



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
LICENCIATURA EM MATEMÁTICA**

JACKSON DARLAN VASCONCELOS PONTES

**Democracia Participativa: gestão escolar e a qualidade do ensino de
matemática**

CARUARU, 2015

JACKSON DARLAN VASCONCELOS PONTES

Democracia Participativa: gestão escolar e a qualidade do ensino de matemática

Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura em Matemática apresentado ao colegiado de Matemática do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, sob orientação do professor Marcelo Henrique G. de Miranda.

CARUARU, 2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-124

P814d Pontes, Jackson Darlan Vasconcelos.
Democracia participativa: gestão escolar e a qualidade do ensino de matemática. /
Jackson Darlan Vasconcelos Pontes. - Caruaru: O Autor, 2015.
66f. ; 30 cm.

Orientador: Marcelo Henrique Gonçalves de Miranda
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Licenciatura em Matemática, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Gestão democrática - Educação. 2. Educação – Qualidade. 3. Matemática –
estudo e ensino. I. Miranda, Marcelo Henrique Gonçalves de. (Orientador). II. Título.

371.12 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-065)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Centro Acadêmico do Agreste

Núcleo de Formação Docente

Curso de Matemática - Licenciatura



**DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: GESTÃO ESCOLAR E A QUALIDADE
DO ENSINO DE MATEMÁTICA**

Jackson Darlan Vasconcelos Pontes

Monografia submetida ao Corpo Docente do Curso de MATEMÁTICA - Licenciatura do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco e **aprovada** em 03 de março de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Marcelo Henrique Gonçalves de Miranda (CAA - UFPE)
(Orientador)

Profa. Ângela Maria Monteiro da Motta Pires (CAA - UFPE)

Prof. Edelweis José Tavares Barbosa (CAA - UFPE)

Prof. Thiago Ramos de Albuquerque (CAA - UFPE)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe e ao meu pai que sempre contribuíram na minha vida incentivando a nunca desistir, aos meus familiares pelo apoio e carinho durante esta caminhada. Assim como aos meus amigos e professores que me proporcionaram a força necessária para concluir algumas etapas e continuar nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado a vida e permitido hoje alcançar um momento único e tão especial.

A Marcelo Miranda, pela orientação, paciência, confiança e dedicação com que me orientou e ajudou com suas pertinentes observações, na realização deste trabalho.

Aos professores do curso que contribuíram na minha formação acadêmica.

Ao colega e amigo Gustavo, pelas ligações e discussões sobre os assuntos das disciplinas da graduação.

Ao colega e amigo André, pelas discussões e resoluções de questões no ônibus, durante o trajeto até chegar a Universidade.

Ao colega e amigo César, por sua generosidade em compartilhar seu material para complementar meu estudo.

A colega e amiga Claudiane, pelo seu companheirismo e toda sua disponibilidade com que me ajudou nas apresentações de trabalhos como também na resolução de listas de exercícios.

A colega e amiga Aline, que com toda sua paciência ajudou nas apresentações de trabalhos.

A colega e amiga Natália, que apesar de se afastar do curso, sempre me incentivou a continuar.

Ao colega e amigo Mário, pelo seu exemplo, de força e determinação em estar em uma graduação.

Aos meus demais amigos e colegas, que não citei, mas que estiveram junto a mim torcendo por esta conquista.

A minha mãe Valdilene pela credibilidade, segurança e força e pelos ensinamentos que ajudaram a formar meu caráter e disciplina.

Ao meu pai Bosco que junto à minha mãe sempre me apoiou e me ajudou em todos os momentos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta pesquisa e as pessoas cujo nome não citei, sei que nunca conseguirei agradecer a altura e espero que me entenda e perdoe por não citá-la.

SUMÁRIO

RESUMO	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVOS.....	22
1.1.1. Objetivo Geral.....	22
1.1.2. Objetivos Específicos.....	22
2. OS SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR E SEUS DESDOBRAMENTOS	24
2.1. Gestão.....	24
2.2. Gestão Participativa.....	28
2.3. O trabalho desempenhado pela gestão escolar para um ensino de Matemática de qualidade.....	31
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
3.1. Seleção dos entrevistados.....	36
4. O UNIVERSO ESCOLAR	38
4.1. Características da escola analisada.....	38
4.2. Os integrantes da escola.....	41
4.2.1. Quem são os entrevistados.....	41
4.3. A Gestão e o Ensino de Matemática de Qualidade.....	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
7. ANEXOS	64

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar os procedimentos utilizados pela gestão de um colégio do agreste pernambucano na melhoria da qualidade do ensino de matemática nos anos finais do ensino fundamental. A investigação tem caráter qualitativo sendo desenvolvida a partir das técnicas de observação, conversas informais e entrevistas semiestruturadas em uma escola do agreste pernambucano. Foram entrevistados 4 professores de matemática e duas pessoas dos cargos de direção da escola. Partindo da perspectiva teórica da gestão democrática participativa, descrevemos a participação como um meio de se alcançar os objetivos da escola no âmbito de um ensino de matemática de qualidade. As análises dos dados convergem para indicar que a prática da participação no universo escolar ainda ocorre de forma moderada, fazendo-se necessário que as pessoas comecem a construir uma cultura de participação.

Palavras-chave: Gestão Democrática Participativa, Qualidade da Educação, Ensino de Matemática de Qualidade.

1. INTRODUÇÃO

A educação tanto informal como a formal representam um fator importante no desenvolvimento de uma sociedade, sendo indispensáveis para a formação das pessoas com as novas gerações e para a renovação de cada sociedade. Porém apesar da importância de ambas as formas de educação, existem características que as diferenciam, de modo que cada uma apresenta um valor especial. Na educação informal não existe nem horários nem lugares pré-determinados, a única condição necessária é que se tenha alguém que saiba e alguém que queira saber, de forma que o ensino e a aprendizagem ocorrem de forma espontânea sem que os participantes, na maioria das vezes, tenham a consciência do processo.

A educação formal é representada pela escola. Ela é a forma de educação que permite um reconhecimento oficial, de modo que pode ser comprovada ao fim de cada etapa de formação humana (GASPAR, 1990). Também é na escola que pode haver o reforço de um aprendizado sobre uma democracia participativa materializando uma prática cidadã. Dessa maneira, nesse trabalho, focaremos na educação formal no que diz respeito à gestão escolar participativa como processo de fortalecimento da democracia.

Como primeira etapa da educação formal, temos a educação básica, mais precisamente o ensino fundamental, que se inicia com o processo de formação dos indivíduos que futuramente exercerão funções, de professores, médicos, historiadores, entre outras. Essas atividades laborais são essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade, de forma que se a educação básica não é desenvolvida com qualidade pode acabar comprometendo o desenvolvimento dos futuros profissionais.

De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) do ensino fundamental (1998), alguns objetivos devem ser cumpridos, fazendo com que os alunos ao concluir essa etapa de formação sejam capazes de desenvolver habilidades como, por exemplo, compreender sobre cidadania, participação social e política, utilizar as diferentes formas de linguagem: verbal, musical, matemática, gráfica, plástica e corporal, como meio de interpretar, expressar-se de forma a atender a diferentes intenções e situações de comunicação.

Dentre essas competências, durante a formação dos estudantes nos anos finais do ensino fundamental, a matemática começa a apresentar um destaque especial, pois é o período em que os alunos têm o primeiro contato com especialistas da área. Vale à pena destacar que essa disciplina possui ainda uma aplicabilidade na vida cotidiana dos discentes, envolvendo desde situações do comércio (compra de mercadorias em supermercados), até questões de medidas (área ocupada por um determinado objeto, como no caso de uma mesa ocupando parte de uma sala ou escritório).

A Base Curricular Comum para as Redes Públicas de Ensino de Pernambuco (2008) indica que os alunos chegam à fase das séries finais do ensino fundamental sem conseguir utilizar a linguagem matemática de forma adequada. Não necessariamente por conta de ausência de conhecimentos matemáticos anteriores, mas sim pela barreira que alguns alunos possuem em atribuir significados para os conhecimentos mais abstratos da matemática tais como a utilização de letras para resolver determinadas situações ao invés de números.

Assim, cabe ao professor responsável dessa etapa em identificar os conhecimentos já construídos e tomá-los como ponto de partida, não deixando de destacar que muitas são as dificuldades enfrentadas no ensino fundamental em relação à formação dos alunos na disciplina de matemática. Dentre esses problemas temos: a) desde a formação do corpo docente da escola, que estão relacionados à questão da adequação entre a teoria e a prática, de forma que falta articulação entre a formação pedagógica, a formação de matemática e a prática escolar (MOREIRA (2004); b) a dinâmica da gestão e sua articulação com os outros membros da comunidade educacional em relação ao processo de ensino e aprendizagem; c) até questões relacionadas à estrutura física da instituição de ensino e da disponibilização de materiais didáticos que auxiliem o professor melhorando a qualidade de ensino e garantindo um sucesso escolar. Sucesso que, segundo Vieira (2007), é caracterizado pela função específica da escola, um espaço destinado à difusão do saber, em que todos os esforços devem resultar em aprendizagem para as pessoas a quem o ambiente escolar fora destinado.

Desse modo, quando nos referimos aos problemas enfrentados para o ensino de matemática, não podemos nos restringir apenas ao professor como único responsável

para melhorar a qualidade de ensino. Cabe também aos outros integrantes da comunidade escolar se responsabilizar da promoção da eficiência e eficácia do aprendizado da matemática. Uma vez que, como afirma Libâneo (2001), a escola é uma construção social que leva em consideração gestores, docentes, discentes, pais de alunos, membros da comunidade escolar e das comunidades próximas à escola.

Diante do exposto acima, alguns pesquisadores abordaram temas preocupados principalmente com a qualidade da educação fundamental, a fim de descobrir meios que possam garantir uma melhoria na qualidade educacional, estabelecendo um sucesso escolar. De acordo com o tema de nossa pesquisa que se refere à gestão escolar e as implicações na qualidade do ensino de matemática selecionamos algumas pesquisas que mais se aproximaram da nossa temática.

No estudo realizado por Mônica Rios (2014), foi problematizado a eficiência e eficácia da identificação das estratégias e ações propostas e implementadas pelas redes e escolas públicas municipais de ensino fundamental da mesorregião oeste catarinense, no período de 2010 a 2014, considerando: a infraestrutura física, recursos pedagógicos e gestão educacional; a formação dos profissionais do magistério da educação básica; e as práticas pedagógicas para o ensino e aprendizagem em língua portuguesa e matemática.

A partir desse contexto, a autora objetiva investigar as ações dos gestores escolares e secretários da educação, em prol da melhoria dos processos de ensino e da aprendizagem e se o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) influencia na geração de ações nessa direção. Como opção metodológica, a autora optou em realizar a coleta de dados por meio de questionários, tendo como sujeitos os gestores escolares e os secretários municipais de educação dos municípios que compõem essa pesquisa, utilizando abordagens quali-quantitativa.

Em sua pesquisa foi apresentada uma teoria para a melhoria do ensino, através da qualidade negociada, destacando que a construção da qualidade do ensino relaciona-se com a construção de uma gestão democrática. O que significa estabelecer uma escola cidadã assegurando a participação coletiva e efetiva da escola, família e comunidade, nas ações pedagógicas e administrativas cotidianas, de forma que possa contribuir para formação do cidadão participativo e, portanto para o exercício da cidadania emancipatória. Ao fim do estudo, a autora evidencia que a qualidade da educação

necessita ser problematizada no coletivo, além de está atrelada aos resultados de exames nacionais centrados no desempenho dos alunos.

Rios observa ainda que as atitudes da gestão escolar em relação ao processo de ensino e aprendizagem são tomadas em decorrência dos resultados desses exames nacionais, ou seja, para a autora ficou evidente que os resultados dos exames têm impacto nas gerações de ações futuras da gestão diante dos desafios enfrentados no cotidiano escolar que implicam os processos do ensino e da aprendizagem.

A partir do estudo de Rios foi possível verificar que as ações da gestão em busca de uma melhoria na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, são influenciadas pelos exames nacionais. Porém, a pesquisa limita-se na questão da identificação das possíveis ações dos gestores para melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem.

Já o estudo de Sofia Vieira (2007) foca na questão da gestão educacional em um ambiente de escassez de recursos. A pesquisadora apontou alternativas desenvolvidas pela gestão escolar para enfrentar os desafios dessa carência e seus impactos sobre a aprendizagem no cotidiano escolar. Para tal procedimento ela examinou: a questão do desempenho escolar como indicador de sucesso; o papel dos sistemas de avaliação nesse processo; a busca de uma gestão por resultados e o possível impacto de uma cultura de avaliação sobre o sistema escolar no estado do Ceará.

A autora desenvolveu sua pesquisa fazendo considerações sobre políticas implementadas entre 1995 e 2002, dentre elas destacam-se o processo de seleção técnica e eleição de diretores e o acelerado processo de municipalização do Ensino Fundamental. A partir dessas políticas, observaram-se algumas implicações para o sistema educacional cearense, em relação às eleições de diretores. Esse estado passou a conviver com uma escola mais participativa, e de maneira geral, com uma melhor gestão, ao se desenvolver um sistema escolar descentralizado. Entretanto a democratização da gestão não se traduziu em melhorias dos indicadores de resultados de aprendizagem de estudantes.

Vieira examinando o desempenho escolar como indicador de sucesso percebeu que as dificuldades surgem quando formuladores e executores de política educacional afastam-se da essência da tarefa educativa, concentrando-se em atividades-meio, pois o sucesso de uma gestão escolar só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos.

Em relação aos sistemas de avaliação, pela primeira vez trabalhou-se com instrumentos que auxiliam a escola a enxergar seu próprio desempenho, identificando fraquezas e potencialidades, o que representa importante subsídio para sua melhoria, ou seja, procurou-se dimensionar problemas de ensino e aprendizagem.

A partir da pesquisa de Vieira, pôde-se enxergar que pequenas atitudes, apesar das dificuldades existentes, podem mudar para melhor o sistema escolar de um determinado lugar. No entanto, nessa pesquisa ainda é pouco a identificação de quais meios podem ser utilizados pela gestão para a superação das dificuldades e assim se alcançar um ensino e aprendizagem de qualidade¹.

Os estudos de Guiomar Mello e Rose Silva (1991) baseiam-se em refletir sobre a gestão da escola, através das novas propostas de políticas educativas caracterizadas em estabelecer a melhoria qualitativa do ensino. As autoras através de uma análise bibliográfica analisaram as políticas educativas nas décadas de 1960 a 1990 na América Latina. Entre os anos de 1960 e 1980, perceberam que nesse período proveniente de uma política centralizadora ocorreu um aumento significativo das instituições de ensino da educação básica, porém sem fornecer a qualidade desejada. Qualidade definida como qualidade no ensino e caracterizada por estratégias didático-pedagógicas para superar o fracasso escolar e domínio dos processos cognitivos que se desenvolvem nas crianças.

As autoras destacam também que o começo da década de 1990 se iniciou com o processo de uma política educativa descentralizada, consentindo uma maior autonomia para a escola de forma a permitir uma interação mais efetiva com o meio social, de modo que as propostas pedagógicas pudessem ser desenvolvidas com base na diversidade cultural. A partir desse período, foi permitido à unidade escolar escolher as estratégias que melhor se adequasse à proposta de trabalho. Com a descentralização da administração escolar, a comunidade pôde participar nas decisões, contribuindo para o aperfeiçoamento da qualidade educacional.

A partir da pesquisa de Mello e Silva, notou-se a influência de políticas educativas na busca de um ensino de qualidade, materializados através da

¹ O ensino de qualidade não se refere apenas a melhorias quantitativas, mas também qualitativas como por exemplo, professores mais qualificados, melhores materiais e equipamentos escolares (Enguita, 2012)

descentralização da gestão, porém a pesquisa não especifica quais foram às atitudes tomadas pela gestão para a efetivação dessa política descentralizada.

Outro estudo focando na temática da qualidade da educação foi o realizado por Priscilla Tavares (2012). Esse estudo recai sobre a investigação de quais insumos ou fatores intraescolares exercem impacto sobre o aprendizado, na tentativa de encontrar políticas públicas efetivas que possam ser implantadas em larga escala. Para a autora, esta pesquisa tem por objetivo primordial avaliar o impacto de um programa piloto que introduz ferramentas de gestão escolar em escolas públicas estaduais de São Paulo/Brasil sobre os resultados educacionais, medidos pela proficiência dos alunos da, então, 8ª série do ensino fundamental. E como objetivos complementares, investigar se os impactos do programa estão relacionados a efeitos de seleção dos alunos ou de funcionários, de investimentos em insumos físicos ou serviços para alunos, ou ainda, de mudanças em práticas pedagógicas e atividades gerenciais. Diante dos objetivos a pesquisa se justifica pela contribuição para a literatura na medida em que avalia o impacto causal de um programa piloto de gestão escolar implantado em escolas públicas estaduais de São Paulo/Brasil.

Para entender melhor sobre a pesquisa, a autora fez uma revisão de literatura analisando as discussões sobre a possibilidade de se encontrar práticas de gestão que possam ser universalizadas entre firmas e setores ou se a eficácia das ações gerenciais é contingente às especificidades de cada organização ou ao ambiente em que determinado mercado está inserido. A pesquisadora focou seu estudo nas teorias de Bloom *et. al.* Hoxby e Beteille *et al.* Bloom *et al* classifica a organização de acordo com características que descrevessem a qualidade gerencial; no estudo de Hoxby é explicitado o ambiente institucional das redes públicas de ensino, caracterizado pela força dos sindicatos de professores, que confere poder de mercado às escolas públicas, aumentando a quantidade dos insumos escolares, mas reduzindo sua produtividade; e por último, Beteille *et. al.* Esse teórico afirma que o perfil do gestor da escola e a forma de ingresso na carreira também se relacionam ao aprendizado, uma vez que a experiência do diretor em cargos de gestão exerce impactos positivos sobre as notas dos alunos.

Finalizando sua parte teórica, Tavares trouxe a contribuição de Barros e Mendonça e de Felício e Biondi. Esses autores defendem que as escolas cujos diretores

são escolhidos pelos pais e professores, por meio de eleição, ou selecionados via concursos apresentam desempenho médio mais elevado do que escolas cujos diretores são indicados pelos órgãos administrativos.

Na sequência das informações, Tavares apresentou informações acerca da estrutura administrativa escolar de São Paulo com o foco em dois instrumentos criados pelo governo: o SARESP (Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de São Paulo), que é um exame externo padronizado; e o IDESP (índice de qualidade da escola) que é um sistema público de divulgação dos resultados e bônus por desempenho.

A autora expôs um tópico na continuidade das informações referente ao programa criado pelo governo denominado de Programa de Gestão escolar por Resultados (PGER). Esse programa tinha como papel principal introduzir um modelo de gestão no nível da escola focado em promover a melhoria da qualidade, através de melhora no rendimento das avaliações da SARESP. Suas atividades eram divididas em: capacitação; planejamento estratégico e desdobramento de metas; e gerenciamento de metas. Segundo a autora, o PGER introduziu nas escolas tratadas ferramentas de mensuração, monitoramento e fixação de metas de curto prazo para indicadores de processo relacionados ao aprendizado (recursos físicos, financeiros, pedagógicos e humanos). Desta forma, é possível que o programa atue na melhoria dos resultados educacionais ao elevar o nível de informação dos gestores e provê-lo com ferramentas básicas de monitoramento, que os ajudem na realocação de recursos e/ou aumento de sua produtividade.

Os dados utilizados na pesquisa foram provenientes de duas fontes: microdados do SARESP e Censo Escolar. A partir da análise desses dados, a autora concluiu que o programa influenciou a melhoria do aprendizado através de mudanças administrativas básicas, embora a natureza dos dados utilizados não permitisse inferir seu impacto causal. Contudo, a análise dos dados dos questionários dos gestores sugere que a participação no PGER tenha afetado as práticas de gestão escolar em algumas dimensões, tais como: a) o envolvimento de toda a equipe gestora na elaboração do planejamento escolar; b) um maior conhecimento dos indicadores educacionais por parte dos gestores; c) a socialização dos indicadores de desempenho entre professores e pais de alunos; d) o uso das avaliações e das metas para gestão do currículo e do trabalho dos professores; e) e uma melhor gestão dos recursos humanos.

Em relação ao estudo desenvolvido por Priscilla Tavares, foi percebida a influência da gestão nos resultados dos alunos, a partir do momento em que os gestores passam por um processo de qualificação. No entanto, a pesquisa restringe-se não esclarecendo a forma como os gestores colocaram em prática o que aprenderam durante o curso, além de não sublinhar a participação dos outros membros da comunidade escolar em uma constituição da gestão escolar participativa.

Em outro estudo realizado por Carlos Estêvão (2013) o destaque foi dado sobre a discussão acerca da qualidade da educação e suas implicações. Para tal feito, o autor inicia seu trabalho conceituando o termo qualidade em suas variações ao longo do tempo. Começou com o conceito de qualidade apresentado nos anos 1920 descrito como a qualidade sendo sinônimo de um controle da qualidade. Ou seja, um controle do processo através de técnicas que possibilitassem identificar as causas dos erros, permitindo uma correção e melhorando assim o desempenho. Tal ponto de vista faz-nos recordar as noções da chamada Escola Clássica da Administração em que visava o controle da produção da empresa capitalista por meio da fiscalização do trabalho dos empregados e por meio de técnica buscando a eficiência e eficácia da produção (MORGAN, 1996).

Posteriormente, exibiu a transformação do termo de qualidade como sendo a garantia de um produto a partir da posse de algumas características definidas. Na sequência das informações, o autor expôs que na década de 1970, a qualidade começou a definir-se influenciada por práticas gestonárias e por outras concepções, não como função técnica, mas como função estratégica. O autor encerra esse primeiro momento concluindo que a qualidade da organização nem sempre tem sido entendida de forma única: uns interpretam como “uma filosofia de gestão” visando o sucesso da organização num segmento de mercado e de processo contínuo de aprendizagem com envolvimento total de toda organização; e outros consideram a qualidade como uma estratégia que assenta no pressuposto da qualidade sendo menos custosa para a organização, fazendo aumentar a produtividade e reduzir custos.

No segundo momento, tendo por base o campo de conhecimento sobre as empresas, o autor apresenta que a qualidade das organizações, pode desencadear efeitos desagradáveis, exemplificando, que a eficiência e a produtividade podem envenenar as

relações laborais ao produzir excessos de trabalho concentrados num número reduzido de pessoas multi-especializadas, ao mesmo tempo em que se exteriorizam as restantes.

Na sequência do estudo Estevão introduz o discurso sobre qualidade delimitando para área da educação. Destaca nesse ponto que alguns autores na tentativa de se chegar a uma qualidade total da educação propõem procedimentos industriais e produtivistas de qualidade para o campo da educação apenas pelo paralelismo que ambos os campos apresentam. Ponto de vista esse que já foi superado ao se perceber que indústrias e escolas possuem objetivos distintos. A indústria via mercado, tem seu foco na produtividade enquanto que a escola prioriza ou deveria priorizar a formação humana e a sistematização e ensino do conhecimento construído. Sendo assim, algo impróprio fazer comparações. Essa condenação à associação das indústrias com as escolas pode ser mais bem entendida na fala de Vitor Paro que afirma:

A intenção de aplicar na escola os princípios de produção que funcionam nas empresas em geral não é recente, mas tem-se exacerbado ultimamente, configurando um crescente assalto da lógica da produtividade empresarial capitalista sobre as políticas educacionais e, em especial, sobre a gestão escolar. (PARO, 2010, p.774)

Vale ressaltar que essa diferença entre a administração empresarial e a gestão escolar será melhor indicada mais adiante no corpo do trabalho. Continuando a sua exposição Carlos Estêvão afirma que não é condenável esse conceito de qualidade das empresas, uma vez que apesar de omitir dimensões importantes pode melhorar pontos da educação. Assim, para o autor a qualidade reflete o clima social e político em que as sociedades vivem estando subjacente ao debate em torno da justiça escolar. Justiça que se caracteriza pela igualdade de oportunidades, pela necessidade de modernização dos equipamentos dos programas de formação dos agentes educativos, pela avaliação dos alunos e pelas relações da educação com os modelos de desenvolvimento econômico e mercado de emprego.

No terceiro tópico de seu estudo, o autor traz de forma sucinta a problemática da qualidade em articulação com a representação da escola como organização. Para isso, afirma que a questão da qualidade é uma questão de opção (política) por um determinado tipo de qualidade em detrimento de outras qualidades que poderiam ser consideradas. Ou seja, a qualidade na escola se baseia na concepção de como é entendida a organização escolar.

Estêvão conclui seu estudo relatando a permanência da agregação da qualidade da educação a um discurso enraizado na racionalidade técnica, omitindo a sua natureza social e política. O que gera a necessidade de uma crítica, uma vez que se faz necessário as noções sociais e políticas para compreender o estado atual da educação. Para tal análise, o autor defende um novo discurso da qualidade inserido na democratização radical com espaços de poder e de cidadania, de justiça e de solidariedade.

No trabalho desenvolvido por Carlos Estêvão fica evidenciada as transformações que o significado do termo qualidade veio sofrendo durante o tempo tanto no campo das empresas como, também, dentro do universo escolar, defendendo a qualidade inserida na democratização. No entanto, seu estudo se limita ao não expor de forma mais vasta como se chegar a uma qualidade da educação a partir da democratização.

A pesquisa desenvolvida por Juliano Parente e Sérgio Conceição (2011) tem como objetivo compreender a dinâmica que permeia o processo de gestão escolar, por meio da investigação de alguns elementos referentes ao diretor escolar. A pesquisa tem como objeto de estudo os diretores das escolas públicas do município de Itabaiana, situado no agreste sergipano, nordeste brasileiro.

Como aporte teórico, os autores fundamentaram a pesquisa trazendo Libâneo em relação às atribuições que devem ser desempenhadas pelos diretores escolares. Apresentaram as discussões trazidas por Adrião e Camargo sobre a utilização e as diferenças de significados dos termos gestão escolar e administração escolar, em que os autores evidenciam que a substituição de um termo por outro pode ser interpretada de formas diferentes: como uma tentativa de superar um caráter tecnicista, baseado na hierarquização, ou enquanto uma perspectiva sistematizada de encobrir uma visão neotaylorista expressa na separação entre a esfera técnica (gestão) e a esfera política (administração).

Trouxeram também Mendonça com o discurso sobre a descentralização no Brasil e as condições para se obter uma autonomia adequada e assim, adquirir-se uma gestão democrática no ensino público. Os autores citaram ainda Souza e Faria abordando as responsabilizações do município, de forma a evidenciar que os municípios possuem uma responsabilização mais direta, já que ficam responsáveis pela captação

das demandas, pelo monitoramento de gastos e pela inspeção do cumprimento das metas estabelecidas.

A metodologia da pesquisa de Parente e Conceição se caracterizou em um estudo exploratório e descritivo, utilizando-se questionários como técnica de coleta de dados. A amostra do trabalho foi formada por 58 diretores dos estabelecimentos municipais de ensino de Itabaiana, interior de Sergipe.

A partir da coleta de dados foi possível à aquisição de algumas informações sobre o campo pesquisado tanto no âmbito geral como no profissional:

- a) No âmbito geral destacaram-se as seguintes informações: a formação dos diretores que estão igualmente distribuídos em pedagogia e licenciatura; em relação à ocupação do cargo por sexo notou-se uma maior evidência feminina nos cargos de direção; de acordo com tempo de serviço na gestão apresentou-se um maior percentual entre 2 e 5 anos de experiência; sobre o aspecto de participação em formações ou capacitações para área de gestão percebeu-se uma proximidade grande entre o número de gestores que participaram com os que não participaram, indicando que no município pesquisado não existe promoção por capacitação para gestão.
- b) No âmbito das informações profissionais sobressaíram as respectivas informações: 1) relativo à questão das dificuldades enfrentadas pelos diretores, notou-se um percentual maior destacando às dificuldades administrativas, referentes: a falta de capacitação exposta por grande parte dos entrevistados; 2) sobre a existência de conselhos escolares: 93% dos diretores informaram que eles existem, e o mesmo percentual afirmou que há participação dos pais, o que indica o exercício da gestão democrática caso atuem de forma efetiva; 3) acerca do recebimento de recursos: foi exposta pelos diretores a forte inserção de programas de assistência financeira.

A partir da pesquisa, os autores concluíram que o gestor tem um papel fundamental para o desempenho da escola e precisam ser preparados, tanto na formação inicial como em formações continuadas. Tal fato relaciona-se com nossa pesquisa, ao pressupor a importância do papel do gestor para o desenvolvimento de uma escola que esteja comprometida com uma qualidade no processo de ensino aprendido. Desta forma, evidencia-se o valor que o gestor tem numa gestão democrática. Esse gestor

assume o lugar de liderança na promoção da democracia. Entretanto, vale destacar que diante de um processo de democracia participativa não basta apenas o gestor sair puxando esse processo.

É diante do exposto, sendo o nosso foco em uma gestão participativa na busca da qualidade do processo de ensino e aprendizado da matemática que perguntamos: os gestores têm subsidiado com recursos diversos as aulas dos professores de matemática.

Sobre a pesquisa desenvolvida por Parente e Conceição fica evidente a importância da função do gestor nas escolas, no entanto a pesquisa não expõe as ações desenvolvidas pelos gestores para melhorar o ensino nas escolas nem qual seria a importância de uma gestão democrática participativa na materialização de uma qualidade do processo de ensino e aprendizagem, no que diz respeito, por exemplo, em tomar decisões coletivas: sobre a elaboração de atividades pedagógicas para facilitar o ensino, ou sobre a destinação de recursos seja para compra de materiais de apoio as aulas até mesmo para formações continuadas.

Ao finalizar as apresentações das pesquisas, foi possível realizar algumas categorizações no que diz respeito: a) tema; b) objetivos; c) metodologias; e d) resultados.

- ***Tema***

Em relação ao tema, foi possível notar que as pesquisas analisadas abordam temas que se relacionam, no momento que se referem à gestão escolar, seja na importância da sua função, na busca de uma melhoria na qualidade da educação; na implementação de políticas educacionais; ou até mesmo na criação de um projeto de gestão pelo Estado para promover formações continuadas para os gestores.

- ***Objetivos***

Dentre as pesquisas citadas anteriormente, é perceptível que os objetivos arrolam um tema mais comum que é o de “gestão”. Entre os objetivos destacam-se: investigar as ações dos gestores escolares e secretários da educação em prol da melhoria nos processos de ensino e aprendizagem e se o IDEB influencia das gerações de ações; e analisar as alternativas da gestão escolar para enfrentar os desafios da carência de escassez de recursos impactos sobre a aprendizagem no cotidiano escolar; refletir sobre a gestão da escola, através das novas propostas de políticas educativas caracterizadas

em estabelecer a melhoria qualitativa do ensino; avaliar o impacto de um programa piloto que introduz ferramentas de gestão escolar em escolas públicas estaduais de São Paulo/Brasil sobre os resultados educacionais, medidos pela proficiência dos alunos da, então, 8ª série do ensino fundamental; compreender a dinâmica que permeia o processo de gestão escolar, por meio da investigação de alguns elementos referentes ao diretor escolar.

- ***Metodologia***

Em termos de métodos utilizados nas pesquisas para coleta de dados destacaram-se os qualitativos, através das técnicas de questionários realizados com gestores escolares, questionários com gestores e secretários municipais de educação; análise bibliográfica das políticas educacionais estaduais implementadas e suas implicações no trabalho da gestão; análise bibliográfica sobre as novas propostas de políticas educativas na América Latina; análise bibliográfica de dados coletados dos micros dados de um exame estadual e do censo escolar.

- ***Resultados***

No que diz respeito às pesquisas citadas anteriormente destacam-se alguns resultados: as ações da gestão na busca de uma melhoria na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem são influenciadas pelos exames nacionais; as dificuldades surgem quando formuladores e executores de política educacional afastam-se da essência da tarefa educativa, concentrando-se em atividades-meio; a descentralização da administração escolar permitiu a participação da comunidade nas decisões, contribuindo para o aperfeiçoamento da qualidade educacional; a participação em um programa de formação de gestores afetou nas práticas de gestão em alguns aspectos; a qualidade da educação está associada a um discurso enraizado na racionalidade técnica, omitindo a sua natureza social e política; o gestor tem um papel fundamental para o desempenho da escola e precisam ser preparados, tanto na formação inicial como em formações continuadas.

A partir dos resultados das pesquisas citadas, percebemos que existem espaços vazios acerca do assunto de gestão escolar, pois os trabalhos não evidenciam os métodos que a gestão utiliza para contribuir com as aulas de matemática de modo a vir melhorar o ensino. Tal perspectiva pode ser caracterizada como sendo uma gestão

democrática participativa. Vale sublinhar que essa lacuna, tentaremos suprir com a realização da nossa pesquisa.

Vale ressaltar, que os estudos expostos foram selecionados após o ano de 1988. Esse ano marca um processo de redemocratização da sociedade brasileira com a realização da Constituição. Essa Constituição é caracterizada por focar na democracia e na participação numa tentativa de desconstrução de uma cultura nacional de um Estado patrimonialista e clientelista (MIRANDA, 2014), o que reflete de uma forma ou de outra, nas pesquisas explicitadas aqui sobre qualidade da educação e gestão.

Entretanto, percebe-se que ainda houve lacunas na produção dessas pesquisas que: a) privilegiassem a gestão democrática participativa relacionada aos processos de ensino e aprendizagem de matemática; b) Focassem na relação entre a gestão escolar e a qualidade do ensino da matemática na região do agreste pernambucano.

Desta maneira, esta pesquisa justifica-se pela preocupação em analisar o trabalho desenvolvido pela gestão escolar para melhorar a qualidade do ensino de matemática. Para tal, utilizou-se a abordagem qualitativa por meio do estudo de caso, de observações, conversas informais e entrevistas semiestruturadas. Espera-se que tal estudo possa contribuir para a construção de um campo de conhecimento que amplie as discussões e as pesquisas sobre gestão democrática participativa e a qualidade do ensino da educação básica de matemática.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar os procedimentos utilizados pela gestão de um colégio municipal do agreste pernambucano, em relação à melhoria na qualidade do ensino de matemática nos anos finais do ensino fundamental.

1.1.2. Objetivos Específicos

A) Identificar o tipo de gestão no cotidiano escolar.

B) Investigar o que a gestão escolar têm feito para auxiliar os professores de matemática na melhoria da qualidade das aulas nos seguintes aspectos: participação do corpo discente nas aulas de matemática e construções de projetos pedagógicos.

C) Analisar o trabalho da gestão escolar na busca por subsídios para melhorar a qualidade das aulas dos professores de matemática em relação: formação continuada; materiais didáticos.

Nos capítulos que agregam o trabalho serão expostos: a) uma breve discussão sobre a definição do termo gestão escolar; b) as características importantes em se desenvolver nas escolas uma gestão participativa; c) algumas discussões sobre o trabalho da gestão escolar para a promoção de um ensino de qualidade.

2. OS SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR E SEUS DESDOBRAMENTOS.

O campo da produção de conhecimento sobre gestão escolar tem passado por algumas transformações caracterizadas pelas mudanças na cultura organizacional da escola, por exemplo, muitas alterações já estão sendo feitas em algumas instituições de ensino que abdicaram do modelo de gestão hierárquico e centralizado para um descentralizado, caracterizado pela participação de todos na superação das possíveis dificuldades emergentes no processo educacional. (Luck, 2011)

2.1. Gestão

As escolas constituem um tipo de organização, pois são compostas por pessoas que interagem entre si, além de serem regulamentadas por processos que objetivam promover a formação humana. (LIBÂNEO, 2013). Formação que se caracteriza em:

(...) promover o desenvolvimento de competências significativas do aluno, tendo como foco as necessidades evolutivas que o mesmo enfrenta e enfrentará, em cada estágio de sua vida, que, em última instância, demandam que ele aprenda a compreender a vida, a sociedade e a si mesmo inserido nesse contexto e dele participante como influente e influído. (LUCK, 2011, p. 32).

Assim, a escola como qualquer outra organização precisa ser administrada de forma propícia para cumprir com seus objetivos, de tal modo que surge a necessidade de entendermos mais precisamente o significado do termo administração que na construção do campo teórico em foco foi sendo problematizado. Assim, segundo PARO (2010, p. 765):

[...] administração é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da “coisa” administrada: por isso é que podemos falar em administração industrial, administração pública, administração privada, administração hospitalar, administração escolar, e assim por diante.

Diante da definição de administração apresentada acima, entende-se que toda administração funciona de forma igual, independente do tipo de destinação da organização, sejam elas organizações industriais ou mesmo organizações escolares.

Em decorrência da definição exposta anteriormente surgem inquietações referentes à utilização do termo administração para as organizações escolares. É

comum, no campo da produção de conhecimento sobre a organização das instituições escolares, a substituição do termo administração pelo termo gestão. O que implica em uma polêmica dos termos que contribui na compreensão da melhor forma de conhecer o que constitui o universo escolar.

A polêmica acerca da utilização dos termos: “administração escolar” e “gestão escolar”, é algo problematizado na literatura específica, de forma que proporciona o entendimento do significado de cada termo, suas diferenças e/ou limitações, esclarecendo assim a utilização de cada um. Para SANTOS (2011, p.37):

A própria polêmica entre a utilização dos termos ‘administração escolar’ e /ou ‘gestão escolar’ reflete as marcas de uma discussão paradigmática, isso porque o discurso da qualidade total procurou imprimir ao primeiro termo uma conotação de processos verticalizados de poder.

Dessa forma, o termo administração escolar transmite a ideia de uma organização escolar hierarquizada. Apresentando a concepção do diretor escolar exercendo o cargo supremo da instituição, não diferindo de qualquer outra empresa de produção econômica (PARO 2010). A hierarquia como forma de gerir uma escola desenvolve uma verticalização das funções desempenhadas pelos funcionários, em que cada funcionário desempenha uma função específica sem interação com os demais, se aproximando do modelo taylorista que visa apenas o lucro. Nesse modelo, como descreve SANTOS (2010, p. 38):

[...] a escola se afina com o modelo taylorista/fordista² adotado pelas organizações lucrativas como as empresas e as indústrias, que pressupõe que cada membro da organização tem seu papel determinado e atomizado no processo e deve exercer determinada função específica para que o sistema possa funcionar em harmonia.

A verticalização do poder na escola, semelhante ao de organizações tipicamente lucrativas pode ser descrita por uma direção centralizada, o que implica num poder de tomada de decisões restrito a uma minoria. Nessa situação de poder surge

² A Teoria da Administração Científica iniciada por Frederick W. Taylor (1856 – 1915) fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade. Taylor propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário colocando-o sob comando da gerência; a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas; a fragmentação e hierarquização do trabalho. Henry Ford, em 1913, aplica a tecnologia da linha de montagem na fabricação de automóveis. Utiliza os mesmos princípios desenvolvidos pelo taylorismo, porém trata-se de “uma estratégia mais abrangente de organização da produção, que envolve extensa mecanização, como uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho”. O modelo taylorista/fordista difundiu-se no mundo e influenciou fortemente todos os ramos da produção. (MATOS e PIRES, 2006)

um conceito para autoridade que “restringe-se à obediência dos comandados, independentemente de suas vontades” (PARO 2010, p.774).

Percebe-se, assim, que o termo administração tornou-se insuficiente para as organizações escolares, uma vez que os princípios da administração limitam-se ao desenvolvimento das funções de cada setor da instituição com mínimo ou quase nenhuma interação com os demais, o que diverge da conduta esperada nas organizações escolares, sobretudo após o processo de redemocratização da sociedade brasileira na década de 1980.

Começa, portanto a fazer sentido o uso do termo de gestão escolar ao invés de administração escolar, não porque ambos estejam desarticulados, mas sim porque a gestão aparece como uma superação das limitações de fragmentação e de descontextualização trazidas pelo conceito de administração. É a gestão que permite construir a ação conjunta de um trabalho em equipe. (LUCK 2011). O que significa dizer que não se trata de apenas uma mudança nominal de ‘administração escolar’ para ‘gestão escolar’, é uma mudança nas características organizacionais que compõe a escola.

Corroborando com Luck (2011), PARO (2010) afirma que existe a necessidade de se perceber que a gestão escolar não se orienta com os mesmos princípios da administração adotados, por empresas totalmente capitalistas. Dessa forma, as instituições de ensino necessitam de uma gestão que corresponda às suas especificidades, ou seja, cada escola deve ser gerida de acordo com o contexto em que está inserida, concordando com os estudantes que usufruirão do ensino. Assim, nasce o termo gestão escolar como sendo uma superação do termo administração além de constituir uma administração adaptada para a realidade e para os objetivos das escolas. Assim, descreve-se gestão escolar como sendo a:

(...) área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade³ do ensino e seus resultados (LUCK 2011, p. 25).

³ Segundo LUCK (2011, p.24) o termo qualidade “é um conceito de natureza cultural e, que, portanto, ganha conotações e nuances diversas em vários contextos e ambientes. Em vista disso, a sua definição em educação passa pelo exame dos fundamentos, princípios e objetivos educacionais e a natureza dos seus processos”. Dessa maneira,

A partir dessa definição de gestão, é perceptível que a gestão escolar amplia o conceito de administração ao permitir que aconteça uma interação social, capaz de alcançar, o objetivo primordial da escola, que é promover uma educação de qualidade. Segundo WEBER (2014, p.15):

(...) pais, alunos, professores, gestores e dirigentes municipais arrolam sentidos de qualidade social da educação que abarcam gestão, nível de formação dos professores, práticas pedagógicas e infraestrutura e deixam claro a concepção da escola como um lugar de aprender a pensar, que deve ser gerido com autonomia e precisa contar com professores qualificados, assíduos, e capazes de manter a disciplina, assim como ser um ambiente que disponha do necessário suporte material.

Assim, é evidente que para se atingir nas escolas o nível de educação desejada, através de um ensino de qualidade, é importante a forma de atuação assumida pela gestão na organização escolar. Atuação essa que pode variar dentre as instituições de ensino, pois cada escola desenvolve suas atividades de acordo com a concepção que tem dos fins políticos e sociais da educação.

Libâneo (2007) descreve cinco concepções no processo de organização e gestão da escola: a técnico-científica, a sociocrítica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. Dentre as concepções expostas, Libâneo destaca duas mais gerais: a concepção técnico-científica e a concepção democrático-participativa, que serão mais bem explicitadas na sequência.

A concepção técnico-científica: baseada numa visão burocrática e tecnicista da escola, caracterizada pela direção centralizada em uma pessoa, em que as decisões são tomadas de cima para baixo, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários, prevalecendo à hierarquia de cargos e funções.

Por sua vez, a concepção democrático-participativa: fundamentada na relação orgânica entre direção e demais membros da comunidade escolar, acentuando a busca por objetivos comuns, defendendo a tomada de decisões de forma coletiva, promovendo que cada membro assuma sua parte pelo trabalho.

de acordo com Silke Weber (2014, p.19): “Um olhar acurado sobre o debate do tema permite que se identifique qualidade da educação como um conceito polissêmico que articula ou privilegia tendências presentes no debate no Brasil e pode ser sintetizado como formação humana e contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país”.

A partir das concepções de gestão escolar definidas por Libâneo, destacamos o método democrático-participativo por se relacionar com os fins da nossa pesquisa, uma vez que nos propomos a estudar os procedimentos da gestão na conquista do rendimento desejado de matemática. Resultado que pode derivar de relações orgânicas entre todos os membros da comunidade escolar, característica dominante nas gestões participativas que exploraremos a seguir.

2.2. Gestão Participativa

A participação na gestão das organizações escolares é um discurso predominantemente em alta hoje em dia, uma vez que “a legislação educacional brasileira incorpora o princípio democrático não apenas como valor, mas também como processo” (BOTLER, 2011, p.187). Atualmente, tem-se a necessidade de novos trabalhadores com “a capacidade de comprometer-se com o trabalho, entendido em sua forma mais ampla de construção do ser humano e da sociedade, por meio de responsabilidade, da crítica, da criatividade” (KUENZER, 2013 p.51). Características essas que relacionadas ao universo escolar devem compor não só o perfil dos professores, gestores e funcionários da instituição, como também de todos os demais envolvidos, toda comunidade escolar. É preciso que a escola seja um ambiente de contribuições individuais e coletivas provenientes da participação.

É importante ressaltar aqui a compreensão que existem níveis de participação que derivam do “(...) entendimento a respeito da participação em cada organização, variando conforme a reflexão dos indivíduos que a integram seus ideais de democracia e suas potencialidades à transformação ou conservação” (BOTLER, 2011, p.190). Desse modo, torna-se relevante que cada instituição crie as condições para que seus membros consigam participar, de maneira a se desenvolver efetivamente a prática democrática, podendo ser a figura do gesto um dos agentes capaz de puxar o processo.

Segundo GUTIERREZ e CATANI (2013, p.78) “participar consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo”, ou seja, participar significa que todos podem contribuir igualmente nas decisões tomadas para ação da equipe. Essa equipe que tem opiniões diversas acerca da atuação de sua escola.

Dessa maneira, numa escola, muitos são os interesses existentes, pois é uma organização composta por diversos grupos, sejam eles professores, alunos, pais de alunos, funcionários e gestores, cada qual com uma visão específica da escola, correspondente com a sua própria forma de atuação. No entanto, visões diferentes não constituem objetivos contrários, significa apenas diversidade de opinião, por isso a importância de uma gestão participativa. Assim, a participação:

proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO 2007, p.328).

A partir da participação, começa-se a enxergar melhor como a instituição escolar funciona, identificando as possíveis dificuldades e solucionando-as por meio de conversas, pois “a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes.” (GUTIERREZ e CATANI, 2013, p.89).

Libâneo (2007, p. 329) reforçando a ideia acima exposta afirma que:

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho.

Dessa maneira, forma-se, a partir do exercício de uma gestão participativa nas escolas, um ambiente favorável para que todos os membros da comunidade escolar “tenham perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir de sua própria história constitutiva. Ou seja, ver o outro tal qual ele mesmo se vê, e não apenas como eu o vejo a partir da minha própria especificidade” (GUTIERREZ e CATANI, 2013, p.92). Nasce assim da participação uma visão de escola como um todo, em que todos os participantes dessa instituição educacional escolar consigam conhecer um mínimo de como funciona cada setor que constitui o ambiente escolar.

É preciso ressaltar aqui, que não se restringe a participação à garantia de um bom desempenho da escola assegurando um ensino de qualidade⁴. “A participação é

⁴ Segundo Mariano Enguita (2012, p.98): “(...) o conceito de qualidade tem invocado sucessivas realidades distintas e cambiantes. Inicialmente foi identificado tão somente com a dotação em recursos humanos e materiais dos sistemas

apenas um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem” (LIBÂNEO, 2007, p.330).

A participação capaz de determinar uma gestão democrática nas escolas identifica-se a partir do desenvolvimento de algumas atividades, dentre elas convém citar: as eleições para gestores e a atuação, na prática e não apenas teoricamente, de um conselho escolar.

As eleições para diretores, característica presente na gestão participativa, existentes no Brasil principalmente nas escolas da rede Estadual de ensino, é algo novo nas instituições escolares, que surgiu a partir das lutas pela democratização “como uma contraposição ao caráter autoritário e clientelista em que se inseriam as práticas escolares” (DOURADO, 2013, p. 102).

O conselho escolar é um órgão com “atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento escolar” (LIBÂNEO, 2013, p.107). Libâneo ainda afirma que é preciso que o conselho seja constituído por certa proporcionalidade dos membros da comunidade escolar, tendo como função fundamental democratizar as relações de poder.

Sendo assim, a partir da realização de eleições para direção e da atuação verídica do conselho escolar, pressupõem-se a existência de uma gestão participativa atrelada a um ensino de qualidade, essa relação pode ser reforçada na afirmação de Mariano Enguita (2012, p. 98) quando diz que:

O movimento em favor de um ensino mais ativo, mais participativo, mais centrado nos interesses dos alunos etc., pode explicar-se, em parte, em virtude desse processo e deve entender-se, de qualquer forma, como um movimento centrado nos aspectos qualitativos do ensino ou, caso se prefira, a favor da melhoria da qualidade da educação.

escolares ou suas partes componentes: proporção do produto interno bruto ou do gasto público dedicado à educação, custo por aluno, número de alunos por professor, duração da formação ou nível salarial dos professores etc. Este enfoque correspondia à forma pela qual, ao menos na época florescente do Estado do Bem-Estar, se tendia a medir a qualidade dos serviços públicos, supondo que mais custo ou mais recursos, materiais ou humanos, por usuário era igual a maior qualidade. Mais tarde, o foco da atenção do conceito se deslocou dos recursos para a eficácia do processo: conseguir o máximo resultado com o mínimo custo.” Visão neoliberal sobre o discurso da qualidade total da educação vinculado a uma noção de gestão escolar como administração empresarial como anteriormente exposto nessa pesquisa.

Com base na afirmação anterior fica evidente a existência de uma relação entre a gestão participativa e o ensino de qualidade. Seja o ensino de português, matemática, ou qualquer outra disciplina, alcançar a qualidade do ensino desejada é também função da gestão. Essas relações de dependência serão mais bem apresentadas na sequência das ideias, expostas a seguir.

2.3. O trabalho desempenhado pela gestão escolar para um ensino de Matemática de qualidade.

O ensino de qualidade é o objetivo de qualquer escola e está associado ao trabalho desempenhado pela gestão, pois uma escola bem gerida “cria condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos seus alunos tenham êxito em suas aprendizagens” (LIBÂNEO, 2013, p.225). Assim, é evidente que a qualidade das aulas dos professores é também um reflexo do trabalho desempenhado pela gestão.

O trabalho realizado pela gestão escolar não se restringe a resolver apenas questões burocráticas da instituição de ensino. É necessário que os integrantes da equipe gestora:

(...) organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LUCK, 2011, p.36)

Assim, para que a escola se torne um espaço participativo é preciso que a gestão gere condições, ou seja, abra um espaço que permita que todos os membros da comunidade escolar possam interagir construindo coletivamente o ambiente educacional. LUCK (2011, p.43), ainda reforçando a ideia acima, afirma:

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

A gestão participava, na prática e não apenas como teoria, implica em uma descentralização das tomadas de decisões, o que indica ser um “preceito básico para a condução das ações e melhoria da qualidade do ensino”. (SANTOS, 2011, p.43). Ratificando o pensamento anterior, Luck afirma que:

(...) apenas com uma efetiva participação, envolvimento e comprometimento local é possível promover a efetividade do ensino, tendo em vista não apenas a distância dos governos federal e estadual, e até mesmo dos sistemas municipais de ensino, em relação à escola, mas sobretudo porque são as pessoas com atuação direta ou indireta nas ações que fazem a diferença e sobretudo a partir de sua postura e perspectiva com que realizam o seu trabalho(LUCK, 2011, p. 45).

É, portanto, a partir da participação no meio escolar que se busca de forma mais simples melhorar o processo educativo, uma vez que a gestão democrática por ser uma técnica dinâmica sofre influência dos que tomam as decisões, sendo assim uma prática condicionada pelas “opções dos que estão no poder e que interferem diretamente no alcance de uma educação com qualidade” (SANTOS, 2011, p.52).

Nesse sentido, entendemos que um ensino de qualidade pode ser fruto das decisões de quem está no poder, fazendo sentido à prática de uma gestão democrática com o princípio da participação, uma vez que é mais fácil tomar as decisões mais apropriadas. Essas decisões mais apropriadas são decorrentes da participação dos integrantes envolvidos nos processos de gestão, ensino e aprendizagem escolar. Ou seja, as melhores decisões são aquelas que surgem da cooperação de todos os envolvidos na determinada comunidade escolar em questão.

No tópico seguinte como parte da nossa pesquisa acerca dos procedimentos da gestão para melhorar a qualidade no ensino de matemática, abordaremos os aspectos metodológicos, descrevendo os instrumentos de coleta de dados e a escolha dos personagens da pesquisa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

Pensar em metodologia científica é algo que nos remete a refletir sobre construção de conhecimento. A construção de um novo conhecimento é uma atitude de aprendizagem mobilizada por fundamentos para esclarecer dúvidas essenciais aos fatos, pessoas, objetos e fenômenos da natureza, para os quais ainda não se tem resposta. (OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido, o conhecimento gerado a partir de nossa pesquisa molda-se em concordância com a interpretação dos dados obtidos, que decorrem do método de pesquisa e de técnicas coletas de dados aqui escolhidos. Ao se aludir ao método de pesquisa nos referimos a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômeno sobre a gestão escolar democrática e participativa (RICHARDSON, 1985).

Assim, na pesquisa em foco, optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que se trata de uma investigação acerca dos aspectos comportamentais e atitudinais dos indivíduos sujeitos da pesquisa. Ou seja, busca-se compreender os comportamentos e atitudes dos gestores para melhorar a qualidade das aulas de matemática. Vale ressaltar que se partiu da análise do ambiente escolar para que pudesse verificar se os procedimentos utilizados pela gestão na melhoria da qualidade do ensino de matemática podem ser percebidos no cotidiano escolar de forma natural (LUDKE, 2014).

Partindo da abordagem qualitativa neste trabalho preferiu-se por realizar a pesquisa em uma única escola, por conta da dificuldade de acesso as demais e em consequência do tempo de realização da monografia. Tal contexto implicou na escolha metodológica do estudo de caso que detém como característica primordial para sua utilização ser um estudo numa instância em particular, isto é, numa escola da região do agreste do estado de Pernambuco, cidade com pouco mais de dez mil habitantes (ANDRÉ, 2012).

Vale destacar que o estudo de caso com a referida escola do agreste pernambucano como método de pesquisa apesar de ser o estudo de algo particular não limita o conhecimento do leitor, pois é possível que a partir desse estudo de caso “venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações” (LUDKE, 2014, p.20).

Desse modo, pode-se afirmar que o estudo de caso em nossa pesquisa foi algo proveitoso, pois apresentou vantagens como a capacidade de retratar situações do dia a dia, sem a perda de sua complexidade e de sua dinâmica natural, inclusive oferecendo ao leitor conhecimentos que esclareçam os sentidos do fato estudado, ou seja, sobre a gestão democrática participativa e a qualidade do ensino de matemática levando-o a descobrir novos significados e novas relações, expandindo as experiências no que diz respeito à construção desse processo de gestão, ensino e aprendizagem (ANDRÉ, 2012).

Desse modo, tendo por base a opção metodológica do estudo de caso e sendo os objetivos da pesquisa voltados para a apreensão do universo que permeia a gestão escolar na busca pela melhoria da qualidade do ensino de matemática, priorizamos a utilização de duas técnicas para realização de nossa pesquisa: a observação e a entrevista semiestruturada.

A opção pela observação como técnica de coleta de dados da pesquisa surgiu por já ter trabalhado na escola e apresentar um acesso mais livre no ambiente escolar, criando assim a possibilidade de observar os atos e circunstância no cotidiano da referida escola possibilitou mapear as atitudes e reações em relação à gestão e ao ensino de matemática (OLIVEIRA, 2007). Ou seja, a observação nos permitiu criar um contato estreito entre o próprio pesquisador, os sujeitos da pesquisa e o fato pesquisado promovendo assim situações que com outras técnicas dificilmente seriam possíveis.

Assim, a observação permitiu que o pesquisador chegasse mais perto da perspectiva dos integrantes da comunidade escolar, cujo procedimento é um importante alvo nas abordagens qualitativas (LUDKE, 2014), gerando assim uma proximidade do estudioso com os sujeitos envolvidos e estabelecendo a possibilidade de realizar conversas informais e obter os pontos de vista dos personagens envolvidos no universo da escola analisada.

A escolha pela técnica de entrevista como instrumento de coleta de dados se deu pela vantagem que o artifício permitiu a captação imediata e corrente da informação desejada com os sujeitos da pesquisa sobre a gestão escolar e sua relação com o ensino de matemática (LUDKE, 2014).

Foi através desta técnica diferentemente da de observação que se conseguiu uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos

comportamentos dos gestores, professores e funcionários da referida escola do agreste pernambucano (GASKELLI, 2010).

Assim, optamos para entrevista semiestruturada por permitir que o entrevistador desenvolvesse o diálogo a partir de um esquema básico, não aplicado com muito rigor, e podendo fazer as adaptações necessárias que surgiram do decorrer da entrevista (LUDKE, 2014). Vale sublinhar ainda que essa técnica possibilitou a aquisição de dados referentes aos aspectos da vida social dos integrantes da comunidade educacional que pudessem interferir nas concepções sobre gestão escolar e o ensino da matemática (GIL, 1987).

Sabendo da importância da gravação nas entrevistas, para se registrar o máximo de informações para possíveis averiguações, foi solicitada a permissão aos entrevistados para realização das mesmas. Entretanto, a autorização foi negada, de forma que todos os entrevistados só aceitaram participar da pesquisa se as entrevistas não dispusessem de nenhum equipamento de gravação. Dentre as alegações dos entrevistados para não gravar foi ressaltado a fala do ficar constrangido com a gravação da voz. Por outro, as limitações apresentadas nas entrevistas foram superadas a partir das observações e das conversas informais que realizamos.

• Tratamento dos dados

Após a aquisição dos dados, através das técnicas de observação e entrevista semiestruturada, as informações foram analisadas de forma que nos permitissem interpretar e discutir a respeito do universo simbólico referente à participação na gestão escolar e o ensino de matemática com qualidade.

As informações coletadas a partir das observações foram categorizadas em relação à descrição do local, descrição dos sujeitos e descrição das atividades, traçando-se o perfil do funcionamento da escola no dia a dia no que diz respeito aos objetivos e problemas da pesquisa.

Os dados obtidos com a entrevista semiestruturada foram submetidos a uma leitura exaustiva, sendo categorizados, num primeiro momento, de acordo com a função gestor/a, professor/a, formação, tempo de serviço, faixa etária, situação conjugal.

Num segundo momento, foi realizada uma análise das verbalizações, ou seja, uma análise das falas dos sujeitos da pesquisa indicando como indivíduos apresentam seus pontos de vista, seus valores, suas expectativas, enfim sua visão de mundo em relação à gestão escolar e o ensino de matemática de qualidade.

Para tal procedimento categorizamos as falas dos entrevistados de acordo com temática abordada levando em consideração os objetivos da pesquisa. Assim, dividimos as verbalizações em três eixos: a) o trabalho da gestão e a criação de projetos pedagógicos de matemática; b) o trabalho da gestão e a disponibilização de formação continuada para os professores de matemática; e c) o trabalho da gestão e a aquisição de materiais didáticos para as aulas de matemática.

3.1. Seleção dos sujeitos

Para localizar os entrevistados da pesquisa, inicialmente foi realizado um levantamento na secretária de educação municipal da cidade em que ocorreu a pesquisa, sobre as escolas do município que eram responsáveis pelos anos finais do ensino fundamental. Após a consulta chegamos ao nome de duas escolas, uma localizada na zona urbana do município e outra localizada em um distrito. Por questões de dificuldade de deslocamento para o distrito, e por já ter um acesso na escola da cidade, uma vez que já fui professor contratado da instituição decidimos concentrar nossa pesquisa na escola localizada na zona urbana do município.

Num segundo momento, nos deslocamos para escola para levantarmos os nomes dos professores de matemática e da equipe gestora, chegamos a um resultado de seis professores de matemática e uma equipe gestora, composta por uma diretora, uma vice-diretora, três coordenadoras e uma secretária.

Foram entrevistados quatro professores de matemática. O critério de escolha dos professores foi trabalhar no ensino fundamental regular, uma vez que a escola dispõe também da EJA (Educação de Jovens e Adultos). Na equipe gestora foram

entrevistadas a diretora e a vice-diretora, com o critério de estarem ocupando os cargos quem mantém um contato maior com a Secretária de Educação Municipal.

Assim, a partir das entrevistas visou-se mapear o trabalho desenvolvido pela gestão para melhorar a qualidade do ensino de matemática na escola partindo das visões dos envolvidos no processo de ensino, sejam eles professores de matemática e equipe gestora.

4. O UNIVERSO ESCOLAR.

O universo escolar é marcado como os outros universos caracterizados pela constante interação social. No entanto, como utilizamos o estudo, focamos na referida escola do agreste pernambucano para mapear os contornos dessa interação no que diz respeito à gestão e sua relação com o ensino de matemática. É a partir dessa interação entre os indivíduos envolvidos com a escola que vão se traçando os perfis particulares dessa instituição, o que implica que a escola constitui-se a partir do modo de pensar e de agir de seus integrantes, ou seja, dos sujeitos da pesquisa. Tendo por base tais aspectos, começamos a delinear a escola a partir das observações realizadas.

4.1. Características da escola analisada

- *Descrição do local*

Ao se observar as características da estrutura física da instituição de ensino analisada, foram possíveis realizar algumas constatações pertinentes.

A escola em que ocorreu a pesquisa se trata de uma escola da rede municipal de ensino de uma cidade do agreste pernambucano, funciona nos turnos da manhã e da tarde com a modalidade de ensino regular, correspondente às séries finais do ensino fundamental, do 6º ao 9º ano, e no período noturno oferta a EJA (Educação de Jovens e Adultos) também para as séries finais do ensino fundamental.

Constatamos que a escola se encontra com alto grau de conservação, em aspectos como pintura das paredes, cadeiras escolares restauradas, quadra de esportes, salas de aula equipadas com quadro branco e arejadas por ventiladores. A distribuição de alunos por sala de aula varia em torno de 35 a 40 alunos por sala de forma a possibilitar uma acomodação confortável a todos. Como nossa pesquisa refere-se ao ensino regular nas séries finais do ensino fundamental mapeou-se a quantidade de turmas existentes na escola, em que chegamos a um total de 24 turmas distribuídas nos turnos da manhã e da tarde. Uma turmas do turno da manhã, do 6º ano apresenta três alunos com deficiência auditiva e contam com um interprete durante as aulas.

Em relação às salas complementares, foi percebido que existem as salas da coordenação e gestão, da secretária, dos professores, da biblioteca e do laboratório de

informática. A biblioteca é composta em sua grande maioria pelos livros didáticos das disciplinas, incluindo matemática, junto aos livros foram notados também na biblioteca alguns jogos de matemática como quebra-cabeça, dominós e damas, o que nos remete a destacar que a escola não dispõe de laboratório de matemática. Em conversas informais com a bibliotecária tivemos as informações que os jogos foram comprados para a escola pelo antigo gestor com um recurso que vem direto para escola, alegou que poucos são professores que utilizam os materiais, sendo mais utilizados pelos próprios alunos e por conta própria durante os momentos de intervalo. O laboratório de informática está com um número reduzido de computadores funcionando, impossibilitando a utilização pelos alunos.

A partir do diálogo informal com alguns alunos, percebeu-se que eles não fazem a ideia do que seja um laboratório de matemática, quando se referem ao laboratório restringem-se ao de informática e lamentam por não poderem usar o que existe na escola em consequência dos computadores danificados. Ao conversar com um professor de matemática, ele lamenta a ausência de funcionamento do laboratório de informática, uma vez que possui alguns softwares que podem ser explorados nas aulas, mas por conta da indisponibilidade dos computadores acaba se prendendo ao tradicionalismo em suas aulas, o mesmo docente não lastima a ausência de um laboratório, afirma apenas que seria satisfatório que a escola disponibiliza-se de um número mais significativo de jogos matemáticos, e contasse também com materiais especializados que pudessem servir de apoio nas aulas para uso também de alunos com algum tipo de deficiência, uma vez que também fazem parte da instituição três alunos deficientes auditivos.

- *Descrição dos sujeitos*

Na escola em foco observamos e realizamos conversas informais principalmente com os sujeitos que são os prestadores do serviço escolar, sejam eles professores, diretor e vice-diretor, coordenadores e demais funcionários da escola. Vale ressaltar que como a nossa pesquisa foca na gestão democrática participativa fez-se necessário obter visões dos integrantes que compõem o universo escolar. Dos vários servidores públicos citados anteriormente, notou-se a incidência de pessoas contratadas pelo prefeito nos mais variados cargos. O que refletia claramente na conduta do dia a dia, sendo explícito que não havia uma autonomia nas decisões, ficando as decisões

conduzidas pelo diretor, que ocupa o cargo da escola que tem mais proximidade ao prefeito do município, em que está localizada a escola. Dentre algumas conversas ficou evidente que grande parte dos funcionários limita-se a obedecer a ordens independentemente da vontade e da opinião, o que nos remete aos estudos de Santos (2010) sobre as escolas comparadas com empresas e indústrias que utilizam modelos verticalizados de poder e caracterizam-se por um tipo de gestão centralizada, descrita por Libâneo (2007) como um dos mais comuns nas escolas e que se assinala pela concepção de gestão técnico-científica, ressaltada em nosso trabalho.

- *Descrição das atividades*

Durante os momentos de observação que foram em torno de 3 anos, contados considerando o período que trabalhei na escola, não foi visto a realização de conselhos escolares. Os únicos momentos de interação entre os membros da escola ocorreram em reuniões pedagógicas, principalmente pra discutir eventos como carnaval, páscoa e São João dos alunos, além da realização de conselhos de classe no fim do ano letivo para discutir os resultados dos alunos, nesses conselhos participam todos os professores acompanhados em alguns momentos pela direção e em outros pela vice-direção. O não funcionamento dos conselhos escolares para se tomar as demais decisões da escola, implica em uma gestão atuando centralizada, com um poder restrito a uma minoria. Esta situação contraria a função da gestão trazida no estudo de Luck (2011) que é permitir construir a ação conjunta de um trabalho em equipe. Conversando informalmente com um professor de matemática, o mesmo alegou que não possui autonomia por ser funcionário contratado e considerado temporário na instituição.

Através de conversas informais com alguns funcionários (porteiro e zeladora) da escola evidenciou-se que no dia a dia não participam de nenhuma decisão da escola, restringindo-se apenas à obediência de ordens dos superiores o que contraria as ideias dos funcionários trazidas por Kuenzer (2013), que resalta a necessidade de funcionários comprometidos com o trabalho através da responsabilidade, da crítica e da criatividade, ou seja, a escola é um lugar dinâmico, que não precisa apenas de funcionários realizando as funções de forma isolada, mas sim de servidores capazes de interagir com toda a instituição de ensino contribuindo nas tomadas de decisões.

A partir das observações e das conversas informais destacamos que a gestão desenvolvida na escola se afina com a descrição de Libâneo da concepção técnico-científica caracterizada por uma direção centralizada com as decisões tomadas de cima para baixo, em que a maioria dos funcionários da escola apenas obedece e aceita as decisões e os comandos estabelecidos por uma minoria que se encontra nos cargos de direção.

4.2. Os integrantes da escola

A escola é um lugar que se caracteriza por estabelecer interações sociais. E é a partir dessas interações que os indivíduos integrantes do meio escolar concebem e ao mesmo adquirem conhecimentos que vão definir a conduta e as características da instituição de ensino. Para mapear a escola analisada começamos a delinear os profissionais entrevistados.

4.2.1. Quem são os entrevistados

- *Situando os entrevistados socialmente*

Um dos indicadores para mapear os sujeitos da pesquisa processou-se a partir do nível de instrução e das ocupações profissionais de pais e cônjuges. Assim, caracterizamos o nível de instrução e as ocupações dos pais e cônjuges dos funcionários entrevistados da escola. Começamos por analisar a família de origem dos entrevistados, ou seja, os pais (pais e mães).

Constatamos que em relação ao nível de instrução, os pais (pais e mães) dos entrevistados frequentaram o ensino fundamental, no entanto sem concluir este grau de escolarização.

Ao realizar uma separação entre os pais e as mães dos entrevistados, a configuração fica da seguinte forma: os pais por nível de instrução notou-se que a maioria possui o ensino fundamental incompleto, apenas dois tem o ensino médio, e não se chegou a indícios de pais com nível superior de escolarização, nem tampouco analfabetos. Como atividades profissionais dos pais destacam-se as que não exigem escolarização, tais como: agricultores, comerciantes, funcionários públicos de baixo escalão, trabalhadores autônomos (serralheiro).

Em relação às mães dos entrevistados notou-se uma grande concentração com o nível de instrução fundamental incompleto. Não há mães analfabetas nem com nível superior. Em relação às atividades profissionais das mães dos entrevistados destacam-se que a maioria descreve ser “do lar” ou exerce atividades em espaços privados, tais como: costureira.

Percebemos a partir das averiguações que os pais (pais e mães) dos servidores entrevistados da escola na maioria não possuem o ensino fundamental completo, o que indica que a maioria dos entrevistados vem de extratos mais baixos da sociedade.

- *Os funcionários em si*

Em relação aos indivíduos da pesquisa, foram entrevistados seis funcionários da escola, dos quais quatro são professores de matemática e dois ocupam cargos de direção escolar, diretor e vice-diretor. Dentre os funcionários entrevistados um professor de matemática e a vice-diretora, possuem vínculo com outras instituições escolares, ambos da rede estadual de ensino.

Em relação ao estado civil a maioria dos entrevistados são solteiros, e não têm filhos. Possuem uma faixa etária que varia de 23 a 52 anos de idade. Dentre os entrevistados apenas a vice-diretora é casada e têm filhos, o marido da vice-diretora possui nível de escolaridade superior com formação em pedagogia e exerce atividade profissional como agente penitenciário. Os filhos da vice-diretora têm atividades tais como: um é estudante universitário (estudante do curso de direito) e o outro trabalha no comércio.

- *Formação dos entrevistados*

Dos professores de matemática entrevistados, dois no momento da entrevista estavam cursando a graduação. Sendo um deles com 23 anos, fazendo a graduação de Licenciatura em Matemática; e o outro com 26 anos discente do curso de Licenciatura em Química. Ambos eram graduandos pela Universidade Federal de Pernambuco, no *Campus* Acadêmico do Agreste. Os demais professores cursaram graduação em faculdades particulares, sendo um de 52 anos formado em Licenciatura em Matemática; e o outro professor, de 41 anos, formado em Ciências Sociais com especialização em ensino de matemática.

Os dois entrevistados da área da direção escolar, ocupavam os cargo referentes à diretoria e vice diretoria. Cargos ocupados por duas professoras, sendo a diretora uma professora com 42 anos formada em pedagogia e com especialização em gestão escolar; e a vice-diretora, professora com 51 anos, formada em pedagogia em 1987, com especialização em língua portuguesa em 2002.

O que podemos perceber é que houve uma concentração maior dos entrevistados como solteiros, cinco dos seis entrevistados, e que todos possuem o grau de instrução mais elevado do que seus familiares.

- *Tempo de serviço dos entrevistados*

O tempo de serviço dos entrevistados é algo importante para se verificar o entrosamento entre os integrantes da escola analisada, como eles perceberam, se houve mudanças e quando ocorreram, além de se mapear o contexto histórico, pois vale recordar que o Brasil no final da década de 1980 começou seu processo de redemocratização via Constituição e que foi desdobrado, no universo escolar, por meio de mecanismo, pelos teóricos, que materializassem essa redemocracia tais como: eleição para direção das escolas estaduais, elaboração do projeto político pedagógico, da efetivação dos conselhos escolares para decisão das verbas decorrentes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação nos seus programas: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Programa Nacional Biblioteca na Escola (PNBE), Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), Programa Nacional Saúde Escolar (PNSE) e Programa Nacional de Transporte do Escolar (PNTE) (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2011).

Dos quatro professores de matemática entrevistados, dois de respectivos 23 e 26 anos apresentavam o mesmo tempo de serviço na escola em foco correspondente a dois anos de serviço prestado como professores contratados pelo município. Os outros dois professores de matemática já são servidores concursados, sendo o docente de 51 anos servidor na escola há quatorze anos e o professor de 41 anos servidor na escola há vinte anos.

A diretora (42 anos) da escola é servidora concursada no município, como professora das séries iniciais do ensino fundamental e está há dois anos no cargo de

diretora da escola, e já trabalhou em cargos de coordenação na mesma escola durante oito anos correspondentes a gestões municipais anteriores. A vice-diretora (51 anos), também é concursada como docente das séries iniciais do ensino fundamental e há vinte anos ocupa cargos que alternam entre as funções de direção e coordenação da escola. Em relação aos cargos de direção escolar notou-se que as escolhas de quem ocupa essas funções parte da indicação da prefeitura, ou melhor, do prefeito, o que nos remete a uma dependência dos funcionários da escola com o gestor municipal e com o partido que está no poder do município. Essa dependência pode ocasionar uma submissão da escola pelas decisões da prefeitura, ou seja, a escola pode ficar sem autonomia, apenas obedecendo às ordens dos gestores municipais o que nos remete ao estudo de Paro (2010) se referindo a obediência dos comandos involuntariamente, o que caracteriza uma gestão verticalizada em que o poder é centralizado.

Após a identificação dos entrevistados em relação a sua camada social, formação e tempo de serviço na escola. Vamos, no próximo item, tratar sobre o trabalho da gestão vinculado: a criação de projetos pedagógicos de matemática; a disponibilização de formação continuada para os professores de matemática; a aquisição de materiais didáticos para as aulas de matemática.

4.3. A Gestão e o Ensino de Matemática de Qualidade

O ensino de matemática de qualidade é o alvo de qualquer escola e como foi descrito por Santos 2011, alcançar essa qualidade é algo influenciado por quem toma as decisões de poder na instituição de ensino. Qualidade essa evidenciada em nosso trabalho a partir de (LUCK, 2011; WEBER, 2014) como o cumprimento dos objetivos da escola que podem ser resumidos como a formação humana contribuindo para o desenvolvimento do país. Procurando identificar nos entrevistados as especificidades deste processo de busca para melhoria na qualidade do ensino de matemática, qualidade essa eleita pelos entrevistados como o discernimento da utilização da matemática no dia a dia dos alunos. Focalizaremos as suas falas dos entrevistados seguindo os itens da entrevista: conselho escolar e eleição para diretor; participação das pessoas nas decisões da escola; formações continuadas para os professores de matemática; projetos pedagógicos de matemática; materiais didáticos para as aulas de matemática.

- *Conselho escolar e eleição para diretor*

A existência de conselhos escolares, não se resume a questões burocráticas exigidas por lei, vai muito mais além, pois é com a prática efetiva do conselho que se alcança uma efetiva gestão democrática participativa defendida como indispensável para instituições escolares nos estudos já expostos nesse trabalho de (LIBÂNEO, 2007; GUTIERREZ e CATANI, 2013; ENGUITA, 2012). Em reflexão sobre a existência de um conselho escolar na escola analisada pôde-se obter a seguinte informação a partir da fala da vice-diretora:

Existe o conselho, que é o conselho da unidade executora (UEX), mas só são pra decisões de medidas orçamentárias, das finanças, do que vem de verbas. E tem na escola o conselho de classe que fazemos no final do ano letivo (vice-diretora).

A partir da fala da vice-diretora da escola evidenciou-se a existência de dois tipos de conselho na escola, um denominado de UEX para destinação das verbas que vem para a escola e um conselho de classe que se refere à situação escolar dos alunos. A ausência na fala da vice-diretora de outros conselhos para resolver os demais problemas que podem surgir na escola, implica nas demais decisões sendo tomadas de forma mais centralizada, se tornando uma prática limitada, uma vez que não disponha da participação tão ressaltada por (LIBÂNEO, 2007; GUTIERREZ e CATANI, 2013; LUCK, 2011) como meio de se alcançar melhor a função desempenhada pela escola.

Ao se questionar os entrevistados sobre quem participa de algum conselho existente na escola destacaram-se as falas de alguns professores de matemática e da vice-diretora:

Do conselho da UEX tem que ter equipe gestora e membros da comunidade e de pais, todo mundo. Tem equipe gestora, tem membros dos funcionários, tem membros da comunidade e tem membros dos pais. E do conselho de classe só professores e gestão, somente, nem um outro funcionário participa (vice-diretora).

Participo de um conselho de classe ao término do ano pra discutir a situação de cada aluno. Existe também reuniões com todos os docentes e equipe gestora, periódicas a mais ou menos a cada dois meses, para abordarmos situações em particular de aprendizagem geral (professor de matemática 1).

Participo de um conselho escolar no final do ano letivo e de reuniões pedagógicas periódicas (professor de matemática 2).

Do conselho escolar não participo. Participo de conselho de classe e de algumas reuniões (professor de matemática 3).

Partindo da fala da vice-diretora, evidenciou-se que o conselho para destinação das verbas (UEX), precisa da participação de todos os membros da escola, entretanto na fala da entrevistada não ficou evidente se esta participação acontece na realidade, ou seja, se, por exemplo, os professores de matemática participam das disposições desse conselho, contribuindo para tomar decisões que favoreçam a qualidade do ensino de matemática.

A partir das falas dos professores entrevistados esclareceu-se a fala da vice-diretora, notando-se a não participação dos professores de matemática no conselho da destinação dos recursos, elucidando assim que o conselho da unidade executora (UEX) não funciona de forma adequada por não contar com a participação de membros responsáveis pela disciplina de matemática contrariando assim as características dos conselhos apresentadas no estudo de Libâneo (2013) que afirma a necessidade do conselho ser constituído por certa proporcionalidade dos membros tendo como função democratizar as relações de poder. A não participação dos professores de matemática pode ser reflexa ainda de uma cultura de não participação nas tomadas de decisão, já o entendimento de participação pode variar de acordo com a reflexão de cada indivíduo como é expresso por Botler (2011).

Ainda sobre as falas dos professores entrevistados, ficou claro que os mesmos participam apenas dos conselhos de classe e de algumas de reuniões pedagógicas sobre temas de aprendizagem geral.

Sobre o procedimento de eleição para direção na escola analisada, o excerto da entrevista realizada com a vice-diretora elucidada como o processo acontece na instituição analisada e o que a mesma compreende sobre o tipo do processo de escolha realizado na instituição de ensino:

O processo de escolha do gestor é por indicação não é por eleição não. Eu acho que pelo município deve ser indicação eu acho que não tá pronto ainda pra eleição, porque como as pessoas conseguem ver uma eleição partidária de prefeito de uma forma muito diferente, se colocasse eleição seria outra complicação, ia ser um movimento particular e não de interesse público, como no estado o patrão está muito distante não tem problema, ninguém vai ser demitido, o aluno não vai ser perseguido, pra eles tudo é tranquilo, mas aqui é diferente, interior é diferente, eu acho que deve haver indicação, infelizmente, porque não é certo, eu não acho certo, mas ainda concordo (vice-diretora).

Na fala da vice-diretora foi retratado o processo de indicação para os cargos de diretoria da escola analisada, o que contraria a democracia apresentada no processo de eleição. A mesma justifica este tipo de processo de escolha alegando que as pessoas do

município não estão preparadas para o artifício da eleição, uma vez que por se tratar de uma cidade do interior as pessoas do município se envolvem muito com questões partidárias, ou seja, as eleições para gestor poderiam ser influenciadas pelas eleições municipais para prefeito. Essa forma de pensar da vice-diretora se contrapõe as lutas expressas por (Dourado, 2013; Libâneo, 2013) para o processo de democratização das escolas, pois a mesma defende em sua fala que na rede municipal de ensino, principalmente de cidades do interior deve continuar os membros da direção da escola serem escolhidos pela indicação do prefeito do município, o que caracteriza a opção pela continuidade dos aspectos clientelista e autoritário na escolha da direção escolar. Apesar de que na história do Brasil há uma cultura clientelista, estamos constantemente em processo para mudar e desconstruir essas práticas políticas.

- *Participação das pessoas nas decisões da escola.*

A participação é o princípio fundamental para efetivação da democracia no meio escolar e de acordo com os estudos de Gutierrez e Catani (2013) significa construir a partir do diálogo um consenso quanto ao plano de ações coletivas. Os professores de matemática quando questionados sobre as decisões tomadas para processo de ensino e aprendizagem da disciplina alegam que:

Cada professor individualmente se planeja para que nas reuniões sejam tomadas decisões em grupo. Por exemplo, nesta última unidade eu planejei uma atividade com jogos matemáticos, onde os alunos pesquisam a história e a matemática envolvida no jogo, e em reunião repassei a ideia para os demais professores de matemática (Professor de matemática 1).

As decisões são em conjunto com todos os professores da disciplina (professor de matemática 2).

As decisões são tomadas em conjunto, todos os professores da disciplina se reúnem e decidem o que é melhor pra fazer com a disciplina (professor de matemática 3).

Existem determinadas decisões que vem de órgãos superiores e outras são tomadas entre nós professores (Professor de matemática 4).

Acerca das falas dos professores entrevistados ficou evidente pela maioria que as decisões sobre os processos de ensino e aprendizagem de matemática restringem ao

grupo constituído pelos professores da disciplina, como se os demais funcionários da escola inclusive os dos cargos de direção não fossem corresponsáveis pelo desenvolvimento deste processo, o que contraria os princípios da participação defendidos por Luck (2011), Libâneo (2007), Gutierrez e Catani (2013) e Enguita (2012). Esses pensadores afirmam que com uma efetiva participação é capaz de se promover um ensino efetivo. Desta forma, não se restringe aos professores da disciplina decidir sobre o ensino e a aprendizagem, mas sim a partir da participação de todos os envolvidos com a escola se poderia buscar a solução de problemas na efetivação de uma qualidade de ensino da matemática.

Outro fator importante que merece ser ressaltado nas falas expostas anteriormente se refere à fala do professor de matemática de 23 anos. Sendo ele graduando do curso de Licenciatura em Matemática, pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) no Campus Acadêmico do Agreste (CAA). Vale ressaltar que o referido curso da UFPE desenvolve um trabalho de formação inicial dos discentes capacitando-os na utilização de jogos e brincadeiras no processo de ensino e aprendizagem da matemática.

Assim, na sua fala, o docente, ainda em formação, expõe que apresentou uma sugestão de atividade para os demais colegas professores envolvendo uma atividade lúdica de aprendizagem da matemática por meio de jogo. Tal contribuição não seria possível sem a participação do referido professor em formação. Essa situação nos leva a entender a importância do trabalho coletivo desenvolvido pelos professores na escola, pois é possível que durante a formação inicial dos professores graduados há mais tempo essas atividades lúdicas não fossem ensinadas. Dessa maneira, esses professores e a comunidade escolar ganharam com a ideia sugerida pelo professor de 23 anos.

Ainda na sequência das ideias sobre participação, os entrevistados foram questionados a respeito dos pontos positivos e negativos das decisões sobre o ensino e aprendizagem de matemática, serem tomadas apenas por professores da área, os entrevistados afirmam:

As vantagens é que por sermos da área e tomarmos decisões em grupo, isso se torna algo benéfico, podendo haver alterações caso algo esteja dando errado. Por exemplo, o plano de curso realizado no começo do ano, que apesar de pronto foi alterado diversas vezes por nós professores para se ajustar aos diferentes níveis de cada sala de aula (Professor de matemática 1).

A vantagem é estabelecer um padrão nos conteúdos abordados em sala de aula, e a desvantagem é a ausência de um coordenador pedagógico de área fiscalizando e orientando os professores individualmente (Professor de matemática 2).

A vantagem é porque as decisões da disciplina são tomadas em grupo. Não vejo desvantagens (Professor de matemática 3).

Os professores de matemática, de acordo com trechos das falas das entrevistas, acreditam ser vantajoso às decisões sobre o ensino de matemática serem tomadas apenas por eles porque são os “especialistas” da área. Eles não atentam que a qualidade do ensino é reflexo também do trabalho e do envolvimento dos demais funcionários da escola como, por exemplo, da gestão que como anteriormente exposto é quem cria algumas condições, sejam elas organizacionais ou pedagógicas para um bom desempenho dos professores em sala de aula (Libâneo, 2013).

Continuando ao se falar sobre a participação nas decisões da escola destacou-se um trecho da fala da diretora sobre os pontos positivos e negativos das pessoas participarem nas decisões da escola.

Os pontos positivos seriam que as pessoas ficam a par da situação da escola, e os pontos negativos seriam as divergências de opinião que às vezes atrapalham (Diretora).

A partir da perspectiva da diretora escolar, ao destacar os pontos positivos recordamos Gutierrez e Catani (2013) afirmando que por meio da participação é possível enxergar o outro como ele mesmo se vê, o que significa dizer que com a participação é mais fácil compreender como funcionar toda a escola e não apenas a função particular de cada funcionário.

Já os pontos negativos citados pela diretora correspondem às divergências de opinião nas decisões da escola. O que a fala da diretora parece nos esclarecer é a não percepção do fator que é importante para se alcançar uma gestão participativa, ou seja, os distintos pontos de vista, uma vez que já ressaltamos neste trabalho que opiniões diferentes não representam objetivos contrários, mas sim uma diversidade de ideias e que tal diversidade pode contribuir para a elaboração de projetos de fatos coletivos em que os indivíduos do universo escolar se sintam comprometidos e decidindo o rumo dos processos pedagógicos da referida escola do agreste pernambucano.

As entrevistadas que ocupam os cargos de diretora e vice-diretora da escola, ambas defendem que as pessoas têm dificuldades de participar das decisões da escola e justificam alegando:

Eu acho mais pela inexperiência, porque a maioria dos professores mesmos são inexperientes, ao não ser os efetivos que têm mais experiência. Os mais novatos têm dificuldade, por isso deve haver um maior entrosamento entre todos pra não tomarem decisões sozinhos (Vice-Diretora).

Porque às vezes não estão tão a par do assunto, e levam pra o lado pessoal. Então, às vezes algumas decisões preciso tomar sozinha, se não, não se decide nada (Diretora).

Em relação aos trechos das entrevistas expostos anteriormente é perceptível a não valorização da autonomia dos funcionários da escola por parte da direção. Tal ideia contradiz o conceito de participação apresentado pelos estudiosos já citados no nosso estudo. Esses teóricos afirmam que a participação fundamenta-se na autonomia de cada indivíduo, ter a capacidade em decidir de forma conjunta à construção de um ambiente de trabalho (LIBÂNEO, 2007; KUENZER, 2013; LUCK, 2011, dentre outros).

Em relação a certa “ineficiência” dos professores mais jovens na profissão, vale lembrar que são esses “jovens docentes” que contribuíram com a novidade pedagógica dos jogos de matemática em decorrência de sua recente formação, campus do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco como ressaltado anteriormente.

- *Formações continuadas para os professores de matemática.*

Dentre os processos que caracterizam como um dos meios possíveis de melhoria na qualidade do ensino de matemática está a formação continuada para os professores. Sobre esse aspecto, destacamos algumas falas dos entrevistados ao serem questionados sobre a existência de formação continuada para os professores de matemática da escola analisada.

Esse ano não teve (2014). O ano passado sim (2013). Teve o “GESTAR” abrangendo matemática e português. E tivemos o IQE (Instituto de Qualidade do Ensino) há alguns anos atrás (Vice-diretora).

Sim formação com todos os professores no início do ano letivo (2014) e uma formação específica com os professores de matemática durante o ano letivo de 2013, através do projeto Gestar, o qual acontecia a cada 15 dias (Diretora).

Particpei no ano passado (2013) com uma frequência semanal, no entanto esse ano (2014) não teve (Professor de matemática 1).

Acho que a última vez que particpei de uma formação continuada foi há uns sete anos. No ano passado (2013), teve uma, mas não particpei (Professor de matemática 3).

Esse ano (2014), não teve. No ano passado, tivemos o programa de formação continuada do governo federal denominado de GESTAR 2. Foi durante o ano de 2013 com uma duração de uns 10 meses, com uma frequência mensal (Professor de matemática 4).

Para além da fala destoante da diretora da escola em relação ao ano de realização das formações continuadas e do quantitativo dos integrantes nas referidas formações, a maioria dos entrevistados descreve ter havido em anos anteriores, apesar de nas falas expressarem frequências distintas para as formações. Dentre as falas, destaca-se a do professor de matemática de 41 anos que afirma fazer sete anos que participou das formações continuadas ofertadas, indicando um desinteresse pela atividade da escola.

Tal contexto nos remete a compreender como há omissão em participar de formações continuadas, o que reflete em certa desmotivação e falta de inovação nas atividades da escola no que diz respeito ao processo de ensino e aprendizagem de matemática, como podemos perceber na reprodução abaixo da fala da vice-diretora:

Eu acho que eles precisam ter formação continuada, atividades que motivassem mais, os professores tem o essencial, mas eu acho que teria que ter mais aulas, mais algumas formações, agora alguns professores se recusam a fazer os cursos, não querem não, tem gente que tem o livro do tempo do ronconcom, da época que você estudava aqui e continua com o mesmo livro até hoje (Vice-diretora).

Conectando as informações da fala do professor de 41 anos com a fala da vice-diretora de 51 anos, percebe-se claramente a negação da participação nas formações continuadas por parte dos professores. Essa situação implica em um afastando do alcance da qualidade do ensino almejada, pois as pessoas atuando nas ações via processo de formação continuada é que conseguem fazer a diferença no seu trabalho. Assim, ao participarem das formações continuadas, os atos de cada docente é que vai interferir no resultado de todos os envolvidos e na concretude de uma qualidade no ensino da matemática (LUCK, 2011; SANTOS, 2011).

- *Projetos pedagógicos de matemática.*

Outro elemento que pode ser caracterizado como positivo para a melhoria da qualidade do ensino de matemática é a criação de projetos pedagógicos dessa disciplina. A esse respeito, destacamos trechos de entrevistas que tratam sobre a existência desse tipo de atividade e os respectivos resultados na escola analisada.

O projeto Mais Educação⁵ implantado no mês de outubro desse ano (2014) e no ano passado (2013) houve a primeira gincana de matemática. O Mais Educação foi implantado ao término do ano, por isso não foi notado um resultado. (Já) a gincana proporcionou um amplo conhecimento tanto nas modalidades mais antigas como nas novas tendências na área da matemática (Professor de matemática 1)

O programa do governo Mais Educação, que é um reforço escolar e uma gincana de matemática. A gincana de matemática foi criada no ano passado pelos professores de matemática, e contou com os demais professores e a gestão na execução. Teve um resultado positivo, satisfazendo a aprendizagem desejada. Porém, precisa ser melhorado aumentando a frequência de projetos (Professor de matemática 2).

Esse ano não teve (2014). No ano passado (2013), teve uma gincana de matemática. Foi um projeto elaborado pelos professores de matemática, mas com a integração de todos os outros professores e da gestão. Criado por influência do programa de formação continuada GESTAR 2 (Professor de matemática 4).

As falas dos entrevistados refletem principalmente o projeto de uma gincana de matemática criada pelos professores de matemática e que contou com a participação dos demais professores e da equipe gestora, nesse sentido notou-se uma parceria entre os membros da escola, o que pode ter influenciado a alcançar os objetivos do trabalho, pois como já foi afirmado neste trabalho (LIBÂNEO, 2007; GUTIERREZ e CATANI, 2013;

⁵ O programa Mais Educação, criado pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10, constitui-se como estratégia do Ministério da Educação para a indução da construção da agenda de educação integral nas redes estaduais e municipais de ensino que amplia a jornada escolar nas escolas públicas, para no mínimo 7 horas diárias, por meio de atividades optativas nos macrocampos: acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esportes e lazer; direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção de saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica. (Informação extraída do endereço eletrônico: <[http:// portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br)>).

ENGUITA, 2012), a participação de todos os envolvidos é apenas um meio de se alcançar melhor os objetivos da escola.

- *Materiais didáticos para as aulas de matemática.*

O objetivo das escolas em alcançarem uma educação de qualidade tem sido a luta constante de qualquer instituição escolar. Muitas são as características descritas como essenciais para uma escola atingir uma educação de qualidade tais como: relacionadas à participação na gestão; com a formação continuada realizada pelos docentes; e, como sugerido por Enguita (2012), a qualidade relacionada com os recursos materiais.

Assim, especificamente no que se refere aos recursos materiais, destacam-se os instrumentos didáticos que podem auxiliar o desenrolar das aulas. Neste sentido destacamos alguns trechos das entrevistas que retratam a realidade da escola analisada sobre o trabalho da gestão na aquisição de materiais didáticos de matemática como suporte técnico assistencial para as aulas dos professores.

Para compreender melhor sobre a compra de materiais didáticos, questionou-se inicialmente aos entrevistados dos cargos de direção se a escola dispõe de recursos que vem diretamente para escola, sendo decidida a sua utilização pelos integrantes da instituição. Nesse aspecto destacaram-se as seguintes falas:

Dispõe sim. O UEX (conselho da unidade executora), o Atleta na Escola, o Mais Educação e o acessibilidade (Diretora).

Dispõe das verbas do UEX, que é um programa do governo que disponibiliza recursos administrados pela escola (Vice-diretora).

A partir das falas da diretora e da vice-diretora, notou-se a existência de recursos disponibilizados para a escola e com a destinação executada pela própria direção da instituição. Nesse sentido, sentiu-se a necessidade de conhecer mais sobre a escola analisada, procurando detectar se a partir das verbas recebidas são comprados materiais didáticos de matemática. Selecionamos algumas falas que respondem nossas inquietações:

Sim são adquiridos. Materiais como régua e jogos. Os professores são questionados sobre que materiais precisam. No entanto, nem sempre todos

materiais pedidos são adquiridos, por não se enquadrarem no valor do recurso recebido (Diretora).

No começo, agente faz um levantamento, quem é que quer projeto, o que vai ser necessário pra aquele projeto. A gente tem muita coisa como ábacos, material dourado, jogos de dominó e de dama. Essas coisas assim a gente tem fartura. O ruim é usar ou usar com determinado projeto, porque não adianta jogar pro menininho, mas a gente sempre tem. No início do ano é feito um levantamento quem vai precisar de um projeto. Só é dizer. No ano passado (2013) foi assim, esse ano (2014) eu não vi ninguém dizer que tipo de projeto quer fazer (Vice-diretora).

Possui materiais como jogos matemáticos, materiais como régua, compasso, transferidor, projetor de *slides* (Professor de matemática 1).

Poucos mas possuem. Material dourado, quebra-cabeças, jogos, régua, compasso, transferidor (Professor de matemática 4).

Nas falas expostas anteriormente pelas entrevistas dos cargos de direção, foi defendido que existe a compra de materiais didáticos de matemática e que os materiais são adquiridos com a colaboração de escolha dos professores.

Já as falas dos professores de matemática nos indica que existem alguns materiais na escola, porém sem esclarecer se participaram das escolhas. Para esclarecer sobre participação de outros indivíduos além da direção da escola na aquisição dos materiais questionamos os professores sobre como se teve a decisão em adquirir os materiais citados por eles. Obtivemos as seguintes respostas:

Os materiais foram adquiridos antes do meu ingresso na escola. Acredito que foram pensados em gestões anteriores (Professor de matemática 1).

Esses materiais chegaram na gestão anterior a partir de um recurso que vem direto pra escola. Acredito que foram pensados pelo gestor que estava no período (Professor de matemática 3).

Esses materiais foram adquiridos por causa do Programa Dinheiro Direto na Escola. E já existiam desde a gestão anterior (Professor de matemática 4).

Por meio das falas dos professores de matemática, evidenciou-se uma discordância com o que havia sido falado pela equipe da direção, uma vez que para a diretora e a vice-diretora a compra do material era combinada com os professores. Já nas falas dos docentes afirmava-se uma ausência de participação com relação à compra

dos materiais. Para ter a confirmação da não participação dos professores na seleção da compra dos materiais didáticos, questionamos aos docentes se tiveram a oportunidade de opinar sobre que materiais didáticos preferencialmente fossem adquiridos pela escola, o que nos levou a obter as seguintes informações:

Não opinei porque já estavam dispostos na escola antes da minha chegada (Professor de matemática 1).

Nunca fui questionado sobre que materiais precisavam ser comprados, quando menos esperei o gestor falou que haviam chegado alguns materiais de matemática (Professor de matemática 3).

Não opinei nas escolhas desses materiais, porque foi um período que não estava na escola (Professor de matemática 4).

Dentre as falas dos docentes entrevistados, a maioria confirmou a não participação na destinação dos recursos para compra de materiais para a escola, incluindo materiais didáticos de apoio. Os professores entrevistados que estão na escola há dois anos e os que estão na escola há vinte anos negaram a participação na colaboração de destinação dos recursos, o que implica que a prática de envolvimento entre os membros da escola em relação à compra desses materiais didáticos não acontece há pelo menos dois anos.

Tal situação contribui para a afirmação que na escola analisada não acontece de forma efetiva a participação, pelo menos dos docentes de matemática, na escolha dos materiais didáticos, descrita pelos integrantes da direção. Vale ressaltar que a existência de uma gestão escolar hegemonicamente centralizada no agreste pernambucano é corroborada no estudo de Miranda (2014) ao analisar a gestão de escolas básica nessa região.

Dessa maneira, esse contexto pode causar um prejuízo ao ensino da referida disciplina nessa instituição, uma vez que segundo Luck, (2011); Libâneo, (2007); Gutierrez e Catani, (2013); e Enguita, (2012) só com uma efetiva participação, envolvimento e comprometimento dos que fazem parte da instituição é possível promover um ensino efetivo. Ou seja, a participação é um meio de gerar o ensino almejado, um ensino de qualidade como projeto coletivo.

Corroborando com os teóricos acima, Libâneo (2007) descreve a participação como um instrumento de alcançar os objetivos da escola, que se caracteriza na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Dessa maneira, constatamos que uma gestão democrática participativa e sua relação com a qualidade de ensino de matemática estão em construção. Tal prática necessita ser reforçada por meio da formação inicial dos discentes nas disciplinas de Políticas Educacionais e Gestão Escolar, nos cursos de formação docente; nos estágios curriculares dessa formação; nos Programas de Institucionais de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), assim como nas pesquisas dos Programas Institucionais de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), nas monografias de conclusão de curso, dentre outros. Tais práticas fortalecem uma cultura política construída e refletida no cotidiano escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo focalizou nos procedimentos utilizados pela gestão escolar para melhorar a qualidade do ensino de matemática nos anos finais do ensino fundamental, investigando a existência de conselhos escolares, a criação de projetos pedagógicos, a participação dos professores em formações continuadas e a compra de materiais didáticos para aulas de matemática. A partir da utilização das técnicas de observações, conversas informais e entrevistas semiestruturadas.

A análise dos dados obtidos a partir das observações e das conversas informais permitiu revelar que na escola analisada a participação dos funcionários nas tomadas de decisão não acontecem de forma efetiva, ficando as decisões concentradas ainda mais fortemente sob o poder das pessoas que ocupam os cargos de direção, constituindo assim um tipo de gestão hegemonicamente centralizada.

Os dados alcançados a partir das entrevistas desvendaram em relação à existência de conselhos escolares na escola analisada, que há conselhos para destinação de recursos, entretanto os professores de matemática não participam das decisões, o que implica em um conselho que não exerce a sua função, já que não democratiza as relações de poder de maneira mais horizontalizadas.

Outro fator que contraria a democratização das relações de poder na escola enfocada é evidenciado em conversas informais e em um trecho da entrevista da vice-diretora que indicou que os cargos de gestão são ocupados por indicação, sem que haja a participação dos membros da escola na escolha dos integrantes dos cargos.

Alguns aspectos correspondentes à participação foram adquiridos a partir dos dados analisados. As informações colhidas evidenciaram que em relação às decisões sobre os processos de ensino e aprendizagem de matemática restringem-se aos professores da disciplina, o que segundo eles é positivo por serem os especialistas da área. Ainda sobre o tema da participação foi percebido que as pessoas que ocupam os cargos de direção não valorizam a autonomia dos demais funcionários da escola nas decisões, o que implica que a escola analisada se contrapõe aos conceitos de participação já citados em nosso trabalho.

A ausência de participação não se configura apenas em interagir na tomada de decisões, também é importante participar das atividades promovidas pela instituição de ensino. Nesse sentido, a partir das entrevistas foi corroborado que a escola dispõe de formações continuadas para os professores de matemática. No entanto, também foi verificado que alguns docentes se negam a participar das formações, o que pode implicar num prejuízo para qualidade do ensino, uma vez que as formações continuadas podem influenciar na melhoria das aulas dos docentes.

Dentre os aspectos referentes à participação, a criação de projetos pedagógicos de matemática mereceu um destaque especial na escola analisada por funcionar de forma efetiva. Um dos projetos citado pelos entrevistados foi o de uma gincana de matemática, criada pelos próprios docentes da área e que contou com a participação dos demais professores e da equipe gestora, o que resultou em uma parceria que pode ter influenciado numa melhoria do processo de ensino da matemática, atrelado a uma melhoria da educação alcançando os objetivos da escola. Espera-se que dinâmicas como essa sejam mais frequentes na relação entre gestão participativa e qualidade do ensino da matemática.

Ressalta-se também que as melhorias nos processos de ensino de matemática também podem ser influenciadas pela utilização de recursos materiais, ou melhor, materiais didáticos de matemática sejam eles jogos ou materiais de apoio especializados para portadores de deficiência, softwares, régua, entre outros. Assim, a partir das entrevistas, verificou-se a existência de recursos financeiros que vêm diretamente para escola e que possuem a destinação exclusiva pelo comando da direção da instituição.

Nesse sentido, ao se averiguar sobre a relação dos professores de matemática colaborando nas decisões sobre a destinação das verbas constatou-se que os mesmos não participam, uma vez que a direção escolar não consente nem esses professores se sentem impelidos a reivindicarem tal espaço. Isso implica na atuação de uma gestão hegemonicamente centralizada que se distancia do artifício da participação, instrumento definido como um dos capazes de alcançar os objetivos da escola que se constitui na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

A melhoria na qualidade dos processos de ensino de matemática não se trata de uma tarefa fácil, mas ações como a atuação de uma gestão democrática participativa nas

escolas pode ser um dos meios de se alcançar a qualidade almejada de uma forma mais efetiva e ao mesmo tempo mais satisfatória.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Etnografia da prática escolar / Marli Eliza Dalmazo Afonso de André. – 18ª ed. – Campinas, SP: Papirus, 2012. – (Série Prática Pedagógica).

Base Curricular Comum para as Redes Públicas de Ensino de Pernambuco: matemática/Secretaria de Educação. Brasil - Recife: SE. 2008.

BOTLER, Alice Mirian Happ. O DIÁLOGO COMO ESTRATÉGIA DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA in GOMES, Alfredo M. (organizador). Políticas públicas e gestão da educação – Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011. – (Série Estudos em Políticas Públicas e Educação).

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil in FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. –São Paulo: Cortez, 2013.

ENGUIITA, Mariano Fernández. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso in GENTILI, Pablo A.A.; SILVA, Tomaz Tadeu da. (organizadores). Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas. 14. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

ESTÊVÃO, Carlos Vilar. A Qualidade da educação: suas implicações na política e na gestão pedagógica in Revista Brasileira de Política e administração da Educação (RBPAAE) / Associação Nacional de Política e Administração da Educação; Editora: Janete Maria Lins de Azevedo. – Recife: ANPAE, 2013-. V.29, n.1 (jan/abr- 2013).

GASKELL, George. ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E GRUPAIS in BAUER, Martin W.; GASKELL, George (orgs.); GUARESCHI, Pedrinho A. (tradução). Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

GASPAR, Alberto. A EDUCAÇÃO FORMAL E A EDUCAÇÃO INFORMAL EM CIÊNCIAS. Luzes no Oriente. *História em revista*. Rio de Janeiro: Editora Cidade Cultural, 1990.

Gil, Antônio Carlos, 1946 – Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades in FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. –São Paulo: Cortez, 2013.

KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão in FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. –São Paulo: Cortez, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática/ José Carlos Libâneo.- 6. ed. rev. e ampl.- São Paulo: Heccus Editora. 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar: políticas estrutura e organização / José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi- 4. ed.- São Paulo: Cortez,2007. – (Coleção Docência em Formação / coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João F. de; TOSCHI, Mirza S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. Ed. Cortez, São Paulo, 2011.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática / Heloísa Luck. 9. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.

LUCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional / Heloísa Luck. 7. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série: Cadernos de Gestão.

LUDKE, Menga. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas / Menga Ludke, Marli E. D. A. André. – [2. ed].- [Reimpr.]. – Rio de Janeiro: E.P.U.,2014.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. TEORIAS ADMINISTRATIVAS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DE TAYLOR AOS DIAS ATUAIS, INFLUÊNCIAS NO SETOR SAÚDE E NA ENFERMAGEM. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Jul-Set; 15(3):508-14.

MELLO, Guiomar Namó de; SILVA, Rose N. da. A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina. ESTUDOS AVANÇADOS 12(5), 1991.

MIRANDA, Marcelo H. Gonçalves de. Organização e Gestão de Escolas em Educação Básica no Agreste Pernambucano IN IV Congresso Ibero-Americano de Políticas e Administração da Educação/VII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2014, Porto- Portugal. Políticas e Práticas de Administração e Avaliação na Educação Ibero-Americana - Cardernos ANPAE. PORTO- PORTUGAL: ANPAE, 2014. v. 1. p. 01-50.

MORGAN, Goreth. Imagens da Organização- ed. Atlas, São Paulo, 1996.

MOREIRA, Plinio Cavalcanti. O conhecimento matemático do professor: formação na licenciatura e prática docente na escola básica. Tese (Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação Conhecimento e Inclusão Social da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais) 2004.

MYERS, Greg. ANÁLISE DA CONVERSAÇÃO E DA FALA in BAUER Martin W. ; GASKELL, George. (orgs.); GUARESCHI, Pedrinho A. (tradução). Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

Parâmetros curriculares nacionais: Matemática / Secretaria de Educação Fundamental. Brasil. Brasília: MEC / SEF, 1998.

PARENTE, Juliano Mota; CONCEIÇÃO, Sérgio Henrique. GESTÃO ESCOLAR: O PERFIL DO DIRETOR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE ITABAIANA – SE. 2011. Disponível em:
<<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0266.pdf>>(Acessado em: 17/01/2015).

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry, 1942- Pesquisa social: métodos e técnicas / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al.) - - São Paulo: Atlas, 1985.

RIOS, Mônica Piccione Gomes. Desafios da Gestão escolar para a melhoria da qualidade dos processos de ensino e da aprendizagem do ensino fundamental. Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. 2014. Disponível em:
<<http://scholar.google.com.br>> (Acesso 01/03/2014).

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: BASES EPISTEMOLÓGICAS, POLÍTICAS E PEDAGÓGICAS in GOMES, Alfredo M. Gomes. (organizador). Políticas públicas e gestão da educação. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.- (Série Estudos em Políticas Públicas e Educação).

TAVARES, Priscilla Albuquerque. Os impactos de práticas de gestão escolar sobre o desempenho educacional: evidências para escolas públicas paulistas. São Paulo School of ECONOMICS. 7/2012.

WEBER, Silke. Qualidade da educação: um debate que se atualiza. Silke Weber- UFPE. 2014.

7. ANEXOS

ANEXO 1

GUIA PARA ENTREVISTAS INDIVIDUAIS DOS CARGOS DE DIREÇÃO

Nome:

Idade:

Formação/ano em que terminou:

Titulação:

Estado Civil:

Cônjuge/profissão:

Filhos/ profissão:

Pais/ profissão:

- 1) Há quanto tempo você trabalha nessa escola?
- 2) Como se deu o processo de escolha do gestor (a)?
- 3) O que vem à mente quando você pensa na função da gestão na escola?
- 4) Existe um conselho escolar na escola? Quem participa?
- 5) Como as decisões são tomadas na escola?
- 6) Poderia me dizer algo sobre gestão participativa.
- 7) Sobre as aulas de matemática, existe na escola algum projeto que incentive os alunos a participar das aulas. Pode citar algum.
- 8) A gestão da escola promove formação continuada com os professores de matemática? Com que frequência?
- 9) A escola dispõe de verbas próprias?
- 10) Sobre a destinação dos recursos da escola, são adquiridos materiais didáticos para auxiliarem nas aulas de matemática? Qual(is)? E os professores da área ajudam nas escolhas desses materiais?

ANEXO 2

GUIA PARA ENTREVISTAS INDIVIDUAIS DOS CARGOS PROFESSOR DE MATEMÁTICA

Nome:

Idade:

Formação/ano em que terminou:

Titulação:

1) Há quanto você trabalha com a disciplina de matemática nessa escola?

Quais são as principais dificuldades de trabalhar com essa disciplina?

Como essas dificuldades poderiam ser ultrapassadas?

Quem poderia ajudar e de que forma poderia participar dessa ajuda?

2) Como as decisões sobre o processo de ensino aprendizagem de matemática são tomadas na escola?

Quem participa dessas decisões?

Quais são as vantagens ou desvantagens de serem tomadas dessa forma?

Quais são as vantagens e ou desvantagens das decisões serem tomadas apenas por essas pessoas?

3) Você participa de algum conselho escolar na escola?

() sim () não

De que forma?

Com que frequência é a sua participação?

Nesses conselhos são abordados problemas sobre o aprendizado de matemática? De que forma são abordados? Que “soluções” foram colocadas em práticas a partir das decisões obtidas nos conselhos?

4) Você participa de formações continuada?

() sim () não

Com que frequência?

5) Existe algum projeto na escola que durante o ano incentive os alunos a participarem das aulas de matemática?

() sim () não

Qual (is)?

Quando foi/foram criado(s) esse(s) projetos? Quem participou da criação? Qual o resultado? O que necessita ser melhorado?

6) A escola possui materiais didáticos que auxiliem nas aulas de matemática?

() sim () não

Qual (is)?

Como se teve essa decisão de criar/ adquirir esses materiais? Esses materiais foram pensados por quem?

Você opinou nas escolhas dos materiais didáticos?

() sim () não

Por que opinou ou porque não opinou?

7) Você teria alguma sugestão para solucionar as dificuldades por parte dos alunos no aprendizado de matemática?

O que se necessita para colocar essa sugestão em prática?

Você já expôs essa ideia para outro colega ou para alguém da gestão escolar?

Quem? O que a gestão achou?

Sua sugestão foi colocada em prática?

() sim () não

Por quê?

O que facilitou ela ser colocada em prática, e o que mais dificultou ela ser colocada em prática?

8) Você teria algo para acrescentar na nossa conversa que não falamos até agora?

