



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA - UNILAB**

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO ABERTA E À DISTÂNCIA – DEAAD/UAB

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

GENIVALDO SILVA SANTOS

JACQUELINE DANTAS BARBOSA SANTOS

JULIMAR LIMA ALVES

ROSANE DA ANUNCIAÇÃO CONCEIÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: O CASO DA ESCOLA

MUNICIPAL ARLETE MAGALHÃES

São Francisco do Conde -BA

2015



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA - UNILAB**

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO ABERTA E À DISTÂNCIA – DEAAD/UAB

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

GENIVALDO SILVA SANTOS

JACQUELINE DANTAS BARBOSA SANTOS

JULIMAR LIMA ALVES

ROSANE DA ANUNCIÇÃO CONCEIÇÃO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: O CASO DA ESCOLA
MUNICIPAL ARLETE MAGALHÃES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Lidia Lima da Silva

São Francisco do Conde –BA

2015

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

G331g

Gestão democrática na escola pública: o caso da escola municipal Arlete Magalhães. /
Genivaldo Silva Santos et al. – São Francisco do Conde, 2015.

85 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade
da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profª. Dra. Lidia Lima da Silva
Inclui Referências.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Gestão democrática na Escola. I. Título. II.
Santos, Jacqueline Dantas Barbosa Santos. III. Alves, Julimar Lima. IV. Conceição,
Rosane da Anunciação.

CDD 371.207

GENIVALDO SILVA SANTOS

JACQUELINE DANTAS BARBOSA SANTOS

JULIMAR LIMA ALVES

ROSANE DA ANUNCIAÇÃO CONCEIÇÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: O CASO DA ESCOLA

MUNICIPAL ARLETE MAGALHÃES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: 15 / 08 / 2015

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Profa. Dra. Lidia Lima da Silva

Avaliador: Prof. Dr. Marcos Carvalho Lopes

Avaliadora: Profa. Ma. Jaciara de Santana

São Francisco do Conde -BA

2015

Dedicamos este trabalho a todos os professores do curso que foram tão importantes na nossa vida acadêmica e no desenvolvimento desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos nossos pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda a nossa vida.

À nossa orientadora, professora Lidia, por sua disponibilidade, interesse, receptividade e pela orientação, possibilitando a realização do trabalho.

Agradecemos aos professores do curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino à Distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB - Campus dos Malês - BA.

Aos tutores presenciais e à distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, somos gratos a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

“Se todos fizéssemos o que somos capazes,
ficaríamos espantados com nós mesmos”.

(THOMAS EDISON)

RESUMO

O presente trabalho tem como temática a Gestão Democrática na Escola Pública a partir da realização de uma análise da Escola Municipal Arlete Magalhães, da cidade de São Francisco do Conde, no Estado da Bahia. O objetivo geral é compreender como o processo democrático poderia nortear a gestão dessa escola, verificando a participação de todos os segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas tendo como perspectiva que a tarefa da escola é formar cidadãos críticos e autônomos, capazes de mudar a própria realidade. Segundo Gadotti (2002), é a escola a principal ferramenta para alcançar a democratização e como consequência, melhores resultados do processo educativo. Ela é, sem dúvida, a principal porta para a mudança. Para Romão (1992, *apud* GADOTTI, 2002), o trabalho democrático na escola pode levar ao sucesso de todos os sujeitos envolvidos na ação de educar e deve acontecer porque a coletividade pode apontar soluções para os problemas encontrados ao longo do processo de ensinar e aprender. Para a realização deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de campo e coleta de dados para se chegar a um conhecimento prático, a partir do qual se propõe encaminhar e buscar dados consistentes e concretos sobre como se dá o processo de gestão nessa unidade escolar. Tendo como referências essas pesquisas, procurou-se apontar alternativas para a resolução dos problemas encontrados. Dessa forma, este estudo também pode ser um ponto de referência para o trabalho desenvolvido em outras escolas.

Palavras-chave: Gestão; Participação; Escolas Públicas.

ABSTRACT

This work has as its theme the Democratic Management in Public School, from conducting an analysis of the Municipal School Arlete Magalhães, São Francisco do Conde, Bahia. The overall goal is to understand the democratic process that can guide the management of the school, checking the participation of all segments in the construction and direction of the educational actions involving perspective that school task is to form critical citizens and autonomous, able to change own reality. According Gadotti (2002) is the school the main tool to achieve democratization, and as a result, better results in the educational process. It is undoubtedly the main door for change. According to Romão (1992, *apud* GADOTTI, 2002), the democratic work at school can lead to success for all those involved in action to educate, and should happen because the community can point solutions to problems encountered in the process of teaching and learning. Thus, it was made a bibliographic research and field research to arrive at a practical knowledge, from which it is proposed forward and seek consistent and hard data on how is the process of managing this school unit. Having as references these searches, search and alternative solutions to solving the problems encountered. Thus, this study can also be a point of reference for the work done in other schools.

Keywords: Management; Participation; Public Schools.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	14
1.1 Teorias da Administração	15
1.2 Gestão Escolar.....	18
1.2.1 Gestão Democrática e Participação	21
1.2.2 Dimensões da gestão escolar e suas competências	23
1.3 Considerações do capítulo	28
2 ESTUDO DE CASO: A ESCOLA MUNICIPAL ARLETE MAGALHÃES	30
2.1 Descrição da escola	32
2.2 O Projeto Político Pedagógico na perspectiva da Gestão Democrática	40
2.3 O Conselho Escolar e a Gestão Democrática	44
2.4 O papel do gestor	45
2.5 Breve diagnóstico: a perspectiva da comunidade	47
2.6 Considerações do capítulo	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	60
ANEXOS	62

INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o conceito de gestão democrática na escola pública, de modo específico, estuda a Escola Municipal Arlete Magalhães. O processo democrático de gestão na escola tornou-se um tema cada vez mais importante e discutido. Entretanto, no atual contexto histórico, econômico e social das escolas públicas, a gestão ainda é basicamente centralizada e a questão do controle é muito evidente. Ainda se considera que o poder e a autoridade podem ser necessários em muitos momentos dentro de várias organizações, intermediando e viabilizando ações criativas para melhorias, porém, é importante democratizar as tomadas de decisões da escola.

Segundo Gadotti (2002), essa pouca participação da comunidade escolar pode estar atrelada a uma visão de administração, onde as decisões estão centradas na mão de um líder ou chefe, diminuindo as chances de uma maior participação popular e, conseqüentemente, de uma gestão democrática.

De acordo com o autor, o processo de consolidação da gestão democrática escolar só pode ser assegurado se existir participação ativa de todos os sujeitos (pais, professores, funcionários e representantes da comunidade) envolvidos no projeto de uma educação de qualidade capaz de favorecer o educando e o desenvolvimento de saberes científicos, artísticos, sociais, tecnológicos e históricos, indispensáveis para uma aprendizagem significativa, objetivando a formação e humanização do cidadão.

Como a escola lida com pessoas, o modelo de administração escolar tradicional centrado apenas na organização e controle das ações já não atende às demandas de uma sociedade diversificada culturalmente, necessitando de um modelo de educação emancipatório.

Segundo Romão (1992, *apud* GADOTTI, 2002), esse modelo é “o estudo da organização

e do funcionamento de uma escola ou de um sistema escolar, de acordo com uma finalidade, de modo a satisfazer as exigências da Política de Educação” (GADOTTI, 2002, p.23).

Este trabalho investiga a seguinte questão: como consolidar a gestão pública democrática na escola? Para tanto, duas outras questões se colocam: qual é o papel de uma gestão democrática? Como a comunidade escolar (professores, alunos, funcionários e pais) pode ser incluída e participar dos processos de gestão?

O modelo de educação que se deseja, busca a preparação dos indivíduos para torná-los aptos a viverem com a diversidade e os conflitos que surgem na sociedade. Como destaca Bordignon (2000), ressaltando a importância da escola a serviço da sociedade,

o papel da escola é possibilitar a todos a compreensão elaborada da realidade social, política e econômica do momento vivido pelos educandos; o desenvolvimento de suas habilidades intelectuais e físicas para a intervenção nessa realidade e a posse da cultura letrada e dos instrumentos mínimos para acesso às formas modernas de trabalho. (BORDIGNON, 2000, p.37).

Segundo Lück (2009), a escola democrática é aquela em que todos participam ativamente das decisões, visando o compromisso com a educação de qualidade e assumindo o papel de transformador do seu espaço.

Analisando a realidade da escola Municipal Arlete Magalhães, a partir de discussões feitas por autores como Moacir Gadotti, Heloisa Lück, e Idalberto Chiavenato, por exemplo, e a constante preocupação com os caminhos da educação, este trabalho tem como objetivo verificar os desafios enfrentados pelo gestor e seu papel na perspectiva da realização de uma gestão democrática, que prevê a participação de todos os segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola. Essa participação pode ser vista como uma forma de se colocar a escola como centro das políticas educacionais.

Como objetivo geral, pretende-se compreender o processo de gestão na escola Municipal Arlete Magalhães, verificando, em especial, a importância do papel do diretor, vice-diretores e

coordenador, bem, como a atuação do Conselho Escolar.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- estudar e descrever as diferentes teorias de administração e gestão;
- estudar o desenvolvimento dos processos de gestão democrática e descrever as legislações que falam sobre a gestão escolar brasileira;
- identificar a gestão adotada na unidade de ensino em análise;
- especificar como os teóricos conceituam a gestão democrática nas escolas públicas;
- identificar o papel do diretor frente à gestão democrática na escola e as ações e instrumentos que confirmam a gestão democrática na escola.

Este trabalho é relevante porque é uma contribuição para os estudos sobre gestão democrática no espaço escolar, destacando as possibilidades, os limites e os desafios para tornar a prática da gestão democrática uma ação do cotidiano escolar. De forma específica, esta pesquisa pode ser uma contribuição para o trabalho do gestor desenvolvido na Escola Arlete Magalhães, porque aponta falhas para a concretização da gestão democrática e possíveis soluções.

Para desenvolvimento do trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas, uma pesquisa de campo de caráter etnográfico com intuito de chegar a um conhecimento prático. Este estudo aborda uma pesquisa de campo que se propôs encaminhar e buscar dados consistentes e concretos, que permeiam a gestão democrática na escola. Além disso, foram feitas entrevistas com cinco professores, três gestores, cinco funcionários, cinco pais e cinco alunos. Essas entrevistas foram analisadas de forma qualitativa com o intuito de se chegar a uma visão ampla do contexto analisando e, principalmente, conhecer os entraves que impedem a concretização da gestão democrática e as possíveis soluções.

Espera-se que os resultados deste estudo possam ser socializados com outros ambientes de escolas públicas o que, certamente, poderá contribuir para o incentivo à mudança visando uma educação participativa, voltada para o perfil democrático em que o gestor escolar, profissionais da educação, pais, alunos e comunidade como um todo possam interagir no processo de educação de forma participativa, resultando na melhoria qualidade do ensino e, em consequência disso, em uma melhor aprendizagem.

Neste sentido, percebeu-se o conceito de gestão na sua relação com a sociedade, chegando a uma visão de gestão democrática enfocando a necessidade de participação dos profissionais e demais membros que atuam na escola para desempenharem o seu papel ativo para garantir o desenvolvimento do potencial criativo de todos os sujeitos envolvidos no processo.

Este trabalho está organizado como segue: o capítulo 1 trata das definições e modelos de administração e gestão; o capítulo 2 contém uma descrição e uma análise do campo de estudo, neste caso, a Escola Municipal Arlete Magalhães, destacando a importância do planejamento participativo, a atuação do conselho escolar e a construção do projeto pedagógico como instrumentos para a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem; por fim, a conclusão apresenta reflexões gerais sobre a pesquisa aqui proposta.

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo faz uma apresentação geral das teorias administrativas, tendo como foco diferenciar administração e gestão para, a partir de definições mais gerais, entender como funciona a gestão escolar em uma perspectiva democrática.

Segundo Chiavenato (2003), a palavra “administração” tem origem no latim: *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência). A atividade de administrar significa planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros. Na concepção de Chiavenato (2003), administrar é uma atividade que se volta para o lado técnico, com foco no processo administrativo. Em sua perspectiva, a administração passou a ser vista como uma forma de interpretar os objetivos propostos por uma organização e uma atividade, uma ação organizacional, feita através de um planejamento e direcionamento de todos os esforços realizados em todas as áreas, afim de alcançar objetivos, garantindo a competitividade em um mundo de negócios. Sendo assim, a administração é racional e tem como objetivo alcançar metas e os propósitos de uma empresa. A administração, ao longo do tempo, passou a ser um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos em busca de alcançar objetivos organizacionais. Os princípios básicos da administração são o planejamento, a direção, a organização e o controle.

Na teoria da gestão escolar hoje, a escola tem por objetivo a formação de cidadãos críticos e autônomos capazes de mudar a própria realidade. A escola trabalha com pessoas e deve ver a própria realidade enfatizando o lado humanista, pois está diretamente ligada à formação do indivíduo com o intuito de torná-lo apto para viver em sociedade.

Nas próximas seções serão apresentados, de forma abrangente, alguns conceitos de administração e de gestão escolar.

1.1 Teorias da Administração

Com o objetivo de permear e organizar as relações de trabalho, surgem as teorias da administração que buscam entender quais os fatores podem afetar o comportamento do homem e os resultados do trabalho, com ênfase em seis variáveis: estrutura e tarefas; pessoas; ambiente; tecnologias e competitividade. Cada uma dessas variáveis, de acordo com Chiavenato (2003), levou, em cada momento da história, a uma teoria da administração e cada uma delas enfatiza uma dessas variáveis.

A Teoria Geral da Administração, de acordo com Chiavenato (2003), começou por meio da proposta de Taylor, a Teoria Científica que dava ênfase às tarefas, ou seja, as atividades que deveriam ser executadas pelos operários em uma fábrica. Em seguida, a preocupação básica passou a ser a estrutura, destacando a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria Burocrática de Weber. Como reação humanística surgiu a ênfase nas pessoas que pode ser caracterizada pela Teoria das Relações Humanas e pela Teoria Comportamental. Por fim, há ainda a ênfase no ambiente com a Teoria da Contingência.

Houve um período em que o poder era centralizado na mão da igreja e nas organizações militares que determinavam a divisão da hierarquia mostrando que todos tinham sua importância e deveriam ter ciências de suas funções e objetivos.

Com grande influência dos economistas, as teorias administrativas sofreram grandes mudanças como a divisão de trabalho e produção em grande quantidade no setor industrial, deixando o trabalho de ser uma atividade artesanal realizado por familiares e passando a ser tarefa de um complexo industrial. Surgem as máquinas a vapor e conflitos trabalhistas pelas péssimas condições oferecidas no trabalho.

Ao longo da história, várias teorias foram sendo construídas, entre elas está a Teoria

Científica. Segundo Chiavenato (2003), a Teoria Científica traz como base a divisão do trabalho, preparando o profissional com especialização de suas tarefas. A especificidade das tarefas tornou-se um modelo no período da Revolução Industrial. Houve um aumento das gratificações salariais em prol da alta produção e as tarefas passaram a ser observadas por diferentes supervisores. Um ponto negativo dessa teoria era o fato de não levar em consideração as relações humanas, considerando as pessoas como máquinas.

O mesmo autor aborda a preocupação de Henry Fayol, precursor da Teoria Clássica, com a organização de uma estrutura adequada para um funcionamento compatível a essa estrutura, denominando seus seguidores de anatomistas e fisiologistas. Acreditava-se que as empresas tinham seis funções em comum: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa.

Conforme Chiavenato (2003), dentro da Teoria Clássica a administração tem a função de prever e programar ações, a partir de uma organização. Busca-se a divisão do trabalho, a autoridade, a responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando e de direção, onde o interesse particular está subordinado ao geral. Enfatiza-se ainda o princípio da remuneração, da hierarquia e da equidade. No que se refere aos recursos materiais, cada objeto deveria estar em seu lugar, ideia influenciada por comportamentos da igreja e dos militares e para essa teoria a organização tem uma estrutura rígida, hierárquica, estática e limitada. Dessa teoria nasceu a organização do trabalho em grupo em departamentos. Um ponto negativo consiste na imposição de regras para o comportamento do administrador, além da falta de preocupações com as relações pessoais.

Outra teoria sobre administração é a Teoria das Relações Humanas. De acordo com Chiavenato (2003), esta teoria traz a preocupação com as relações entre as pessoas e prioriza a interação se afastando das regras e valorizando o sentimento dos indivíduos. Há uma visão de um administrador paternalista que busca.

Elton Mayo (*apud* CHIAVENATO, 2004, p.111-112) traz como conclusão que acontece uma grande interferência dos fatores psicológicos no momento que são comparados com fatores ambientais, tendo o bem-estar social como incentivo à produção, gerando, assim, o aumento do salário. Uma forma motivacional em que desaparece o homem econômico e aparece o homem social. A maior crítica a essa teoria surgiu sobre a maneira como o administrador conduz seus administrados, elevando o espírito paternalista, buscando a harmonia dos conflitos abafando-os.

Conforme Chiavenato (2003), outra teoria da administração seria a Teoria Burocrática que surgiu junto com o capitalismo e buscava o fortalecimento da estrutura de forma organizada e controlada, enfocando a racionalização e a adequação dos instrumentos utilizados em prol dos resultados propostos. Essa teoria pode ser caracterizada pela sua impessoalidade e padronização do comportamento humano. As pessoas são remuneradas de acordo com o cargo exercido a nomeação se dá por um chefe imediato, há possibilidade de ascensão na empresa e a não participação nos lucros.

A Teoria Comportamentalista, segundo Chiavenato (2003), prioriza a motivação humana enfatizando o comportamento dos indivíduos e as relações interpessoais, seguindo o movimento behaviorista onde o que prevalecia na realização do seu trabalho era a melhor maneira de fazer e não mais a forma como era realizado e assim aparecendo o homem administrador, preocupado com a autoestima e sua realização.

A Teoria da Contingência enfatiza o tamanho da organização, a tecnologia e a natureza do ambiente. Nessa teoria existe a visão de um relacionamento forte entre o trabalho, a organização e o ambiente. A Teoria Contingencial está voltada para o estudo do clima organizacional e apresenta uma visão para diferentes estilos de forma de liderar.

Em resumo, todas essas teorias foram pensadas para atender as necessidades do mundo capitalista, visando uma organização empresarial que seja eficiente e garanta a obtenção de

resultados/lucros.

1.2 Gestão Escolar

As formas de administração escolar mudaram ao longo do tempo para atender aos anseios da sociedade. Numa sociedade tecnicista, a educação tinha como princípio garantir a especialização do trabalhador produtivo. Para Silva (2007), esse modelo de educação representava a vontade das diversas forças políticas, econômicas e culturais que procuravam desenvolver a educação de massas para garantir um modelo de sociedade. Para esse autor, a escola funcionava como uma empresa comercial ou industrial, com vistas a alcançar lucros.

Para atender a esse propósito, o sistema educacional deveria começar por estabelecer de os seus objetivos de forma precisa, que, por sua vez, deveriam estar baseados num exame de habilidades necessárias para exercer de maneira eficiente as tarefas profissionais da vida adulta. Para Silva (2007), esse modelo de educação selecionava e excluía e baseava-se na separação dos fortes e dos fracos. Trazia em sua essência a teoria de administração econômica baseada nas ideias de Taylor, que tinha como palavra-chave a eficiência.

Nessa perspectiva de produção, o currículo era uma questão de organização mecânica e burocrática dos conteúdos. Como afirma Silva (2007), o currículo da escola expressava os ideais da cultura dominante, e muitas vezes não retratava a realidade da escola e apenas o padrão de sociedade que se pretendia alcançar.

Para atender às demandas sociais, o currículo assume diferentes dimensões. Na visão funcionalista, por exemplo, a escola tem papel importante para a manutenção da ordem social, adaptando o indivíduo à sociedade e o seu projeto pedagógico é elaborado com estratégias e

mecanismos que garantam a não-mudança social, a correção dos possíveis desvios indesejados e a delimitação de papéis sociais diferentes para os estudantes, demandados pelo sistema econômico.

Nessa mesma direção, a visão estruturalista revela a importância da educação na manutenção das classes sociais e de suas diferenças, cabendo à escola manter a realidade que já está construída, assumindo a postura de passividade frente às transformações sociais. Ao diretor cabe a função de fiscalizar a manutenção da ordem vigente, garantindo a paz social.

Para que a escola esteja a serviço de uma sociedade em igualdade de participação é necessário que o currículo permita que as crianças exerçam práticas democráticas. Para Silva (2007), as escolas podem trazer as práticas sociais, políticas e econômicas para o contexto da sala de aula, dando ao currículo uma utilidade prática.

Nessa visão, os professores são atuantes desse processo, incentivando, instigando, através de uma prática centrada no desenvolvimento da criticidade, onde o aluno é incentivado a participar e questionar, bem como, propondo questões para reflexão.

Coloca-se em questão a necessidade de uma teoria mais humanizada, baseada em princípios mais democráticos que abarque várias culturas e seja capaz de destacar a diversidade das formas culturais do mundo contemporâneo e pensando nas diferenças étnicas e raciais como questões históricas e políticas.

Nessa perspectiva de transformação social, a LEI Nº 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) constitui um marco referencial e estabelece como modelo de gestão para as escolas públicas de Educação Básica a gestão democrática, referenciada na Constituição Federal de 1998, Art. 206. A LDB traz os princípios norteadores para a gestão.

Entre os princípios destaca-se o de que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática, de acordo com as suas especificidades, considerando os seguintes pontos: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da

escola e envolvimento da comunidade local em conselhos escolares e outras formas de organização.

Numa visão de sociedade mais democrática, a escola assume um papel de mediadora de conflitos, e responsável pela formação do sujeito, o qual pode direcionar os rumos dessa sociedade para atingir os seus objetivos. O diretor, nessa perspectiva, passa a ser um gestor comprometido com o processo democrático e a formação de sujeitos autônomos.

Nesse contexto, a gestão escolar é a ação dinamizar o cotidiano escolar, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de um projeto político-pedagógico capaz de mostrar a realidade, favorecendo um ambiente educacional mais autônomo, de soluções próprias, no âmbito de suas competências, de participação e compartilhamento.

Essa visão de gestão escolar permite a descentralização e delega a responsabilidade das decisões ao grupo, reunindo organização, a mobilização e a articulação de todas os recursos materiais e humanas fundamentais para garantir o sucesso dos processos sócio educacionais desse estabelecimento de ensino. Compete a essa gestão estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas.

Apesar da lei e das discussões sobre gestão democrática, nas escolas ela não tem se concretizado, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela se tem o retrato fiel da escola, com ênfase na visualização dos problemas e na busca das soluções, num ambiente que favorece o desenvolvimento da democracia participativa, com vistas a garantir o exercício consciente da cidadania. Nesse sentido, é possível afirmar que gestão democrática presume participação.

1.2.1. Gestão democrática e participação

A participação em todos os setores da sociedade tornou-se uma necessidade dos tempos modernos. O movimento de participação cresce cada vez mais para atender às necessidades de uma sociedade democrática. Para Bordenave (1983) participação é a relação que as pessoas constroem com objetivos em comum. Pode assumir dimensões de libertação ou manutenção da ordem vigente, em qualquer que seja a finalidade, a comunidade tem o poder de transformar ou manter a realidade. Portanto ela pode estar a serviço de uma ideologia, por exemplo, na tentativa de libertação, ela pode acabar com alienação; ela pode resultar na passividade, conseqüentemente, no controle de poucos sobre a maioria. Essa organização coletiva aumenta as oportunidades do alcance dos objetivos pretendidos e acima de tudo atende uma necessidade humana, que é a de modificar o seu entorno.

A participação numa esfera micro, segundo Bordenave (1983), é uma pequena organização de poucas pessoas para atingir objetivos imediatos, já a macro participação, segundo Ammann (*apud* BORDENAVE, 1983, p.25) é a participação numa esfera mais ampla, que visa à modificação da realidade vivida, a qual precisa se dar de forma organizada.

Bordenave (1983) apresenta as diversas maneiras de participação. Destaca a participação de fato, que é pertencer a um determinado grupo em tarefas de subsistência ou no culto religioso, por exemplo. Há a participação espontânea que é a organização em grupos fluidos, “[...] sem organização estável ou propósito claro e definido a não serem os de satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, expressar-se, receber e dar afeto, obter reconhecimento e prestígio.” (BORDENAVE, 1983, p.27)

Há a participação imposta que se dá pela obrigação de realização de tarefas indispensáveis, estando os indivíduos sujeitos a penalizações. Na participação voluntária, por

sua vez, o grupo é criado pelos participantes, é o grupo que define seus objetivos e métodos de trabalho; em algumas situações a participação voluntária pode sofrer interferência e ser provocada por um agente externo, o que caracterizaria uma participação dirigida ou manipulada. O autor fala ainda da participação concedida, “[...]que viria a ser a parte de poder ou de influência exercida pelos subordinados e considerada como legítima por eles mesmos e seus superiores.” (BORDENAVE, 1983, p.28)

Bordenave (1983) fala em graus de participação conforme maior ou menor acesso ao controle das decisões. O menor grau de participação, de acordo com o autor, é o de informação, quando as decisões são tomadas e há apenas a transmissão do que foi decidido. Nesse caso, a informação de decisões firmadas não permite mudança. Em um grau mais avançado, o da elaboração/recomendação, “[...] os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, mas sempre se obrigando a justificar sua posição.” (BORDENAVE, 1983, p. 28).

Há o grau da cogestão, onde a administração é compartilhada por meio de mecanismos de decisão colegialidade. Nesse grau de participação, os administrados, organizados em colegiados, têm influência direta na escolha de um plano de ação e na tomada de decisões. No grau da delegação os administrados têm autonomia em alguns campos ou jurisdições que antes eram reservados apenas aos administradores. O grau mais elevado da participação é a autogestão “[...] onde o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa.” (BORDENAVE, 1983, p.29)

O autor levanta ainda que participação envolve, além de graus, níveis de importância das decisões e das ações, ou seja, há decisões e ações mais importantes (por exemplo, a formulação da doutrina de uma instituição) e as menos importantes (por exemplo, a execução de ações e avaliação de resultados) e, nesse caso, a questão que se coloca é a quais delas os indivíduos poderão ter acesso.

A escola, segundo o autor, seria um dos espaços onde os indivíduos, as famílias, construiriam a aprendizagem de processos participativos, para, a partir dessa experiência, ser construída uma sociedade participativa. “Aos sistemas educativos, formais e não formais, caberia desenvolver mentalidades participativas pela prática constante e refletida da participação” (BORDENAVE, 1983, p. 26).

Nesse sentido, é muito importante que uma gestão democrática assuma a participação para garantir que os objetivos da escola sejam discutidos por todos bem como os meios para atingir esses objetivos.

Em resumo, a participação organizada constitui um mecanismo de alcance da democracia por permitir a participação ativa dos sujeitos nas tomadas de decisões. A conquista dessa participação é fruto de muitas lutas e por isso não pode ser desperdiçada ou simplesmente ignorada.

1.2.2 Dimensões da gestão escolar e suas competências

Segundo Lück (2009), a gestão escolar pode ser organizada em dez dimensões, agrupada em duas áreas, de acordo com sua natureza: **dimensões de organização** e **dimensões de implementação**. Conforme a autora,

As dimensões de organização dizem respeito a tudo aquilo que tem por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva (LÜCK, 2008, *apud* LÜCK, 2009, p. 26).

Essas dimensões envolvem a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional, o planejamento, o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de seus resultados de modo que todas as demais

dimensões e ações educacionais sejam realizadas com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos com qualidade social. (LÜCK, 2009, p. 26).

As dimensões de organização se apresentam, conforme a autora, em quatro dimensões. A saber:

(1) **Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar:** cabe o diretor desenvolver competências conceituais no âmbito da educação em geral em todas as dimensões de seu trabalho. Tendo como objetivo nortear e fundamentar o trabalho educacional, para que sua clientela desenvolva sua função com eficiência e eficácia demonstrando assim interesse em realizar suas atividades.

Partindo dessa concepção, a gestão escolar promove a organização, a mobilização e busca articular as condições materiais e humanas necessárias para garantir a promoção efetiva do ensino e da aprendizagem e o avanço dos processos sócio educacionais, tornando os estudantes capazes de enfrentar os desafios da sociedade.

(2) **Planejamento e organização do trabalho escolar:** há uma grande necessidade do planejamento na educação, sendo o diretor a pessoa que colocará em prática a ação sistemática no sentido global, buscando direcionar e assegurar uma ação organizada e adequada para os aspectos operacionais. Cabe ainda ao diretor garantir o planejamento dessas ações educacionais em todos os segmentos de trabalho da unidade escolar. Esse planejamento deve ser contínuo para construir de forma coerente e consistentes todas as ações, seja no Projeto Político Pedagógico, no Plano de Desenvolvimento da Escola, no Plano de Aula. Portanto essas ações educacionais precisam de um processo de planejamento competente e apropriado para produzir planos ou projetos com capacidade clara de orientar todos e cada momento das ações necessárias.

(3) **Monitoramento de processos e avaliação institucional:** o monitoramento e a avaliação são

vistos como um processo de acompanhamento sistemático, mediante a verificação do ritmo e aplicação adequada dessas ações, analisando os resultados que se almeja para uma educação de qualidade. No entanto, para obter a qualidade efetiva da educação, o diretor deve se basear no monitoramento e na avaliação de todo processo educacional, tanto nas tomadas de decisões quanto no planejamento e na organização do trabalho escolar, com a visão de melhorar a aprendizagem do alunado.

(4) **Gestão de resultados educacionais:** essa dimensão tende a mostrar que mesmo a escola apresentando bons processos de gestão, isso não quer dizer que vai ter os resultados favoráveis, porém esses resultados só serão validados mediante a melhoria da aprendizagem dos alunos, pois todo processo deve ser voltado para ele. Portanto, o rendimento educacional pode ser verificado a partir dos indicadores com referências ao âmbito nacional (por exemplo, IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc), que por sua vez, estabelecem metas para a melhoria da aprendizagem. A gestão através do seu processo tem como objetivo informar toda comunidade escolar e local sobre os indicadores por esses tipos de avaliações, analisando os resultados de aprendizagem dos alunos e das condições para superar e alcançar a melhoria da qualidade educacional.

Além das dimensões de organizações é preciso falar das dimensões de implementação.

As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2008, *apud* LÜCK, 2009, p. 26).

As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social. (LÜCK, 2009, p. 26).

As dimensões de implementação, segundo Lück (2009), são aquelas que estão diretamente vinculadas à produção de resultados. São elas:

(1) **Gestão democrática e participativa:** a gestão participativa presume a organização das pessoas para atuar na promoção da educação e o diretor tem que desenvolver sua competência de liderança para efetivação das ações educacionais. Para isso, é importante que ele influencie a atuação das pessoas (professores, funcionários, alunos, pais e outros), orientando o desenvolvimento da aprendizagem que se deseja. O trabalho em equipe e a gestão compartilhada estão ligados a uma gestão participativa objetivando realizar atividade de caráter pedagógico, cultural, social, científico e esportivo, incentivando a efetiva aprendizagem dos alunos.

(2) **Gestão de pessoas:** o diretor da escola é o líder responsável por estimular os participantes da comunidade escolar realizar suas ações e sentir satisfação no que diz respeito ao seu trabalho, contudo a gestão participativa requer eficiência e eficácia, buscando assim um comprometimento do diretor em promover a prática do bom relacionamento e condições de trabalho para todas as pessoas, sabendo que cada indivíduo deve desenvolver sua função com responsabilidade e assumir o compromisso de alcançar o sucesso de aprendizagem.

(3) **Gestão administrativa:** com objetivo de garantir a qualidade do ensino, essa dimensão destaca a administração da escola, porém o diretor busca garantir os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros, na expectativa de que os processos educacionais fluam com êxito. O gestor precisa gerenciar esses recursos corretamente, utilizando as diretrizes e normas de funcionamento da escola e realizações dos seus objetivos.

(4) **Gestão Pedagógica:** esta competência requer uma organização do trabalho pedagógico na escola e exige do diretor uma gestão participativa, ou seja, que o trabalho seja realizado coletivamente, principalmente, na elaboração do Projeto Político Pedagógico. Essa é a dimensão mais importante, pois a escola tem que ter como foco promover a aprendizagem e a formação do aluno.

(5) **Gestões da cultura escolar:** partindo do contexto cultural é evidente que cada escola tem

sua personalidade sendo diferente uma da outra, mesmo todas se baseando em um mesmo discurso formal. O gestor deve promover na escola um ambiente orientado por valores, crenças, percepções, comportamentos e atitudes com fundamentos e objetivos legais para a formação de uma personalidade coletiva, ou seja, o modo como as pessoas pensam sobre a escola como um todo, sobre o papel que a escola representa na comunidade e na sociedade tanto com atuação individual e coletivo dos seus participantes. A cultura organizacional é formada a partir de um conjunto de elementos caracterizados pelo modo de organizar e compartilhar responsabilidades.

(6) **Gestão do cotidiano escolar:** as práticas e as relações do dia-dia da unidade escolar traduzem a realidade da escola e de seus participantes. O cotidiano escolar representa o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, apesar de muitas vezes ignorando, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação. É no cotidiano que os profissionais atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam do processo de educação. É possível perceber que o cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola, sendo um ambiente educacional capaz de proporcionar a aprendizagem formação que os alunos.

A discussão de Luck (2009) permite refletir sobre o âmbito da gestão democrática e de sua implementação na escola, destacando que o processo de implementação dessa gestão não é tarefa fácil e requer, além de participação efetiva de todos, o sentimento de responsabilidade compartilhada.

1.3 Considerações do capítulo

Neste capítulo foi realizado um breve histórico sobre as teorias da administração e sobre gestão no contexto escolar, destacando que as necessidades do mundo moderno exigem um conceito mais amplo de gestão, que permita a troca, a descentralização e a construção coletiva como ferramentas para solucionar os problemas relacionados ao cotidiano escolar, cuja ênfase deve estar no processo de ensino e aprendizagem.

As teorias de administração apresentadas na seção 1.1 foram pensadas para um ambiente empresarial cujo objetivo é alcançar de forma efetiva resultados esperados planejados, tendo como foco principal a produção e a obtenção de lucros. Por essa razão, não são adequadas a um modelo educacional voltado para a formação humanizada dos sujeitos.

A gestão escolar diz respeito às atribuições que as escolas possuem, desde que respeitadas as normas comuns do sistema de ensino dadas pelas leis que regulam a educação. A partir disso, cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica, conforme seu contexto; administrar as pessoas e os recursos, sejam materiais ou financeiros; primar pelo ensino e pela aprendizagem; articular-se e garantir constante diálogo e participação das famílias e da comunidade escolar como um todo.

Apontando a gestão escolar como participação coletiva em que todos são responsáveis pelas decisões a serem tomadas, tem o diretor o papel de motivador e de promover a participação coletiva. A ele compete envolver todo o grupo para que todos discutam a importância dos rumos a serem tomados.

A busca constante de concretização da gestão democrática fortalece o surgimento do poder da coletividade e afirmação do exercício da cidadania como prática social e como resultado a escola passa a ser um instrumento de luta organizada, para o alcance do sucesso e

garantia da verdadeira aprendizagem.

2 ESTUDO DE CASO: A ESCOLA MUNICIPAL ARLETE MAGALHÃES

Este capítulo volta-se para o estudo da gestão na Escola Municipal Arlete Magalhães e discute o trabalho realizado pela gestão e a participação da comunidade nas ações e decisões.

Hoje muito se discute sobre os processos de gestão e sobre ser a democracia a possibilidade de uma vida melhor para todos, independentemente, de condições sociais, econômica, raça, religião e gênero, afinal na escola há um espaço privilegiado para a convivência e o acesso aos bens culturais socialmente construídos. Nessa perspectiva, educação e democracia são inseparáveis, voltando-se para a busca individual e social daquilo que se quer ser.

Em uma sociedade democrática, a escola apresenta um papel essencial pois tem como um de seus objetivos assegurar igualdade de condições a todos os indivíduos, além do dever de garantir a permanência de cada um. A legislação brasileira (Constituição de 1988 e a LDBEN, 9.394/96) define que essas garantias devem ser feitas assumindo a perspectiva de uma gestão democrática, princípio básico de uma organização de ensino público.

Não é novidade dizer que a gestão escolar tem sido construída com idas e vindas, sucessos e fracassos, com pessoas que se envolvem com uma proposta e se sentem valorizadas em sua participação e forma de gestão, que acabam muitas vezes provocando desafios, incompreensões de papéis e dificuldades relacionamento.

Segundo Maxine Greene (1985), é uma obrigação da educação, em uma democracia, dar condições aos jovens para que se tornem membros do espaço público, que participem e desempenhem papéis articulados no espaço público.

A gestão deve estar sempre atenta para criar momentos de valorização do educador e de toda comunidade escolar pela escuta e participação nas decisões da vida da escola, como

também criando situações de valorização do trabalho e da vida do educador. Momentos esses de integração, que possam diminuir as distâncias e transformem as diferenças em situações que possam se complementar, como nos eventos pedagógicos, onde toda equipe da escola pode participar do planejamento, trazendo como benefício uma relação de maior disciplina e respeito das crianças aos educadores, independente da função exercida, mostrando para elas que, naquele espaço, há vários tipos de educadores e que cada um deles contribui para sua educação, sejam professores, administradores, trabalhadores da limpeza, cozinha, porteiro, ou seja, educadores em diferentes papéis sociais.

Pode-se perceber, como característica principal dessa ação, a geração de frutos para a escola, como a clareza dos educadores em relação à sua missão, pois todos seguem numa mesma direção em busca do mesmo objetivo: o aprendizado. A partir das parcerias com educadores e educadoras de várias instâncias administrativas, voluntárias e colaboradores, há a necessidade de uma gestão capaz de observar as diversas demandas e estimular a sensação de mutirão em um grupo que convive e faz uso de em um mesmo espaço, formado por pessoas de lugares diferentes e com a mesma intenção: educar com qualidade, crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e risco social.

E por ser uma instância educativa e ter uma área significativa para a prática pedagógica, esta escola deve ser vista a partir da riqueza desse ambiente, que precisa ser compartilhada. Seus espaços devem ser cedidos e suas portas abertas para as associações, secretarias, igreja, pastoral da criança, particular e outras entidades, proporcionando motivação e qualidade ao ensino público da região.

Este trabalho foi pensado para ser realizado na Escola Municipal Arlete Magalhães, por ela ser de grande porte, com uma estrutura adequada para uma educação de qualidade. Ela é bem aceita pela comunidade e é vista como o único espaço com todo equipamento e aparelhos necessário para qualquer tipo de evento, sendo muito utilizada para atividades religiosas,

reuniões e seminários realizados por associações, organizações não governamentais, secretarias, pastorais e comunidade, bem como é nela onde acontece o planejamento de toda rede municipal de Educação Infantil, Ensino Fundamental I e formação continuada dos professores.

Este capítulo está organizado como segue: na seção 2.1, é apresentada uma descrição física da escola e das pessoas que compõem a comunidade escolar; a seção 2.2 discute a importância do projeto político pedagógico para o direcionamento das ações que devem conduzir para uma gestão mais organizada e com o poder de envolver todos nas decisões da escola; a seção 2.3 descreve o que é um conselho escolar e qual a sua função dentro da escola; a seção 2.4 discute o papel do gestor; a seção 2.5 traz as perspectivas da comunidade escolar (pais, professores, funcionários, alunos e gestores) sobre a educação oferecida pela escola, o funcionamento e a gestão escolar ali desenvolvida. Por fim, na seção 2.6 são apresentadas algumas considerações com o objetivo de apontar encaminhamentos para os principais problemas levantados pela comunidade escolar.

2.1 Descrição da Escola

Pensando em uma metodologia da pesquisa aplicada à educação, pode ser indicada como caminho a pesquisa etnográfica como instrumento de interpretação crítica da própria constituição dos imaginários e do que se observa. É nessa perspectiva teórica de observação que se pretendeu realizar a descrição e estudo de campo: a Escola Municipal Arlete Magalhães.

Fundada em 1974, a Escola Municipal Arlete Magalhães atende a cerca de 300 alunos em dois turnos, abrangendo o Ensino Fundamental I, com turmas de segundo e terceiro anos. Está

localizada na Rua do Cemitério S/N, Centro, São Francisco do Conde – BA, funcionando em um prédio com térreo e primeiro andar e área externa.



Figura 1 - Foto da Escola Municipal Arlete Magalhães. Fonte: Acervo do grupo.

Quanto à estrutura física, pode-se dizer que a escola dispõe de um espaço físico amplo e bem aproveitado. No térreo há seis salas de aula; quatro sanitários masculinos e quatro femininos; auditório; enfermaria; cozinha; cantina; padaria, que funciona em a parceria com a APAE (Associação de Pais e Alunos Excepcionais), com entrega de três mil pães para os alunos antes de irem para casa; recepção com um sanitário; refeitório; depósito de material de limpeza; despensa; sala de frios; escovódromo e porão.



Figura 2 - Quadra de esporte com área coberta. Fonte: Acervo do grupo.

Na área externa há uma quadra de esportes coberta, um vestiário com doze sanitários e oito banheiros, concha acústica com arquibancada e área verde. No primeiro andar existem seis salas de aula; quatro sanitários masculinos e quatro femininos; sala de artes; sala de recursos multifuncionais, que atende crianças da unidade escolar e de outras escolas do município com necessidades especiais; almoxarifado; biblioteca, com um acervo de aproximadamente quatrocentos volumes de literatura infantil e mais de quatrocentos de paradidáticos, dicionários e enciclopédias e três cabines de leitura; laboratórios de ciências e de música (organizado com mais de trinta instrumentos de percussão, seis de corda e dois teclados); laboratório de informática com quarenta e cinco computadores; sala da direção, vice-direção; sala dos professores; sala da coordenação; sala do SOE (Sala de Orientação ao Educando); sala do psicopedagogo; copa; sanitário masculino para funcionários; sanitário feminino para funcionários e secretaria, que conta com uma equipe de agente educacionais que trabalham em dois turnos. O acesso para o primeiro andar é através de escada e de rampa com adaptação para cadeirantes.

Quanto à comunidade escolar, é formada por alunos, professores, pessoal técnico e administrativo, pais, mães ou responsáveis legais pelos alunos matriculados frequentes. O corpo discente é formado, em sua maioria, por crianças de bairros vizinhos. Hoje esta escola atende alunos em grande parte de baixa renda, fato que pode ser confirmado pelo número de contemplados no Programa Bolsa Família e no Programa do Município PAS (Programa de Acolhimento Social) que corresponde a 80% dos estudantes. Esses benefícios são garantidos apenas para as famílias de baixa renda. No que se refere ao nível de escolaridades dos pais, mães e responsáveis, a maioria são concluintes apenas do Ensino Fundamental I e, com a rotina de trabalho que enfrenta, dificilmente consegue ter o hábito de ler.

A equipe administrativa fica concentrada na função dos agentes e assistentes administrativos, com o cargo de coordenação da equipe interna, um secretário, que tem como função todo serviço de escrituração escolar e correspondência sob a coordenação da direção.

O cargo de Secretário é exercido por um profissional devidamente qualificado para o exercício dessa função, que é indicado pelo Diretor do Estabelecimento, de acordo com as normas da Secretariada Educação, em ato específico.

A escola ainda conta com a equipe de auxiliares de Serviços Gerais que atuam nas áreas da escola como a manutenção da limpeza de todo espaço, além da equipe da cozinha com a preparação da merenda e almoço na escola e preservação do ambiente sendo supervisionado também pela direção. Há um guarda por turno que toma conta do patrimônio. Atualmente esta unidade trabalha com 130 funcionários entre pertencentes à prefeitura e empresas terceirizadas (Viverde, Gocil e a Brasil Nutrição), com pessoas que fazem a limpeza, alimentação e segurança.

Grande parte dos docentes é contratada por processo seletivo. Todos possuem nível superior e a maioria está cursando pós-graduação. A equipe gestora é composta por uma diretora e duas vice-diretoras e é responsável por liderar e coordenar a gestão escolar no que se

refere aos aspectos técnicos pedagógicos, administrativo-financeiro e estabelece parcerias com a comunidade escolar, para discutir suas questões. Há ainda como componente dessa equipe uma secretária escolar que também coordena a parte de registros, documentos e administrativo-financeiro. Há ainda quatro coordenadoras pedagógicas, além de duas professoras articuladoras que coordenam o Programa Mais Educação.

A escola é mantida pelo poder público municipal e recebe verbas federais para manutenção e fortalecimento para execução dos projetos realizados como o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) que favorece a compra de materiais de uso permanente e didático durante o ano letivo. Além desse repasse conta também com recursos para a compra dos kits para realização das atividades e pagamento de monitores escolar.

Essa escola trabalha com o projeto do governo federal PACTO (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa) que tem o compromisso formal assumido pelos governos federal, distrital, estadual e municipal de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do terceiro ano do ensino fundamental.

O Programa Mais Educação mantém várias atividades tais como: Canto coral; dança; percussão; orientação e estudos; flauta doce; robótica; karatê e capoeira atletismo, informática, que são oferecidos para todos os alunos da unidade.

Foi implantado pela Secretaria Municipal de Educação como recurso didático, o Sistema Aprende Brasil. A proposta desse sistema é que os conteúdos de um ano deem continuidade aos de período anterior, com o objetivo de garantir uma aprendizagem progressiva, articulada e interdisciplinar para os alunos do município. O Sistema de ensino também conta com um sistema de avaliação do desempenho dos alunos que tem como meta auxiliar no desenvolvimento escolar dos estudantes.

A avaliação referente à aprendizagem do aluno desta unidade é considerada parte integrante do processo ensino-aprendizagem, e não apenas uma forma de controle externo do

aluno mediante notas e conceitos. Baseado nas ideias de Saviani (2007), a avaliação desenvolvida na escola compreende o conjunto de atividades e processos que têm a função de retroalimentar a intervenção pedagógica.

Nessa perspectiva o Projeto Político pedagógico (PPP) dessa escola é um documento que configura sua identidade com medidas que define os pressupostos, as finalidades educativas e as diretrizes gerais da proposta pedagógica da instituição, visando ações, para se atingir os objetivos preestabelecidos.

A escola possui instancia colegiada que é: o Conselho escolar (grupo de representantes da comunidade escolar), mas ainda não possui grêmio estudantil (agrupamento de alunos).



Figura 3 - Encontro pedagógico. Fonte: Acervo do grupo.



Figura 4 - Reuniões de pais e mestres. Fonte: Acervo do grupo.

A escola realiza reunião de pais e mestres a cada trimestre; reunião com os funcionários, para discutir questões relacionadas às funções e atividades de cada indivíduo; reuniões para planejamento pedagógico; conselho de classe, com professores, gestão, psicopedagogos, onde se discute o desempenho dos alunos e suas dificuldades com o objetivo de buscar soluções para amenizar os entraves.

O Conselho de classe faz o monitoramento da aprendizagem. A partir do que é discutido em reuniões, a escola tenta agir pedagogicamente, investindo em ações que aperfeiçoem o processo ensino-aprendizagem através de avaliações e recuperação paralela, a partir de discussões no conselho de classe.

A partir das observações realizadas na unidade em análise, foi percebido que a maioria dos funcionários, professores e gestores trabalham em conjunto para obtenção de objetivos estabelecidos de forma democrática, promovendo um espaço participativo e democrático que vise não somente o exercício da democracia, mas também a promoção da qualidade do processo de ensino oferecido pela escola.

Através dessa análise foi possível perceber que a mesma traz muitos benefícios para as crianças, e que muitas delas vivem em situação vulnerável. A relação entre alunos, professores e funcionários é de forma harmoniosa e o convívio diário traz contribuição para o aprendizado.

Destaca-se também que a participação dos pais se dá, na maioria das vezes, nas reuniões para discutir o desempenho dos seus filhos, que poderia ser melhor se essa participação fosse mais efetiva, fortalecendo a parceria escola e família. Por sua vez, há alguns pais que comparecem apenas quando são convocados pela escola.



Figura 5- Participação dos pais em atividades da escola. Acervo do grupo.

Uma análise mais profunda do espaço físico mostrou que a limpeza constitui uma preocupação e se procura manter a higiene das dependências, tendo assim, uma escola limpa e organizada. Outro aspecto observado é o cuidado com as crianças, que sempre são acompanhadas por um adulto nas atividades realizadas. Os discentes preservam o ambiente e demonstram satisfação em estar neste espaço.

Apesar de ser uma escola com muitos alunos, pode-se dizer que não são muito barulhentos e que as aulas transcorrem de forma tranquila.

Atualmente a escola Arlete Magalhães funciona em tempo integral e por isso está

reelaborando o seu Projeto Político Pedagógico, com os vários seguimentos da escola e da comunidade analisando e dando sugestões efetivas.

2.2 O Projeto Político Pedagógico na perspectiva da Gestão Democrática

No que tange ao Projeto Político Pedagógico (PPP) pode-se afirmar que ele é uma instância de participação maior por permitir a contribuição da comunidade escolar nas decisões, garantindo, assim, a autonomia da escola e dos sujeitos. Para Veiga (2006) é através dele que a coletividade pode se expressar acompanhar o processo educacional com vistas a identificar os principais problemas, assim como as possíveis soluções.

O PPP é norteador do processo, capaz de permitir a visualização das ações que estão dando bons frutos, assim como também os entraves que empatam a concretização de um modelo de educação centrado na qualidade e, sobretudo, na formação integral dos sujeitos. O Projeto Político Pedagógico traz em sua essência a democracia, pois sua construção deve envolver a contribuição de todos os setores educacionais, assim como a sua efetivação na prática.

No que tange a essa construção coletiva do Projeto Político Pedagógico vale salientar que a LDBEN -9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -9394/96) torna isso uma obrigatoriedade e delega aos sujeitos que fazem parte da escola a tarefa de elaboração do projeto pedagógico nos seguintes artigos:

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica.

(...)

VII- Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art.13. Os docentes incumbir-se ao de:

Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

(...)

II - elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nesse sentido, o PPP é uma elaboração coletiva, que resgata o trabalho sistemático da equipe escolar e por isso não pode ser percebido como uma junção de projetos individuais, que muitas vezes não atende aos objetivos da unidade escolar, por se tratar de modelos exportados. A esse respeito, Paro (1986) diz que essa participação contribui para a democratização e o desenvolvimento do espírito de responsabilidade compartilhada.

O PPP pode ser conceituado como um conjunto de ações devidamente planejadas, organizadas e avaliadas para garantir o alcance dos objetivos, onde a comunidade elabora os princípios, diretrizes e ações para uma melhor organização o trabalho, na tentativa de obter os melhores resultados.

Para eficácia desse projeto, ele deve partir da necessidade de se conhecer a realidade escolar, buscar explicar e compreender criticamente as causas dos problemas existentes e lançar ações alternativas para superar tais limitações. Para tanto, ele precisa ser avaliado

continuamente tornando-se objeto de análise da equipe, por ser um norteador das ações.

Nessa perspectiva, o projeto político pedagógico assume um caráter contínuo e inconclusivo e representa a constante transformação do cotidiano da escola. Ele precisa relacionar a teoria à prática, em uma dimensão de transformação. Nessa discussão, a prática que a escola desenvolve é fundamental, pois é ela que mostra se o caminho percorrido está levando ou não ao sucesso das ações, direcionando os futuros passos, tornando-se objeto de reflexão por todos os segmentos.

Segundo Leite (1994), o PPP assume várias dimensões, por exemplo, a pedagógica, que se refere a todas as atividades educativas desenvolvidas dentro e fora da escola, que vai da execução do planejamento do professor à gestão desenvolvida na escola; a administrativa, que dá ênfase a ações de cunho administrativo (a organização do quadro de funcionários, é uma das esferas dessa dimensão); a financeira, relacionada às questões de captação e aplicação dos recursos financeiros; e a jurídica, que trata da legalidade das ações da escola com as outras instâncias federativas.

A dinâmica entre essas instâncias é fundamental para que a escola atenda aos requisitos permitindo o cumprimento de sua função social, que é a de formar um ser humano com o domínio das competências básicas que o habilite ao exercício pleno da cidadania.

O projeto político pedagógico deve ser capaz de passear em todos os setores da escola, ampliando a visão que se tem dela e, ao mesmo tempo, buscar maior autonomia e participação de todos, contribuindo para uma gestão democrática, onde o diálogo e troca de informações decidem os rumos do processo.

Sabe-se que é função da escola contribuir para os avanços sociais com a formação de pessoas conscientes de seu papel na sociedade e, acima de tudo, compromissado com o futuro do país. Nesse contexto a gestão democrática é um dos meios para o cumprimento de tal tarefa, pois incentiva o senso crítico e transformador de cada sujeito ao colocá-los no papel de agentes

ativos desse processo.

As ideias disseminadas de que a elaboração do projeto requer conhecimento técnico e a de que é um modelo pronto dificultam a execução da sua proposta e o PPP não consegue ser a síntese da vontade da maioria, expressando os interesses coletivos.

A escola tem autonomia para construir o seu projeto pedagógico, mas isso não significa que ela já é democrática, ela precisa estimular e assegurar a participação e acompanhamento da comunidade escolar (os professores, pais, alunos, funcionários e representantes) na discussão do trabalho, numa perspectiva mais ampla e transformadora.

O gestor como articulador do processo de democratização das relações conta com o apoio do projeto político pedagógico, na medida em que a escola tem esse valioso instrumento de participação popular, capaz de captar, de forma sistemática, os desejos de sua comunidade.

O Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal está em processo de reformulação porque houve uma mudança na estrutura da escola, pois ela tornou-se um complexo de tempo integral. Já aconteceram alguns encontros para a discussão do PPP e a Secretaria da Educação Municipal se comprometeu a dar suporte técnico e teórico à equipe escolar durante esse processo de reelaboração.

Houve uma discussão inicial com o corpo de professores sobre a nova realidade da escola onde os educadores ficarão quarenta horas com a mesma turma: em um período o professor ministra aulas para a turma e em outro período do dia ele acompanha a turma no desenvolvimento de outras atividades pedagógicas que são organizadas por outros profissionais.

A proposta para a reescrita do projeto é iniciar com uma leitura coletiva do PPP atual durante um sábado letivo. Nesses encontros, que aconteceriam uma vez por mês, haveria uma divisão em grupos de trabalhos para a discussão e análise do texto para posterior registro dos pontos positivos e negativos do projeto. Ao final de um tempo previamente determinado, a

equipe coletivamente montaria sua nova proposta.

2.3 Conselho Escolar e a Gestão Democrática

O conselho escolar possui representantes de toda a comunidade escolar: pais, professores, alunos, coordenadores, pedagógicos, funcionários, e diretor, que faz parte do órgão como membro inato. São eleitos um titular e um suplente dos segmentos. Seu objeto é assegurar a participação de todos nos processos educacionais e a sua atuação é de forma deliberativa, normativa ou avaliativa, segundo a orientação do programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares, de 2004, dada pelo Ministério da Educação.

Para Rodrigues (2001), cabe ao conselho escolar contribuir para o aprimoramento do projeto pedagógico, buscando a melhoria da qualidade da educação escolar. Tem função consultiva, quando emite opiniões, pareceres e recomendações sobre as questões relacionadas aos aspectos administrativo, financeiros e pedagógicos da unidade escolar; e função de órgão fiscalizador das orientações pedagógicas, administrativa e financeiras da secretária de educação e do Ministério da Educação.

Portanto, o conselho escolar constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola e auxilia na compreensão da cultura da instituição e quanto mais forte for a participação do conselho escolar na vida da escola, mais serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivas.

Em um processo de construção democrática são fundamentais a discussão dos mecanismos de participação e a definição de metas e a tomada de decisão conscientes. Na trajetória da gestão democrática nota-se que a participação é importante para sua efetivação e

necessita não apenas criar espaços e atitudes autônomos, mais criar e sustentar processo posições independentes.

Na Escola Municipal Arlete Magalhães, o conselho escolar se reúne esporadicamente e as últimas reuniões foram para prestação de contas e deliberação de gastos para as próximas verbas.

2.4 O papel do gestor

A gestão escolar é construída no cotidiano e, segundo Weber (1996), se constrói pela vontade e pela autonomia. Em uma gestão democrática, ser gestor não é tarefa fácil, pois o gestor precisa estar disposto, estar motivado a querer aprender; a ir buscar o aprendizado; a querer mais de si mesmo e do outro, sem perder o respeito aos limites do bom senso; a proporcionar mais para o seu aluno; a gostar mais do que faz; e a fazer de suas atividades ações prazerosas, caso contrário seu trabalho estará findado e caminhará com um peso incessante nas costas

O corpo gestor da escola constituído por uma equipe (diretores, vice-diretores, supervisores escolares, orientadores educacionais, coordenadores e secretários escolares) são responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura do ambiente escolar. Eles devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem. Para tal, devem promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade.

Paro (1995) observa que o diretor é um líder e coordenador da gestão escolar no que se refere aos aspectos técnico, pedagógicos, administrativos e financeiros. Ele precisa estabelecer parceria com a comunidade escolar, para discutir suas questões buscando o consenso.

Enquanto o aluno é agente transformador, sujeito principal do processo de aprendizagem, responsável pela conservação do seu patrimônio e sugerindo alterações para a melhoria do desempenho dos professores, alunos, diretores e funcionários, ao professor compete, por exemplo a gestão da aprendizagem em sala de aula, a ele ao coordenador pedagógico compete a função de facilitar a transformação do aluno, que ao participar afirma o seu compromisso e desenvolvimento da consciência cidadã. O diretor, dentro da equipe gestora, seria o responsável por gerir o modo de ser e de fazer a escola alcançar seus resultados através de uma ação democrática e consultiva. O diretor escolar, em uma perspectiva democrática, tem o papel de estimular as discussões e decisões da vida da escola e todo seu trabalho educacional, pois a todos compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e do alcance dos padrões de qualidade definidos pelos sistemas de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

Na Escola Municipal Arlete Magalhães, o gestor e a equipe gestora como um todo procuram trabalhar em conjunto com ações pautadas no diálogo. Enfrentam entraves para a concretização do processo de gestão democrática tais como: as fortes determinações da Secretaria de Educação que dificultam a autonomia da escola, por exemplo, o cumprimento de sábados letivos com as propostas vindas da própria secretaria, impossibilitando a unidade escolar de trabalhar com os temas que a comunidade julga serem relevantes para o andamento de suas atividades naquele momento; a mudança constante da política do município que interfere diretamente na rotatividade dos cargos e dos gestores nas escola; a impossibilidade de escolha do diretor pela comunidade por meio de uma eleição, por exemplo; a rotatividade dos funcionários e de professores.

2.5 Breve diagnóstico: a perspectiva da comunidade

Para esta pesquisa foram realizadas entrevistas contendo cinco questões objetivas e cinco subjetivas. Foram entrevistados cinco professores, cinco funcionários e cinco pais de alunos, alunos e gestão com o objetivo de verificar a participação de todos os segmentos na construção e direcionamento das ações educativas da escola em análise.

Como método de estudo para descrever e analisar a Escola Municipal Arlete Magalhães utilizou-se a pesquisa etnográfica de caráter exploratório e de natureza qualitativa e fontes bibliográficas. De acordo com Wolcott (1991), a pesquisa etnográfica permite interpretar os dados coletados em campo a partir de um enfoque cultural e na busca de suporte para compreender a realidade pesquisada, acrescentando que as categorias como entrevistas, observação, estudo de documentos, constituem técnicas básicas para a coletas de dados em todas as modalidades da pesquisa qualitativa.

Conforme Martins e Bicudo (1989), a palavra “qualitativa” é sinônima de etnográfico, tendo um sentido bem popularizado de pesquisa qualitativa, identificando-a como aquela que não envolve números e utiliza apenas técnicas de coletas consideradas qualitativas.

Segundo André (1995), etimologicamente, o termo “etnografia” significa descrição cultural. Estudos etnográficos fazem utilização de técnicas de pesquisas admitindo a interação entre o pesquisador e o objeto pesquisado e enfatizando processos em busca da visão pessoal dos participantes.

A partir de conversas e entrevistas com a equipe gestora foi possível levantar algumas informações sobre as dificuldades enfrentadas, mas também sobre aspectos positivos em relação às suas práticas, tais como:

Alguns pontos em relação à escola como um todo:

(i) pontos positivos da escola:

- possibilitar espaços de formação continuada e condições de trabalho dos profissionais da escola;
- adotar o uso de uniforme (camiseta e uniforme das oficinas);
- garantir a boa qualidade na preparação da merenda e almoço;
- garantir a utilização da tecnologia digital como apoio didático para as aulas;
- garantir apoio da Equipe técnica pedagógica a professores, alunos e família através das salas de recurso SRM para os alunos (sala de recursos multifuncionais) e SOE (sala de orientação ao educando).

(ii) Dificuldades da escola:

- recursos (Fundo Rotativo) insuficientes para manter as despesas mensais da escola e sem prazo de chegada;
- falta de assessoramento ao pessoal administrativo;
- número elevado de alunos por sala de aula;
- número elevado de turmas para uma unidade em tempo integral;
- necessidade de mais segurança nas redondezas da escola;

Sobre pontos positivos da equipe gestora:

- apresentar atitudes desafiadoras frente aos problemas da escola;
- criar situações para motivação e elevação da autoestima de alunos e funcionários;
- buscar inovação de práticas pedagógicas para melhorar os resultados da aprendizagem dos alunos;
- buscar a manutenção da organização da escola para garantir um funcionamento de qualidade;
- garantir bom atendimento à comunidade por parte dos funcionários da escola;

- realizar a verificação dos alunos faltosos, conscientizando as famílias, para permanência dos mesmos na escola, visando diminuir a porcentagem de evasão;
- garantir a participação de alunos em atividades extraclasse tais como: visitas a exposições, museus, feiras e outros;
- garantir a recuperação paralela e contínua de conteúdos ao final de cada unidade escolar;
- garantir o funcionamento em tempo integral, permitindo maior tempo de permanência dos alunos na escola e o desenvolvimento de mais habilidades.

Negativamente pode ser destacado:

- a dificuldade em encontrar estratégias para garantir a participação mais efetiva dos pais na escola, inclusive em nível de representantes do Conselho Escolar;

Para os professores entrevistados a direção promove a articulação entre os vários segmentos organizados da sociedade e os setores da escola na medida em que informa a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola. Para eles o conselho escolar é um meio de garantir tal ação. Um educador afirmou que nunca participou de um conselho escolar, os demais entendem o conselho escolar como um espaço para discussão e tomadas de decisão coletivas e o veem com um importante lugar para o sucesso (ou fracasso) da escola.

Ao serem questionados sobre a participação dos pais na vida escolar dos filhos, dois entrevistados disseram que eles são ausentes e não demonstram muito interesse no processo de aprendizagem dos filhos, deixando a responsabilidade apenas para a escola. Todos os entrevistados afirmaram que a escola é um espaço aberto à comunidade.

Segundo os entrevistados, a Escola Municipal Arlete Magalhães desenvolve várias ações interventivas para amenizar os problemas de aprendizagem de alguns alunos, tais como: projetos de incentivo à leitura, reforço escolar, sala de recurso multifuncional, encaminhamento

dos alunos a uma equipe de profissionais composta por psicopedagogas, fonoaudióloga, psicólogos entre outros profissionais que atuam no PROAP (Programa de apoio à professores e alunos).

Os aspectos mais relevantes apontados pelos entrevistados foram: o bom apoio da equipe pedagógica, o funcionamento em tempo integral, a alimentação de boa qualidade oferecida aos alunos, posto que a maioria é oriunda de classe baixa que não tinha garantidas todas as refeições (a escola garante esse direito). A estrutura física e o bom relacionamento entre os funcionários também foram destacados como pontos positivos.

O número reduzido de funcionários de apoio e o seu despreparo são alguns dos entraves que a unidade escolar enfrenta, além da falta de fardamento para os professores, mobiliários apropriados para a clientela, a pouca ventilação das salas de aulas e a localização. Positivamente foi destacado o bom relacionamento de todos dentro da escola, o acompanhamento constante do trabalho pedagógico pelas coordenadoras, o bom atendimento aos pais, funcionários e à comunidade escolar

Nas palavras de uma professora entrevistada: “A equipe escolar trabalha com transparência desenvolvendo de forma responsável seu papel e planejada meios significativos que contempla a todos os alunos uma educação de qualidade em tempo integral.” Outra diz: “É visível que o trabalho da gestão é com o compromisso de melhorar o atendimento ao alunado, funcionários, familiares, dentro de suas possibilidades, buscando fazer com que haja uma coordenação e boa relação com todos”.

Em relação à gestão, negativamente os professores apontaram que é necessária uma maior distribuição das tarefas e um olhar mais sensível no que tange à capacitação dos auxiliares de disciplina. Por isso a distribuição de funções pode ser uma alternativa para diminuir tal queixa. A equipe também não promove a formação continuada da sua equipe com regularidade.

Cinco funcionários foram entrevistados e todos afirmaram que a direção da escola

informa sobre os principais acontecimentos ocorridos. Ao serem questionados sobre a participação e conhecimento do conselho escolar, três afirmaram já ter participado enquanto dois nunca fizeram parte. A participação dos pais foi percebida por quatro funcionários como positiva. Um, por outro lado acredita que os pais não participam com deveriam participar. Todos destacaram o fato de a escola estar aberta á comunidade para qualquer assunto de cunho pedagógico, financeiro e administrativo.

Foi destacado por esse grupo entrevistados que a oferta em tempo integral, o reforço escolar no turno oposto às atividades desenvolvidas em sala de aula, o uso constante do diálogo, os projetos, a parceria com a sala de recursos e o atendimento com os psicopedagogos são algumas intervenções que a escola Arlete Magalhães faz para tentar garantir uma educação com mais qualidade.

O bom desenvolvimento em gestão na prática educacional, boa comunicação com todos os funcionários, excelente estrutura pedagógica e recursos disponíveis, o cuidado com os alunos e sua família é percebido nas ações e no discurso. O trabalho baseado em projetos, a estrutura física, e a presença diária de toda a equipe escolar são aspectos apontados como bons pelos funcionários entrevistados.

Os funcionários apontaram como pontos negativos da escola: o número de funcionários de apoio, inclusive o de porteiro, que deveria ser maior para aumentar a segurança; o número de funcionários de limpeza despreparados para dar conta da higiene da escola; falta de capacitação do grupo de apoio; o número de alunos por turmas; e a salas de aulas sem climatização.

No que se refere à gestão, foram destacados pelos entrevistados pontos positivos como: o compromisso e comprometimento; o bom relacionamento; a participação em todos os assuntos da escola; o dinamismo para resolver conflitos; o fato de realizar as atividades propostas para o ano letivo com competência; e a flexibilidade e respeito às opiniões

Como negativo foi salientada a falta de reuniões periódicas com o corpo de funcionários; dificuldade de atender a todos ao mesmo tempo; e a dificuldade em envolver todos os funcionários no maior objetivo que é a formação integral dos sujeitos inseridos no processo educativo.

Os cinco pais que participaram do estudo afirmaram que são informados sobre os principais acontecimentos da escola. Apenas dois nunca participaram de conselho escolar. Apesar de ter conhecimento sobre o que é o conselho escolar, todos responderam que as decisões são tomadas e implantadas com o conhecimento de todos e que participam ativamente da vida escolar de seus filhos e dizem que a escola se mantém aberta para a busca de informações de cunho pedagógico e administrativo.

Destacaram que a escola realiza atividades de intervenção para amenizar os principais problemas de aprendizagem tais como reforço escolar, encaminhamento a equipe multiprofissional para uma melhor assistência aos alunos com limitações na sua aprendizagem e outras questões que constituem um entrave no aprender e orientações dos pais.

Como pontos positivos da escola foram destacados a estrutura física, bom relacionamento dos funcionários, alunos e professores, o bom trabalho desenvolvido pela equipe gestora e professores, a boa alimentação oferecida, o tratamento dado aos pais quando buscam a escola para esclarecer dúvidas e buscar informações.

Como pontos negativos da escola foram destacados os seguintes: número reduzido de profissionais para atuar na portaria da escola e pouco envolvimento dos auxiliares de disciplina na execução das atividades.

No que tange à gestão escolar na visão dos pais entrevistados, o trabalho está sendo realizado com compromisso, disposição e organização, buscando uma articulação entre os demais funcionários. A gestão está sempre presente na escola para receber os alunos e toda a comunidade.

Os pontos negativos do trabalho da gestão escolar foram: a dificuldade na distribuição das atribuições e a necessidade de um olhar mais sensível no que tange à capacitação dos auxiliares de disciplina.

2.6 Considerações do capítulo

Um diagnóstico inicial é que o processo de gestão da Escola Municipal Arlete Magalhães ainda não constitui uma gestão democrática. Há a tentativa de a escola realizar uma gestão compartilhada, onde funcionários, professores, pais, e gestores trabalhem em conjunto para a obtenção de objetivos estabelecidos de forma democrática, promovendo um espaço participativo e democrático, porém, uma questão que se pode colocar é o fato de a comunidade escolar dizer que é informada das decisões da escola. Dentro de uma perspectiva democrática e participativa as discussões e decisões precisam acontecer em uma ação coletiva.

Nessa perspectiva, o conselho escolar constitui esse espaço de democracia e, principalmente, de promoção da qualidade do processo de ensino oferecido pela escola analisada. Para tanto o conselho precisa ser mais atuante e todos devem reconhecer sua responsabilidade e papel decisivo para os rumos do que se quer para a escola.

Analisando as respostas sobre o conselho escolar, ficou evidente que ele não é atuante como deveria ser, pois alguns entrevistados desconhecem ou nunca participaram, porém ele é de extrema importância, pois é quem sustenta o PPP e garante a participação de todos os segmentos nas decisões escolares. Tornar esse conselho ativo não tarefa fácil, a equipe precisa criar mecanismos que garantam a participação, por meio de um trabalho árduo de conscientização sobre o papel da participação para a mudança da realidade.

Para fortalecer o conselho escolar, democratizando as discussões sobre o que escola precisa e quer, a equipe gestora pode, inicialmente, garantir reuniões periódicas e sensibilizar seus componentes para a importância de sua participação.

Os membros do conselho também precisam ser convidados e desafiados a encontrar saídas para promover maior participação de toda a comunidade. Como dito, a participação dos pais ainda constitui um desafio que precisa ser superado pela escola, sendo necessário criar mecanismos que assegurem sua participação efetiva na vida escolar dos filhos, mostrando que tal fato só traz benefícios para ambos, além de ser uma forma de demonstrar apoio à escola.

Quando atuante, o conselho de escola reflete a pluralidade de interesses e diferentes visões dos sujeitos inseridos nessa dinâmica escolar, e garante maior fiscalização e controle da sociedade civil sobre o projeto de educação ali desenvolvido.

Como espaço de práticas sociais, a escola está aberta a comunidade, pois de suma importância fortalecer essa parceria, pois a união é a garantia do sucesso.



Figura 7- Atividades desenvolvidas com as mães. Fonte: Acervo do grupo.

São realizadas algumas atividades de intervenção pedagógica como citadas pelos entrevistados, como o objetivo de melhorar os índices de aprovação e acima de tudo garantir

uma educação de qualidade compatível com as condições oferecidas na unidade. Sabe-se que a estrutura física, o nível de escolarização dos profissionais, a boa alimentação oferecida, o tratamento dado aos pais quando buscam a escola para esclarecer dúvidas e buscar informações são alguns pontos positivos da escola.

Negativamente foram destacados o número reduzido e o despreparo de funcionários de apoio, inclusive o de porteiro para aumentar a segurança; funcionários de limpeza despreparados para dar conta da higiene da escola; o número de alunos por turma; salas de aulas sem climatização; falta de fardamento para os professores; e mobiliários inadequados para a idade dos alunos. No que se refere a essas questões algumas são atribuições da Secretária de Educação Municipal que já foi informada sobre o fato. Porém a gestão da escola deve buscar alternativas para diminuir esses pontos negativos, tais como preparar capacitações para o grupo, e ficar mais atenta para os pontos apresentados.

Os gestores devem se preocupar com a falta de interesse, compromisso e a resistência ao conceito de gestão democrática por saber que interferem na eficácia do processo educacional e no cumprimento da maior meta a ser atingida pela a escola que é o alcance da qualidade de ensino, tornando-se um referencial para outras unidades escolares. Para tanto, envolver toda a equipe é um desafio a ser superado, fortalecendo a gestão democrática como participação e empenho coletivo para superação das dificuldades. Os esforços devem ser no sentido pleno da participação que é caracterizada por mobilização efetiva dos esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e estimular a construção do sentido de equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o processo de implementação da gestão democrática na Escola Municipal Arlete Magalhães com o objetivo de discutir os caminhos a serem percorridos pela equipe gestora para tornar a participação de todos um ato comum às ações desenvolvidas na unidade.

Para tanto, foi realizada uma observação do campo em estudo e entrevistas cujas análises foram feitas de forma a permitir uma visão mais sistematizada da escola e da gestão em estudo, principalmente, sobre os pontos que precisam ser mantidos e os que precisam ser revistos para que esta escola cumpra sua função social de formar pessoas com competências e habilidades, com saberes necessários à vida no mundo contemporâneo.

Ao olhar para o Conselho escolar, questionou-se como a escola pode criar e garantir um espaço de aprendizado sobre os modos de participação nas tomadas de decisões que afetam, diretamente e indiretamente, a vida da comunidade.

No que se refere à organização da escola, foram salientados os seguintes pontos negativos: o número reduzido e o despreparo de funcionários de apoio, inclusive o de porteiro para aumentar a segurança; funcionários de limpeza despreparados para dar conta da higiene da escola; falta de capacitação do grupo de apoio; alto número de alunos por turma; salas de aulas sem climatização; além da falta de fardamento para os professores e mobiliários inadequados para a idade dos estudantes.

Como pontos positivos da escola é possível destacar, a partir da coleta de dados, a estrutura física; o bom relacionamento entre funcionários, alunos e professores; a boa alimentação oferecida; o tratamento dado aos pais quando buscam a escola para esclarecer dúvidas e buscar informações.

No que se refere à gestão escolar, é importante notar a necessidade de uma maior

distribuição das tarefas e um olhar mais sensível no que tange à capacitação dos auxiliares de disciplina; a falta de reuniões periódicas com o corpo de funcionários; a dificuldade de atender a todos ao mesmo tempo; e a dificuldade para envolver todos os funcionários no maior objetivo que é a formação integral dos sujeitos inseridos no processo de ensino e de aprendizagem.

No que tange aos pontos positivos da gestão escolar, foi possível identificar: o compromisso e comprometimento; o bom relacionamento com a comunidade escolar; a participação em todos os assuntos da escola; o dinamismo para resolver conflitos; o fato de realizar as atividades propostas para o ano letivo com competência; e a flexibilidade e respeito às opiniões sempre.

Este texto aponta como solução para os problemas levantados tanto para a escola como um todo como para a equipe gestora, especificamente, o olhar mais atento às formas de garantir a participação da comunidade escolar para que tenha clareza em relação aos problemas enfrentados. A proposta é que, coletivamente, através do Conselho, sejam discutidas soluções tornando possível uma participação onde todos e todas possam participar das decisões, sejam mais importantes ou menos importantes, assumindo a teoria de Bordenave (1983). Nos encontros do Conselho a comunidade pode ter voz e não deixa a cargo da equipe gestora os rumos que a escola precisa tomar. Vale destacar que por meio da construção do PPP da escola, a comunidade escolar decide sobre como ela deve ser, quais seus princípios, pontos fracos pontos fortes, metas, enfim é o documento que pode concretizar e registrar a participação.

Para que o Conselho funcione de fato, a comunidade deve participar de seus encontros e deve estar presente na escola, mas o estudo de caso mostrou que ainda existe uma dificuldade em relação a essa presença. Por isso, a equipe gestora deve ter como meta a busca por estratégias que garantam o envolvimento. A gestão deve envolver a sua equipe, estar sempre atenta às reivindicações do grupo e buscar parcerias para resolver as dificuldades para garantir uma educação de qualidade, que seja um mecanismo de transformação social. A gestão escolar

democrática e participativa, quando busca articular as relações sociais com o contexto histórico e social vivido, é o caminho para superar os desafios, pois assume que os participantes do processo educativo aprendem também com a participação.

A Escola Municipal Arlete Magalhães está passando por um processo de revisão de seu PPP e se organiza, cada vez mais, para tentar garantir a participação de todos, o que vai facilitar o diagnóstico dos sucessos e deficiências, bem como as melhorias a serem desenvolvidas. A busca tem sido pela participação efetiva de toda a comunidade escolar nas atividades da escola para a construção de uma gestão participativa.

O processo de elaboração, desenvolvimento e avaliação do projeto político pedagógico é um momento para garantir a gestão democrática, pois acima de tudo é valorizada a participação, o pluralismo, a conquista da autonomia da escola e dos sujeitos sociais, a transparência das ações da escola. Por essa razão, o PPP é um documento essencial para identificar e superar os principais problemas enfrentados pela escola.

Evidentemente a gestão escolar democrática e participativa não acontece da noite para dia no interior das unidades escolares. Ela é resultado de um processo de construção coletiva mediante a um trabalho de transformação da identidade profissional e social dos sujeitos, em especial a figura do diretor e de toda a equipe gestora, que pode agir diretamente na construção e na manutenção de processos, atitudes e vivências democráticas dentro da escola.

Na perspectiva de uma participação de uma autogestão (cf. Bordenave, 1983) e de uma gestão democrática, os profissionais da escola (e também os alunos, pais, mães e responsáveis) fazem parte de um processo de transformação e não são apenas servidores públicos. São, na verdade, pesquisadores, educadores reflexivos que sempre procuram entender o contexto social da escola e estão comprometidos com o projeto dessa instituição.

Para concretizar a gestão democrática como prática social é necessário que as pessoas saibam como participar, que podem participar e devem participar. É necessário que se tenha

autonomia, reconhecimento da pluralidade e transparência de todos os segmentos. Mais uma vez, nessa perspectiva, o Conselho Escolar é um dos espaços mais promissores para o exercício democrático, pois dele fazem parte representação dos professores, funcionários, estudantes, pais e comunidade como um todo. Todos e todas fazem parte das decisões sobre os rumos do processo educativo com o objetivo de garantir um espaço onde exista aprendizado sobre participação, sobre a sociedade e sobre o conhecimento culturalmente construído.

A gestão escolar democrática e participativa pode oferecer à comunidade escolar o desafio de perceber que a igualdade de oportunidades e de inserção nos processos de discussão sobre temas e assuntos reais que devem fazer parte do cotidiano.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E.D. A. de. **Etnografia da Prática escolar**, 18ª ed. Campinas –SP: Papirus 2012.

BRZEZINSKI, I. **LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. 8ª. ed. São Paulo: Cortez: 2003.

BORDIGNON, G. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000.

BORDENVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. São Paulo, Imprensa Oficial do Estado, 1988.

CHIAVINATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração, 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier/ Editora, 2003.

DALLARI, D. **O que é participação política**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. (org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto pedagógico**. In. Conferência Nacional de Educação para Todos, vol.1 Anais. Brasília: MEC, 1994.

LDB. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. São Paulo, Cortez, 1990.

LEITE, S. Considerações em torno do significado do conhecimento. In: MOREIRA, A.F.B. **Conhecimento educacional e formação de professores**. Campinas: Papirus, 1994.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Vol. II. Petrópolis: 2009.

MARTINS, J; BICUDO M. A. **A pesquisa qualitativa em psicologia**. São Paulo: Moraes, 1989.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez/Autores associados, 1986.

RODRIGUES, M. M; GIÁGIO, M. (Orgs.) **PRASEM III -Guia de consulta**. Brasília: MEC/SEIF/FUNDESCOLA, 2001.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico crítica**. Campinas-SP: Autores associados, 1997

VEIGA, I. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 22ª ed. Campinas-SP: Papyrus, 2006.

SILVA, T. T. da. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2007

WOLCOTT, H.F. Ethnographic research in education. In: JAEGER, R.M. **Complementary methods for research in education**. Aera, 1988, pp.187-211.

ANEXO A – Relato pessoal de Genivaldo Silva Santos

Meu nome é Genivaldo Silva Santos, moro na cidade de São Francisco do Conde-BA. Sou tecnólogo em Processo Gerencial pela Faculdade São Salvador e estou concluindo o curso de pós-graduação em Gestão Pública na UNILAB. Atualmente não estou atuando na minha área, mas estou em busca de conquistar meu espaço.

Este curso vem contribuindo para meu crescimento tanto no âmbito profissional quanto pessoal, pois o campo da Gestão pública é ampla e dinâmica e afeta diretamente a vida das pessoas na sociedade. Onde a busca por resultados é constante, o controle efetivo do uso dos recursos públicos é ferramenta imprescindível para qualquer gestor.

ANEXO B – Relato pessoal de Jacqueline Dantas Barbosa Santos

Meu nome é Jacqueline Dantas Barbosa Santos, tenho 34 anos, sou natural da cidade de Caldas de Cipó– BA, onde passei toda minha infância e estudei o Ensino Fundamental I. Aos 14 anos mudei para a cidade de São Francisco do Conde-BA, onde terminei o primeiro e o segundo graus. Depois me formei no magistério. Após minha formatura, no ano seguinte, comecei a lecionar na rede Municipal desta cidade. Em 2006 fui trabalhar como professora regente em uma escola particular e convidada para exercer o cargo de vice-diretora em uma escola Municipal.

Em 2009, conclui a licenciatura plena em pedagogia. Três anos depois me especializei em psicopedagogia. Atualmente faço parte da direção de uma unidade escolar neste município que atende alunos do Ensino Fundamental I.

Dedico-me ao máximo à realização de minhas atividades profissionais e com essa visão tive a oportunidade de fazer o curso de pós-graduação em Gestão Pública na UNILAB, com o objetivo de entender melhor o funcionamento da gestão no contexto escolar, os limites e as possibilidades para tornar os processos de gestão mais democráticos.

ANEXO C – Relato pessoal de Rosane da Anunciação Conceição

Nasci no dia 31 de agosto de 1975, na cidade de Candeias-BA. Tive uma infância maravilhosa ao lado de quatro irmãs e dois irmãos. Sempre estudei em escola pública municipal. Conclui o curso de magistério no Instituto Municipal Luiz Viana Neto em 1996.

Em 2001 iniciei a faculdade à distância em Salvador, no curso de pedagogia, estudei durante um ano e meio e, no final desse período, a faculdade decretou falência e perdemos tudo. Em 2003 aconteceu no município um convênio entre a prefeitura e a Universidade Federal de Feira de Santana, o que trouxe o curso de Licenciatura Plena em Pedagogia. Resolvi tentar o processo seletivo com todos os professores da rede deste município e passei entre os cem selecionados, concluindo o curso no ano de 2007.

Estudei e passei por muita dificuldade, pois trabalhava lecionando em uma escola da zona rural de difícil acesso e por isso passei oito anos lá indo trabalhar andando. Em 2007, antes de finalizar a graduação, iniciei a pós-graduação em gestão com alfabetização para séries iniciais, concluindo em 2009, pelo Segmento. Trabalho há 15 anos na rede municipal, estando há seis anos na gestão de escola, com experiência também de dois anos em uma creche no município de Candeias.

Em 2009, fiz outra especialização em metodologias para magistério superior pela Faculdade Batista, tendo oportunidade de ampliar cada vez mais meus conhecimentos na minha área de trabalho. Mas, como na vida de professor devemos estar sempre aprendendo e em contato com as novas concepções que vão surgindo, em 2014 iniciei outra pós-graduação na UNILAB com a expectativa de que esse curso pudesse me proporcionar uma nova bagagem de conhecimento na área de administração e, assim, eu poderia contribuir de forma mais ativa no desenvolvimento do meu setor de trabalho e do meu município.

ANEXO D – Relato pessoal de Julimar Lima Alves

De origem simples, nasci em 1980 na cidade de Santo Amaro, interior da Bahia. Minha infância foi marcada por muitas dificuldades, que muitas vezes eram superadas por minha mãe, a quem eu devo todo o meu sucesso, além do apoio de familiares e vizinhos.

Poucas pessoas da minha família cursaram o ensino superior e eu passei a ser uma incentivadora. Das minhas quatro irmãs, três já frequentam uma faculdade e muitos familiares fazem planos para iniciar uma graduação. Procuro sempre mostrar que devemos aproveitar as oportunidades e que o estudo é a nossa principal arma de emancipação.

Sempre frequentei escolas públicas. Cursei magistério e conclui em 1999. No ano seguinte comecei a lecionar numa escola municipal da cidade de São Francisco do Conde- BA, trabalhando com alguns alunos ditos “problemáticos”, que consegui conquistar após um ano de muitas tentativas.

No ano de 2001 passei no vestibular para o curso de pedagogia oferecido pela Universidade Estadual de Feira de Santana. Essa aprovação foi uma grande oportunidade na minha vida, pois, além de garantir o meu emprego, foi a chance que tive para me tornar uma profissional mais capacitada para resolver os problemas enfrentados em sala de aula.

No ano de 2007 conclui a graduação e logo tentei uma especialização em psicopedagogia, acreditando que o curso daria mais embasamento teórico e prático sobre o processo e os entraves do ato de aprender e de ensinar. Nesse momento eu comecei a formar minha família; me casei e logo tive meu filho, que hoje tem 6 anos.

A busca por mais conhecimento sempre fez parte da minha vida. Além dos cursos de capacitação que realizei ao longo desses quase 15 anos, em 2014 iniciei mais um estudo na UNILAB, com o objetivo de analisar o papel da gestão para a construção de práticas mais

significativas. Acredito que, com um conhecimento mais elaborado sobre o tema, poderei contribuir com o fazer pedagógico.

ANEXO E – Entrevista I



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAD/UAB
Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Entrevista

Professor Funcionário () Equipe gestora () Responsável () Aluno ()
Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: 45 anos

Nível de escolaridade: Superior

Curso Superior (caso tenha cursado): Pedagogia

- 1- A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?
 sim () não
- 2- Você participa ou já participou do conselho escolar?
 sim () não
- 3- Todas as decisões da escola são tomadas e implementadas com o conhecimento de todos?
 sim () não
- 4- Os pais ou responsáveis comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?
 sim () não
- 5- A escola se mantém aberta para que a comunidade possa buscar informações de caráter pedagógico e administrativo?
 sim () não

6- Quais são as intervenções utilizadas pela escola para amenizar os problemas de aprendizagem?

A escola desenvolve projetos de leitura, contação de história, trabalha em parceria com outros grupos de apoio interdisciplinar como psicopedagogos, psicólogo, fonoaudiólogo visando a aprendizagem dos alunos.

7- Cite pelo menos cinco pontos positivos da escola.

• Valoriza os conhecimentos prévios dos alunos.
• Oferece aos alunos uma equipe escolar com promissada.
• Oferece professores capacitados e atualizados com o aprendizado dos alunos.

8- Cite pelo menos cinco pontos negativos da escola.

• Precisa disponibilizar mobiliários apropriados para a clientela que recebe a cada ano.
• Precisa melhorar a sua estrutura física. (re-

rente a banheiros)

7. Melhora no processo de ventilação dentro das salas de aula.

9. Cite pelo menos cinco pontos positivos sobre o trabalho da gestão escolar.

8. Trabalha com transparência,
 promove de forma responsável e planejada meus significativos que contemplem a todos os alunos. Uma educação de qualidade em turno integral.

10. Cite pelo menos cinco pontos negativos sobre o trabalho da gestão.

Por ser ampla a escola, a gestão não tem condições de atender a todos no momento solicitado.

ANEXO F – Entrevista II



Maldina Xavier de Santana Pinto
 UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
 Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB
 Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Entrevista

Função: Funcionário Equipe gestora Responsável Aluno
 Sexo: Masculino Feminino
 Idade: 08 anos
 Grau de escolaridade: _____
 Curso cursado (ou tenha cursado): _____

1. A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?
 sim não

2. Você participa ou já participou do conselho escolar?
 sim não

3. Todas as decisões da escola são tomadas e implementadas com o conhecimento de todos?
 não não

4. Os pais ou responsáveis comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar?
 sim não

5. A escola se mantém aberta para que a comunidade possa buscar informações de caráter pedagógico e administrativo?
 sim não

6. Quais são as intervenções utilizadas pela escola para amenizar os problemas de aprendizagem?
a) Prática em atividades fora da sala de aula
Para os alunos

7. Cite pelo menos cinco pontos positivos da escola.
a) mais atividades
b) estudo de dia todo
c) gosto do professor

8. Cite pelo menos cinco pontos negativos da escola.
quando os professores brigam

1. Cite pelo menos cinco pontos positivos sobre o trabalho da gestão escolar.

o gosto da digitalização
da área com a prática
atividades em sala de aula
a interação entre os alunos

2. Cite pelo menos cinco pontos negativos sobre o trabalho da gestão.

tem nada

ANEXO G – Termo de consentimento e esclarecimento I



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB
Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Termo de consentimento livre e esclarecido

Concordo em participar, como voluntário (a), do estudo que tem como pesquisadores responsáveis os (as) alunos(as):

Jacqueline D.B. Santos

Julmar Lima Alves
Rozane da Conceição

Genivaldo Santos, do Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância, da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB, UNILAB

– Campus dos Malês. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com a comunidade escolar, visando o estudo da gestão na escola Arlete Hagóthais.

Minha participação consistirá em conceder uma entrevista. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos serão utilizados para produção de trabalho de conclusão de curso e autorizo o uso para esse fim.

Francilaine dos Santos

Assinatura

São Paulo Conde, 1 de julho de 2015.

ANEXO H – Entrevista III



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
 Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAD/UAB
 Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Entrevista

Professor () Funcionário () Equipe gestora () Responsável (X) Aluno ()

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: 31

Nível de escolaridade: 2º grau Completo

Curso Superior (caso tenha cursado): _____

1- A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?
 (X) sim () não

2 - Você participa ou já participou do conselho escolar?
 () sim (X) não

3 - Todas as decisões da escola são tomadas e implementadas com o conhecimento de todos?
 (X) sim () não

4- Os pais ou responsáveis comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?
 (X) sim () não

5 - A escola se mantém aberta para que a comunidade possa buscar informações de caráter pedagógico e administrativo?
 (X) sim () não

6 - Quais são as intervenções utilizadas pela escola para amenizar os problemas de aprendizagem?

Reforço diário para alguns alunos na leitura e escrita
Encaminhamento o psicólogo e fonoaudiólogo
Convida os pais para conhecerem o desempenho dos seus filhos.

7 - Cite pelo menos cinco pontos positivos da escola.

Bom organização das atividades escolares;
excelente estrutura física
oportunidade de experimentar outras experiências.
Direção e professores sempre presentes.

8 - Cite pelo menos cinco pontos negativos da escola.

falta de interação da direção da escola.

9- Cite pelo menos cinco pontos positivos sobre o trabalho da gestão escolar.

sempre presente na escola
sempre dispostas a tirar dúvidas e receber
a comunidade.
é dinâmica, ativa;
buscar soluções para os principais problemas.

10 - Cite pelo menos cinco pontos negativos sobre o trabalho da gestão.

Deveria mudar melhor as funções da escola
mandar as obras da escola com mais tempo.

ANEXO I – Termo de consentimento e esclarecimento II



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB
Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Termo de consentimento livre e esclarecido

Concordo em participar, como voluntário (a), do estudo que tem como pesquisadores responsáveis os (as) alunos(as): Genivaldo S. Santos, Jaqueline D. Barbosa Santos, Helmar Lima Alves, Robane da F. Leoneuca do Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância, da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB, UNILAB – Campus dos Malês. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com a comunidade escolar, visando o estudo da gestão na escola Anete Magalhães. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos serão utilizados para produção de trabalho de conclusão de curso e autorizo o uso para esse fim.

Cícero José de Santana

Assinatura

SaF:º do bonae, 3 de Julho de 2015.

ANEXO J – Entrevista IV



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
 Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB
 Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Entrevista

Professor () Funcionário () Equipe gestora () Responsável (X) Aluno ()
 Sexo: Masculino (X) Feminino ()
 Idade: 35
 Nível de escolaridade: Ensino Fundamental I
 Curso Superior (caso tenha cursado): _____

- 1- A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?
 (X) sim () não
- 2- Você participa ou já participou do conselho escolar?
 (X) sim () não
- 3- Todas as decisões da escola são tomadas e implementadas com o conhecimento de todos?
 (X) sim () não
- 4- Os pais ou responsáveis comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?
 (X) sim () não
- 5- A escola se mantém aberta para que a comunidade possa buscar informações de caráter pedagógico e administrativo?
 (X) sim () não
- 6- Quais são as intervenções utilizadas pela escola para amenizar os problemas de aprendizagem?
 No momento nenhuma reclamação sobre o aprendizado.

7- Cite pelo menos cinco pontos positivos da escola.

Um atendimento excelente
 Uns hábitos muito comportáveis
 Segurança total
 Alimentação saudável
 Professores autamente capacitados.

8- Cite pelo menos cinco pontos negativos da escola.

até agora nenhum pontos negativos.
 Estamos satisfeitos com a escola.

ANEXO K – Entrevista V



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
 Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB
 Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Entrevista

Professor () Funcionário () Equipe gestora () Responsável (X) Aluno ()
 Sexo: Masculino (X) Feminino ()
 Idade: 35
 Nível de escolaridade: Ensino Fundamental I
 Curso Superior (caso tenha cursado): _____

1- A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?
 (X) sim () não

2- Você participa ou já participou do conselho escolar?
 (X) sim () não

3- Todas as decisões da escola são tomadas e implementadas com o conhecimento de todos?
 (X) sim () não

4- Os pais ou responsáveis comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?
 (X) sim () não

5- A escola se mantém aberta para que a comunidade possa buscar informações de caráter pedagógico e administrativo?
 (X) sim () não

6- Quais são as intervenções utilizadas pela escola para amenizar os problemas de aprendizagem?
 No momento nenhuma reclamação sobre o aprendizado.

7- Cite pelo menos cinco pontos positivos da escola.

Um atendimento excelente
 Uns hábitos muito comportáveis
 Segurança total
 Alimentação saudável
 Professores autamente capacitados.

8- Cite pelo menos cinco pontos negativos da escola.

até agora nenhum pontos negativos.
 Estamos satisfeitos com a escola.

ANEXO L – Termo de consentimento e esclarecimento III



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
 Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB
 Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Termo de consentimento livre e esclarecido

Concordo em participar, como voluntário (a), do estudo que tem como pesquisadores responsáveis os (as) alunos(as): Juliana Lima, Resane da A. Correios, Jaqueline D.B. Santos, Yamuel do Santos do Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância, da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB, UNILAB – Campus dos Malês. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com a comunidade escolar, visando o estudo da gestão na escola Arlete Magalhães. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos serão utilizados para produção de trabalho de conclusão de curso e autorizo o uso para esse fim.

Nélia de V. Ferreira
 Assinatura

São Paulo Conde, 1 de Julho de 2015.

9- Cite pelo menos cinco pontos positivos sobre o trabalho da gestão escolar.

- A gestão da escola é aberta ao diálogo.
- Participação da gestão da escola no planejamento pedagógico
- Tem disponibilidade para atender os pais dos alunos
- A gestão escolar conversa com os alunos para perceber se a escola está atendendo suas expectativas e se preocupa

10 - Cite pelo menos cinco pontos negativos sobre o trabalho da gestão.

- Fazer mais reuniões com os funcionários da escola

com a qualidade do ensino desenvolvido

ANEXO N – Termo de consentimento e esclarecimento IV



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

 Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB

 Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Termo de consentimento livre e esclarecido

Concordo em participar, como voluntário (a), do estudo que tem como pesquisadores responsáveis os (as) alunos(as): Juliana Lima Alves, Genivaldo S. Santos, Jacqueline D.B. Santos, Rezene da F. Conceição, do Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância, da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB, UNILAB – Campus dos Malês. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com a comunidade escolar, visando o estudo da gestão na escola _____.

Minha participação consistirá em conceder uma entrevista. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos serão utilizados para produção de trabalho de conclusão de curso e autorizo o uso para esse fim.

Ilvone Ramos dos Santos de Jesus

Assinatura

São Paulo Conde, 01 de julho de 2015.

9- Cite pelo menos cinco pontos positivos sobre o trabalho da gestão escolar.

O trabalho da Gestão escolar é com compromisso diante do seu papel de melhor atender o aluno, funcionários, familiares, dentro de suas possibilidades, buscando fazer com que haja uma coesão e boa relação com todos.

10 - Cite pelo menos cinco pontos negativos sobre o trabalho da gestão.

Os problemas que surgem, a solução não depende exclusivamente da gestão escolar, mas também de outros órgãos, que com isso tende a esperar um pouco.

ANEXO P – Termo de consentimento e esclarecimento V


UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB
Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância

Termo de consentimento livre e esclarecido

Concordo em participar, como voluntário (a), do estudo que tem como pesquisadores responsáveis os (as) alunos(as): Julimar Bina Alves, Jaqueline D.B. Santos, Resane da A. Correção, Genivaldo Santos, do Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância, da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD/UAB, UNILAB – Campus dos Malês. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com a comunidade escolar, visando o estudo da gestão na escola Arlete Magalhães. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos serão utilizados para produção de trabalho de conclusão de curso e autorizo o uso para esse fim.

Jaqueline Sales Antunes dos Santos
 Assinatura

São Fco - Conde 01 de Julho de 2015.

9- Cite pelo menos cinco pontos positivos sobre o trabalho da gestão escolar.

Bom atendimento aos pais e responsáveis
Disponibilidade da equipe para esclarecer
dúvidas.

10 - Cite pelo menos cinco pontos negativos sobre o trabalho da gestão.

Não observei nenhum