sua sala?

- () Alunos irrequietos
- () Alunos que não cooperam com o professor
- () Alunos quase sempre distraídos
- () Alunos que trocam mensagens e bilhetes
- () Alunos com comportamentos violentos
- () Alunos que interrompem as aulas com atitudes agressivas (verbais e físicas)
- () Alunos que não gostam de trabalhar em grupo
- () Alunos que se mostram desinteressados
- () Outro: _____

1.2 Na sua opinião qual é o grau de gravidade dos seguintes tipos de indisciplina?

	Nada grave	Pouco grave	Grave	Muito grave
Falar em voz baixa				
Trocar mensagens e papelinhos				
Gozar os colegas				
Gozar o professor				
Fazer perguntas pouco adequadas à aula				
Não acatar as ordens do professor				
Recusar-se a trabalhar				
Agredir os colegas				
Agredir o professor				

Atividades preventivas

2.1 Na sua escola são realizadas atividades que visam combater a indisciplina no contexto escolar?

2.2 Que atividades são realizadas na sua escola para combater a indisciplina no contexto escola?

Se respondeu Nunca na questão anterior, passe para a questão 3.1

Palestras

Campanhas de sensibilização

Formação

Outra:

3. Medidas corretivas

3.1 Quais são as medidas mais adotadas pela sua escola nos processos disciplinares dos alunos?

Repreensão verbal

Repreensão escrita

Suspensão

Encaminhar para a orientadora

Convocar os pais para vir na escola

Encaminhamento para a direção da escola

Deixar o aluno sem recreio

Outra: _____

3.2 Considera as medidas adotadas pela sua escola as mais adequadas?

SIM NÃO

3.3 Se respondeu NÃO, justifique.

3.4 Acha que a suspensão é a melhor maneira de combater a indisciplina na escola?

SIM NÃO

3.5 Se respondeu NÃO, justifique.

3.6 Como professor, que estratégias sugere à Direção da escola para reduzir o número de casos de indisciplina em contexto escolar?

4. Como você vê a realidade da escola referente a participação coletiva? Ela existe?

SIM Não

5. O que você considera essencial para que essa participação aconteça?

6. Você acredita que é possível transformar a realidade escolar por meio de processos formativos nas HACs?

7. Sua postura na gestão da sala de aula, quanto ao problema da indisciplina, mudou após a formação em HACs?

SIM Não

8. Poderia apontar alguns pontos de mudança?

Apêndice III – Relatório dos encontros

Relatório Reflexivo do Encontro de HAC- 18/04/17

Após a apresentação da proposta pela Supervisora Márcia Galdino Alves, onde falamos de Gestão democrática, como ponto de partida desse encontro, sendo algo imprescindível para a melhoria do ensino público e controle da disciplina na escola.

Assistimos a apresentação do vídeo da estudante “ Malala, uma menina entre muitas” onde mostra a realidade educacional de muitos países.

Direito a educação mais abrangendo uma gestão democrática e participativa ...

Sabemos que uma gestão democrática é pautada no diálogo e participação de todos nas tomadas de decisão, tendo o gestor como mediador de inúmeras questões entre elas e a indisciplina.

Quanto a questão da indisciplina foi dito que os pais precisam conscientizar-se sobre a realidade da escola, cobrar dos filhos responsabilidades, sendo a falta de interesse e compromisso o provocador da indisciplina.

Outro fator apontado pelo grupo é o fato da família estar ausente na vida dos filhos pois, muitos são analfabetos ou alfabetos funcionais e não possui condições de ajudá-los.

Há ainda um novo modelo de família onde se perde alguns valores essenciais para a formação e valorização do educando atrapalhando sua vida escolar.

A valorização da escola nos últimos anos é mascarada em forma de benefícios que são distribuídos ao alunos sendo que os impostos são revertidos para outras coisas e assim a sociedade ao invés de acolher, compra a participação deles com favorecimentos obrigando a participação do aluno e causando indisciplina escolar.

Seria necessário encontrar medidas, caminhos ou pessoas que oportunizem e levem esses alunos a refletirem sobre a importância da educação.

O professor então seria o gestor dessas questões pois exerce um papel fundamental no exercício da ética e moral, afinal de contas o professor é o formador de cidadãos (opinião).

Temos que destacar também a importância da filosofia dentro do currículo, fazendo e trazendo reflexões dentro da sala de aula sobre questões éticas pois só assim haverá mudanças no país, na sociedade e nos educandos, mudanças de comportamento inserindo na sociedade

formadores de opiniões e pessoas conscientes de opiniões e pessoas conscientes do seu verdadeiro papel dentro da sociedade.

Mas afinal, quem são as pessoas que estão formando, orientando esses alunos. Formar cidadãos não é com conteúdos e sim ver as regras, leis, normas, mostrar a certo e errado (ética).

Voltando a gestão democrático-participativa, os horários de HAC, reuniões ou paradas pedagógicas seriam bons momentos para decidir o bem comum para a escola, com a união de todos os segmentos. Também são espaços de muita importância para que os professores possam compartilhar experiências e refletir sobre a sua prática pedagógica.

Conclusão: A indisciplina na escola, a falta de comportamento adequada, muitas vezes são reflexos do que os alunos vivem em suas casas. O regimento escolar, precisa ser divulgado para todos, refletir com os alunos sobre as regras que contem no mesmo. Cabe a equipe gestora, propor reuniões e assembleias, para que todos possam participar das tomadas de decisões da escola. Também organizar espaços, que podem ser os HACs, para que de forma coletiva, sejam traçadas metas, propostas para que a indisciplina seja combatida, não de forma autoritária e punitiva, mas com medidas que proponham reflexões e mudança de comportamento nos alunos.

È importante que nós professores ofereçamos aos nossos alunos, momentos em sala de aula, para dialogar sobre alguns casos de indisciplina, preocupações da adolescência, medos, o que esperam da escola, como estão as suas vidas, enfim, rodas da conversa para que possam falar e serem ouvidos. Só assim iremos saber o que pensam sobre alguns assuntos e orienta-los para que sejam cidadãos melhores

Também precisamos de apoio da equipe gestora, não podemos nos sentir sozinhos. Temos que ser uma equipe de fato, com um objetivo comum: melhorar a qualidade de ensino da nossa escola.

Apêndice IV- Relatório Reflexivo do encontro de HAC- 25/04/17

Registro reflexivo do encontro de HAC -25/04/17

Iniciamos o encontro fazendo a retomada do encontro anterior, falando de Gestão Democrática e a indisciplina na sala de aula. Hoje o que vemos é uma inconsistência do que faço e falo em face ao trabalho democrático na escola; assim é extremamente importante o meu fazer pedagógico, não devendo ser diferente meu discurso da prática. Importante é confiar no aluno, acreditar nele, procurar levantar a auto estima. Um dos problemas da indisciplina é a falta da família. Formamos cidadãos, gente, ser humano, a forma de pensar, como humanizar. O que vou fazer do conteúdo? Na análise, reflexão e discussão a respeito da indisciplina e a incivilidade com base no vídeo de Yves de La Taille e Telma Vinha o qual mostra que a incivilidade vem aumentando na sociedade ocasionando reflexos na escola. O que aumenta na escola é a incivilidade, situações cotidianas de desrespeito. De acordo com o número ou seja a intensidade diante de conduta indesejável a incivilidade e indisciplina, acabam provocando nos professores um desgaste, um cansaço muito grande. Para cada tipo de conflito é necessário uma intervenção diferente, uma vez que a incivilidade afeta nas relações pessoais; o que não pode ocorrer, pois geralmente é realizado a mesma intervenção independente do conflito; quando há indisciplina devemos discutir com o grupo o contrato da aprendizagem o que aquele comportamento está interferindo na aprendizagem e em relação a incivilidade discutir como está interferindo nas

relações. Quando a punição é a mesma acaba confundindo e não educando como deveria ser. É extremamente importante o trabalho coletivo na escola, onde as decisões devem ser tomadas por todos, temos que pensar como trazer os pais para serem colaboradores da escola, para participarem de maneira mais efetiva, temos que criar um canal de escuta para os pais, alunos e professores, assim todos temos que pensar juntos, na tentativa de resolver os problemas. Caso não ocorra uma intervenção, a incivilidade que pode começar com seus pares irá aumentando. O ser humano gosta de ser bem tratado. Se traçarmos ações coletivas, de maneira que o aluno que entrar nessa escola no terceiro ano, e ficar conosco até o nono ano, possa vivenciar uma continuidade de ações, ou seja, isso deve estar no nosso PPP, está registrado no nosso plano de ensino, se transformar na cultura dessa escola. Com o passar do tempo vamos moldando para o caminho da felicidade e do respeito com o próximo. Em seguida passamos a análise dos conteúdos de Ética para o primeiro e segundo ciclo dos PCNs, A diversidade da população brasileira é grande: diversas etnias, culturas, profissões, opiniões, religiões, etc e tal diversidade gera o preconceito e discriminação resultando em conflitos e violência. O objetivo é a formação do cidadão, assim há o princípio da dignidade humana um dos fundamentos da Constituição Federal. O preconceito é contrário ao valor fundamental a dignidade humana. Toda pessoa é digna de respeito. O preconceito do ponto de vista da Ética é mais frequente na não universalização dos valores morais, contudo uma pessoa pode ser honesta, respeitar os outros, não enganar pessoas de seu grupo porém, a mesma atitude não é concebida com pessoas de outros grupos. Outro ponto do preconceito é a intolerância ao negar as diferenças tratando com indiferença sem o mínimo de solidariedade. A essência é falar e agir, devemos trabalhar os blocos de conteúdos da Ética desde primeiro ciclo como respeito mútuo, justiça, diálogo, solidariedade, trabalho este constante. Quando acontece um conflito tem que ter um diálogo, tudo o que fazemos tem um objetivo uma intenção. O papel do professor hoje mudou, ele é o adulto que pode impor limites nas crianças. Sem a moral, uma sociedade democrática é impossível de ser construída, a escola deve contribuir para a dignidade do ser humano uma vez que é formadora de cidadão.

Apêndice V - Relatório Reflexivo do encontro de HAC- 23/05/17

Relatório Reflexivo do Encontro de HAC- 23/05/17

Após a leitura da síntese do encontro anterior retomamos e aprofundamos as questões acerca da indisciplina. Assistimos ao vídeo "Childrem see. Children do" - As crianças vêem. As crianças fazem.- retratando a importância dos exemplos sobre o comportamento, fala, atitudes e ações dos adultos, que nos levam a refletir: "O que estamos passando para nossos alunos enquanto professores?"

As crianças imitam os adultos, elas vêem e reproduzem aquilo com que elas se identificam positiva ou negativamente. Estamos atravessando momentos e situações no país em que não vemos perspectivas futuras, onde vence quem levar mais vantagem. Sabemos que somos frutos de uma história, enquanto Nação, que começou errada e continua, com homens poderosos que nos mostram a falta de ética... total crise moral.

Em face desse cenário estamos nós diante de um capítulo caótico. O trabalho com alunos dentro da escola, não é só o de dialogar, mas com ações efetivas onde o certo e o errado sejam pontos de reflexão para solução de conflitos que surgirem.

Sendo assim, a introdução dos temas transversais auxilia os professores em ações de resolução de conflitos na sala de aula. O professor é o mediador desses conflitos e a autonomia, respeito e apoio do grupo de gestores escolares é de importância fundamental para o êxito dessas situações.

Não há dúvidas que a indisciplina está ligada a uma série de questões, mas seja qual for o fato motivacional, a tarefa do professor é mediar as relações de conflitos. Há coisas que podemos fazer já para administrar as relações interpessoais, resgatando a auto estima e desenvolver vínculos entre professor, aluno e grupo gestor, dialogando sempre e respeitando os limites entre os objetos dessa relação e criar um clima de convívio que não ultrapasse os limites individuais, pois cada pessoa tem sua história, sonhos e conhecimento e conflitos internos que podem transbordar a qualquer momento.

Quando tudo, que foi dito aqui, é levado em conta, e construímos um contrato didático com a participação de todos, contemplando as expectativas e necessidades coletivas, o clima escolar será agradável e contribuirá para que possamos trabalhar, estudar e nos relacionar de maneira mais humanizada, respeitando e valorizando o outro.

Apêndice VI - Relatório Reflexivo do encontro de HAC- 06/06/17

Iniciamos a reunião com a apresentação do Diretor dos Agentes sociais educacionais, ex. conselheiro Tutelar e membro do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente.

O Sr. D. apresentou-se e explicou que estava participando da reunião a convite da supervisora, e que estava a disposição para tirar as dúvidas dos professores presentes. Nomeou os órgãos e entidades que cuidam das crianças no nosso município e as suas ações. Foi muito interessante, pois os professores desconheciam algumas ações que estão sendo realizadas na nossa cidade, desenvolvidas pela Defensoria Pública, Conselho de Segurança Municipal (CONSEG), CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social) CRAS (Centro de Referência da Assistência Social), Polícia Militar e Polícia Civil.

Os professores sentiram-se muito a vontade para questionar sobre alguns assuntos como regras disciplinares, como pode suspender o aluno das aulas, quando o mesmo ter uma atitude violenta? O que fazer quando a escola chama o responsável e o mesmo não comparece na escola?

O Sr. D. explicou que não se pode suspender o aluno das aulas, pois é direito dele e dever da escola cuidar da sua frequência as aulas, deve-se pensar em ações pedagógicas para que o aluno compreenda que deve ter um comportamento adequado na escola, se o mesmo continuar agindo de maneira inadequada a escola deve pedir apoio ao conselho tutelar, agentes educacionais, mas não devem tomar nenhuma atitude que esteja em desacordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Os professores também mostram-se descontentes com o descaso do CREAS, que solicita vagas para alunos que estão com Liberdade Assistida, mas não comparecem na escola, não apóiam o professor que sente-se totalmente abandonado.

O Sr. D. disse que é muito importante o envolvimento dos pais nas tomadas de decisões da escola, e a parceria com o Conselho Tutelar. Explicou que a equipe gestora pode solicitar palestras para informar os pais e alunos, e também fazer chamada as suas responsabilidades como responsáveis, enfatizou que agindo juntos teremos mais força para garantir que os alunos frequentem as aulas e tenham um comportamento mais adequado, pois irão saber que a escola está junto do Conselho Tutelar e dos órgãos competentes, ou seja tem o mesmo objetivo.

A reunião foi encerrada, com a avaliação dos professores da importância da escola agir em parceria com o Conselho Tutelar e Conselho Municipal Da Criança e Adolescente. Também foi ressaltado a importância de encontros com os órgãos para conversar sobre casos de alunos específicos, receber orientações e estudar assuntos relacionados aos alunos.