



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

Sybelle Oliveira Torres

**INSTRUMENTOS EFETIVOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA
ESCOLA DO MACIÇO DE BATURITÉ**

Redenção-Ce

2016



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

INSTRUMENTOS EFETIVOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DO MACIÇO DE BATURITÉ

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração Pública como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Aluna: Sybelle Oliveira Torres

Orientador: Geovani de Oliveira Tavares

**Redenção-Ce
2016**

**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

T648 Torres, Sybelle Oliveira.

Instrumentos efetivos de gestão democrática em uma escola do Maciço de Baturité. / Sybelle Oliveira Torres. – Redenção, 2016.

30 f.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Geovani de Oliveira Tavares.

Inclui referências.

1. Planejamento educacional. 2. Educação – planejamento. 2. Educação. I. Título.

CDD 371.207

Aos meus pais, irmãos, meu esposo, meu filho e a toda minha família que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Agradecimentos

A Deus, pela presença constante em todos os momentos de minha vida, desta maneira estando sempre ao lado em todas as etapas deste trabalho. Dando-me força para superar as dificuldades, que foram muitas.

A esta Universidade, a Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD, ao Programa Nacional de Administração Pública – PNAP que ofertaram o Curso de Bacharelado em Administração Pública, pela oportunidade.

A todos os professores e tutores do curso, pela contribuição teórica.

Ao meu orientador, Professor Geovani de Oliveira Tavares, pela seriedade e compromisso com que conduziu as orientações. Aceitando, orientando, apoiando, incentivando e confiando neste trabalho.

Aos colegas da faculdade pelo aprendizado, apoio, convivência e amizades conquistadas.

À minha família que sempre esteve presente, incentivando e contribuindo nos momentos mais difíceis.

A minha mãe Laurinete, por todo apoio, incentivo e contribuição ficando com meu filho.

Ao amado George, por todo apoio, incentivo, compreensão e colaboração para a realização deste trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, possibilitaram a realização desta pesquisa.

Lista de gráficos

GRÁFICO 1: O colegiado escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar?

GRÁFICO 2: O conselho escolar se reúne mensalmente para deliberar sobre as decisões na escola?

GRÁFICO 3: Todos os membros da comunidade escolar assim como professores, funcionários participaram ativamente da elaboração do projeto político pedagógico da escola?

GRÁFICO 4: Todos os que trabalham na escola conhecem o projeto-pedagógico da escola?

GRÁFICO 5: As práticas escolares e as decisões tomadas são participativas?

GRÁFICO 6: Como você considera a gestão da escola?

GRÁFICO 7: A escola cede seu espaço para eventos da comunidade?

GRÁFICO 8: Vocês são comunicados sobre todas as decisões que acontecem no âmbito da escola?

GRÁFICO 9: Os professores são motivados para uma ação conjunta no processo de ensino aprendizagem?

GRÁFICO 10: A gestão mantém um bom relacionamento com todos os segmentos da escola?

GRÁFICO 11: Os professores estão atentos às necessidades dos alunos?

OLIVEIRA, Sybelle. **Instrumentos Efetivos de Gestão Democrática em uma Escola do Maciço de Baturité**. 26 p. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração Pública – Polo de EaD de Redenção, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2016.

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema “Instrumentos Efetivos de Gestão Democrática em uma Escola do Maciço de Baturité”, tendo como propósito descrever os resultados de uma gestão escolar baseada em um processo participativo, dinâmico e democrático. Que utiliza os instrumentos de Gestão Democrática como estratégia para conseguir a efetivação dos princípios da democracia, tornando a aprendizagem dos alunos um sucesso. Questionou-se a participação da comunidade nas decisões da escola. E como objetivo geral analisou-se a efetividade desses instrumentos de gestão democrática. A pesquisa possibilitou perceber a fragilidade do processo democrático na instituição. Embora a mesma disponha dos diferentes instrumentos que precisa se configurar como uma gestão democrática de acordo com Lei 9394/96 promulgada há mais de 10 anos ainda encontrou-se vestígios de decisões monocráticas, nas quais simplesmente faz com que seus colaboradores dentro da instituição apenas acenem positivamente sem questionar. É necessária a clara compreensão que não existe democracia sem participação. Diante do exposto se faz importante a escola repensar suas práticas e começar a desenvolver ações que venha de fato contribuir para uma formação plena do indivíduo que passa pelas inadvertidamente pelas mãos dos profissionais que a compõe.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Participação. Educação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
CAPITULO I: A DEMOCRACIA NAS ESCOLAS	11
2.CAMINHOS DA PESQUISA	16
2.1 Campo de pesquisa	16
2.2 Instrumentos de coleta de dados	17
2.3 Procedimentos metodológicos	17
3.DISSCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS	18
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	25
REFERÊNCIAS.....	27
ANEXOS	29

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz a importância de se utilizar os instrumentos de gestão democrática na gestão escolar, abordando esses instrumentos como uma estratégia para a efetivação do princípio constitucional da Gestão Democrática.

Quando se fala em gestão democrática pressupõe o envolvimento de todos que compõe a instituição na organização e elaboração dos diferentes instrumentos que estão inseridos na mesma garantindo dessa forma a efetiva participação de todos os envolvidos, haja vista que democracia está condicionada a participação popular.

Com a promulgação da Lei 9394/96 as instituições escolares foram obrigadas a repensar suas políticas no âmbito das instituições fazendo com que estas pudessem acompanhar as mudanças vigentes na política educacional que tinha como principal objetivo a melhor qualidade do ensino público e essa qualidade passam inadvertidamente dentro da própria instituição onde começa a formação da criança.

É importante salientar que já não se concebe mais uma escola que seja autoritária, que exclua a sua equipe das decisões, embora de forma ainda velada se percebe que muita coisa precisa ser repensada principalmente quando esta questão da participação está ligada a questões políticas ainda tão enraizadas na política partidária causando enormes prejuízos para a educação dos municípios, principalmente estes que em sua grande maioria são considerados currais eleitorais.

Não se pode omitir que houve já consideráveis avanços, mas os resquícios desse pensamento retrógrado ainda permeia muita das instituições municipais.

Dentro do sistema educacional a gestão escolar precisa se apresentar como aparato para garantir a efetividade desse processo que requer acima de tudo uma postura coerente e responsável de seus gestores. Sensibilizar as pessoas que trabalham é um dos grandes desafios.

Não é fácil fazer educação em um país onde há desigualdade em todos os níveis e esses conflitos acabam por transpor os limites da escola sendo um dos principais fatos que dificulta a gestão das instituições atualmente.

O papel do gestor é fundamental na condução desses conflitos. É preciso que haja sensibilidade, respeito às diferenças e uma conduta ética que supera esses

infortúnios que tem cada dia colocado o país como um dos piores em material de educação.

Inserir a gestão participativa nas instituições é muito mais do que criar um núcleo gestor, criar conselhos, associações, é dar suporte para que estes instrumentos realizem seu trabalho, possam fiscalizar opinar e participar ativamente de todas as decisões. Mas infelizmente a realidade não condiz com a prática.

Alguns gestores são indicados como cargos de confiança do prefeito, sem levar em consideração sua formação, suas habilidades e potenciais. Gerir uma escola é delegar responsabilidades, é confiar, é saber que ao seu lado existem pessoas capazes, é lutar por um objetivo comum.

A criança vai para a escola porque gosta de estudar, a escola precisa ser aprazível para o aluno, e ser aprazível precisa que todos que a compõe reconheçam na instituição o modelo de escola que pode contribuir de forma significativamente para a formação do aluno, no convívio com os pares, na relação com os professores, com funcionários e com os próprios colegas.

Para isso precisam existir instrumentos que a tornem mais eficaz, dinâmica e um ambiente onde não apenas a teoria é repassada, mas que na prática esta afinidade exista e contribuem de forma prática para a efetivação desses valores. Não se pode prescindir da participação de todos para o sucesso das ações dentro de uma escola. Não se concebe construir democracia sem participação.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, põe a gestão democrática como princípio da educação pública, assumidos no artigo três da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, inciso VIII, explicitando “gestão democrática do ensino público na forma de lei e da legislação do sistema de ensino” (BRASIL, 2005, p.22).

Diante do exposto é possível perceber que para a execução de uma boa gestão democrática participativa, é preciso a participação de todos na construção de gestão democrática de forma eficiente e transparente. Assim, a luta pela democratização da educação e conseqüentemente, pela construção da gestão democrática da unidade escolar chega mais rapidamente.

Dentro deste contexto questiona-se: De que maneira a participação social se faz presente e ativa no modelo de gestão empregado pela gestão escolar atual?

Acreditamos que a participação da comunidade é parte importante no processo de desenvolvimento do cidadão e pode trazer contribuições para a melhoria da qualidade do ensino e da escola. Sendo assim a qualidade da escola e da educação não depende só apenas do empenho dos profissionais da escola, mas também da iniciativa dos pais de alunos e seus responsáveis, uma vez que a escola é uma extensão da casa onde o aluno passa apenas pequena parcela do dia e também porque serão os pais e responsáveis os exemplos vivos da experiência de participação nos diversos âmbitos da vida em sociedade.

Despertou-se o interesse por esse tema, já que nenhum estudo foi anteriormente realizado sobre essa temática na Escola pesquisada. O presente projeto apresenta grande significância científica, haja visto que uma vez concluído, será capaz de subsidiar as tomadas de decisões, implantação da gestão participativa em escolas públicas pela equipe gestora e reflexão sobre o que é e quais os benefícios da gestão democrático-participativa.

Ainda buscar-se a compreender a importância da utilização dos instrumentos de gestão de forma eficiente, já que a missão da escola contemporânea é formar indivíduos capazes de refletir criticamente sobre a realidade, sendo sujeitos ativos no seu aprendizado, aptos para enfrentar os desafios cotidianos e proporcionar-lhes uma educação de qualidade é de suma importância que a comunidade escolar passe a trabalhar de forma conjunta para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Dessa forma, os objetivos propostos permeiam a importância social intrínseca a este trabalho, ou seja, analisar a efetividade dos instrumentos de gestão democrática de uma escola do maciço de Baturité. Identificar os instrumentos de gestão na escola; Elencar os caminhos percorridos na elaboração do PPP; Descrevendo como as decisões são tomadas no Conselho Escolar.

Por fim, o presente trabalho foi dividido em 3 capítulos, no primeiro foi feita uma discussão teórica sobre Democracia nas Escolas. No segundo capítulo foi descrito o caminho trilhado na pesquisa e por fim, no terceiro capítulo um estudo do caso de uma escola no Maciço de Baturité-Ce.

CAPITULO I: A DEMOCRACIA NAS ESCOLAS

O processo de democratização nas escolas foi um pouco tardio, passou por diversas transformações vindas desde 88 com a Constituição Federal. O conceito de gestão democrática passa a ser incluído pela sociedade contemporânea, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206, dispõe ao longo do mesmo, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14 destaca a obrigação da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

A escola precisa mostrar resultados positivos na aprendizagem dos alunos, mas nem sempre são esses resultados. Para alcançá-los é preciso uma gestão democrática bem participativa que tenha gestores que atuem como líderes capazes de promover ações que estimulem à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar. Sendo assim o ambiente fica favorável ao trabalho educacional e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades.

Sendo que a comunidade escolar engloba todos (pais, professores, alunos, equipe gestora da escola e funcionários). Luck (2006, p. 57) define gestão democrática como: “[...] o método em que se criam condições para que os membros da coletividade não só tomem as decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação”. Luck (2006) diz ainda que a gestão democrática só é praticada desde que aconteça uma gestão participativa.

“A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.” (BRASIL, 2004).

Os mecanismos de participação são resultados da mobilização e do envolvimento de todos no partilhamento do poder e no compromisso com o aprendizado político desse processo que se efetiva no exercício de construção cotidiana de várias formas de participação (BRASIL, 2005).

Construir uma gestão escolar focada na coletividade e no compromisso com uma gestão democrática participativa requer muito desempenho, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã depende muito da escola. Portanto a importância de utilizar os instrumentos de gestão democrática na escola e os benefícios que eles trazem para o aprendizado do aluno é notória.

Para firmar a gestão democrática na escola, a fim de que a tomada de decisão seja compartilhada, é preciso à construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classes, a construção em grupo do Projeto Político-Pedagógico, o processo da escolha do cargo de dirigente escolar e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

O programa Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) também é uma ferramenta de gestão da escola. Só será útil, portanto, se ajudar a comunidade escolar a identificar e a enfrentar os seus problemas. Para isso, as respostas do diagnóstico devem corresponder à realidade e devem ser pensadas coletivamente. O PDE Escola é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão.

O conselho de classe é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. Constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática, pois "guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino, que é o eixo central em torno do qual se desenvolve o processo de trabalho escolar" (DALBEN, 1995, p. 16).

A associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), enquanto instância de participação constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível. Esse elo constante entre pais, professores e funcionários com a comunidade, prima também pela busca de soluções equilibradas para os problemas coletivos do cotidiano escolar, dando suporte à direção e à equipe, visando o bem-estar e formação integral dos alunos.

O Grêmio estudantil torna-se um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se numa aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático. Possibilitando ainda, que os estudantes aprendam a se organizarem politicamente e a lutar pelos seus direitos.

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa "instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula" (VEIGA, 1998, p. 113).

A gestão democrática da escola significa, portanto, a conjunção entre instrumentos formais - eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira - e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas.

Os Conselhos Escolares na educação básica, concebidos pela LDB como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das comunidades escolar e local. (LDB, art. 14).

O Conselho será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico.

O conselho escolar delibera sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisa as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanha a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobiliza a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação.

Sua atribuição é deliberar, nos casos de sua competência, e aconselhar os dirigentes, no que julgar prudente, sobre as ações a empreender e os meios a utilizar para o alcance dos fins da escola. O conselho existe para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e, no âmbito de sua competência, o que deve ser feito.

Os Conselhos Escolares atuam de forma a materializar a Gestão Democrática nas escolas. Partimos da compreensão de que a análise do papel dos conselhos

escolares para o processo de democratização da gestão da educação pública implica, inicialmente, em compreender que a gestão democrática abre possibilidades para o controle da sociedade civil sobre a política educacional. Esse controle por sua vez exige a participação de professores, pais, alunos, funcionários e comunidade na gestão da escola e da educação. No caso a escola pesquisada conta como participantes: o presidente, dois professores, dois funcionários, dois pais de alunos e dois alunos.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) também é um instrumento de gestão democrática participativa, construído através do planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação, a escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados.

O processo de elaboração e execução do PPP possibilita à escola organizar seu processo pedagógico de forma participativa, envolvendo todos os atores do processo educacional, na busca de soluções para os problemas inerentes à gestão pedagógica.

O PPP quando efetivamente elaborado e executado no coletivo, funciona como um acordo entre os diversos atores, o que acaba por repercutir positivamente no contexto escolar; sua implementação permite à escola a formação de uma cultura própria, propiciando aos professores, a percepção de um trabalho de conjunto e de padrões de comportamento desejáveis para a instituição e por fim, liderança do gestor frente a esse processo é de vital importância, considerando a dimensão pedagógica da gestão, bem como a participação da comunidade escolar.

A eleição de diretores é um dos instrumentos de gestão democrática, visto como “um importante mecanismo de democratização da escola”.

São varias as formas de escolha dos dirigentes escolares:

O concurso público que é creditado à objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais. A maioria dos estados não adota tal modalidade por considerar que a gestão escolar não se reduz a dimensão técnica (atividades administrativas rotineiras e burocráticas) deixando em segundo plano a compreensão do processo político pedagógico. No parecer do Ministério da Educação é a forma mais leal de ingresso para a carreira docente no setor público, sendo o concurso de provas e títulos o ponto de partida no sistema de ensino, mas não a mais apropriada para a

escolha de dirigentes escolares, pois “a gestão escolar não deve constituir-se cargo ou função vitalícia”.

A livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta no Gestor público indica o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter incorporado o clientelismo, na medida em que se distinguia a política do favoritismo e da marginalização das posições. Geralmente também, este diretor não contava com o respaldo escolar. Essa modalidade articulada ao conservadorismo político permitia a transformação das escolas em espaço instrumentalizado de práticas autoritárias e barganhas políticas.

O diretor de carreira é uma modalidade pouco utilizada. Configura-se através de critérios rígidos ou não. Considera aspectos como tempo de serviço, merecimento, distinção, escolarização. No setor público apresenta-se como variação da modalidade de indicação política, apesar de parecer fundada no mérito das pessoas.

As listas tríplexes ou sêxtuplas consistem na consulta à comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes de possíveis dirigentes. Cabe, portanto ao Executivo, nomear o diretor entre os nomes destacados e/ou submetê-los a uma segunda fase, que consiste em provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva para a gestão.

A eleição direta para diretores, historicamente, tem sido uma das modalidades tidas como mais democrática, apesar de gerar grandes polêmicas. A defesa dessa modalidade é a conquista da decisão sobre os destinos da escola.

O processo de eleição apresenta-se de formas variadas:

- a) delimitação do colégio eleitoral- restrito a parcela da comunidade ou totalidade (pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários);
 - b) mecanismo de escolha associada a provas específicas, planos de trabalho, etc.
- (BRASIL, 2005).

A forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas certamente, interfere no modelo dela. A escola pesquisada a forma de ingresso no cargo é pela livre indicação, o gestor público no caso o Prefeito, nomeia como cargo de confiança.

2. CAMINHOS DA PESQUISA

Nessa pesquisa iremos entrevistar professores, alunos e núcleo gestor de uma escola pública municipal, pertencente ao maciço de Baturité, escola esta de ensino fundamental II observar-se-á as maiores demandas de atualização de conhecimento, as experiências sobre estes sujeitos no campo do conhecimento bem como suas práticas pedagógicas.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma leitura exploratória no primeiro momento para aprofundamento da bibliografia específica a respeito do tema.

A metodologia de estudo foi uma pesquisa qualitativa que é utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre uma questão, abrindo espaço para a interpretação, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

Segundo Fleischer (citado por DIAS, 2000), “Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação e, por isso, são normalmente usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa”.

Podendo ser classificada descritiva isto porque a pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Desta maneira buscando investigar a existência de instrumentos de gestão democrática e a efetividade deles.

2.1 Campo de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em uma Escola Municipal situada no Maciço de Baturité, onde atende alunos do 5º ao 9º ano do ensino fundamental, a mesma é composta por uma diretora, uma coordenadora, professores, secretaria escolar e funcionários.

Na pesquisa de campo foi feito um estudo de caso onde se analisou a unidade em todos os seus aspectos de maneira que houve um conhecimento mais amplo de suas atividades.

De acordo com André, Ludke (1986), “Os estudos de casos visam à descoberta, mesmo que o investigador parta de alguns pressupostos teóricos

iniciais, ele procurará se mantiver constantemente atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo”.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

No sistema de coleta de dados foi utilizado um questionário com entrevistas semiestruturada, que contemplou dez entrevistados, sendo os seguintes sujeitos: a diretora, 3 professoras, 3 alunos e 3 pais, observando e comparando as respostas.

2.3 Procedimentos metodológicos

Os dados foram coletados e observados com base na análise de conteúdos, que conforme Bardin (1977) “... é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Buscou-se neste ponto destacar a importância de se realizar uma análise do comportamento da gestão no ambiente educacional, de forma que, esta possa contribuir positivamente para o melhor desempenho das questões educacionais tendo em vista que o seu cumprimento possa fortalecer os vínculos entre gestores e os demais segmentos que compõem a instituição escolar.

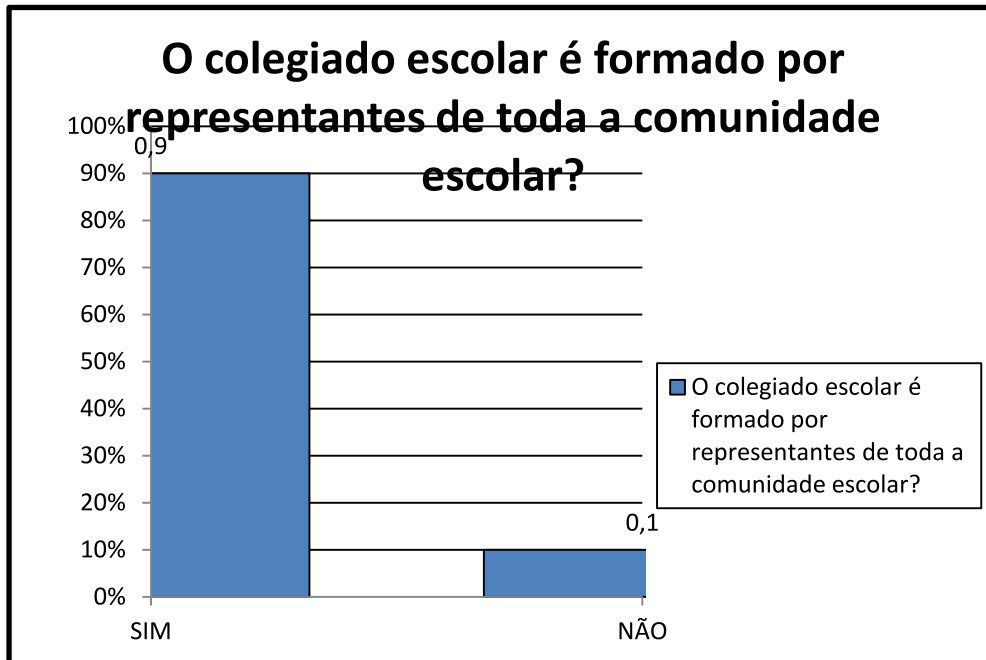
É fundamental essa observação no ambiente escolar para se conhecer os desafios da gestão educacional na atualidade considerando que é através desta análise que será possível realizar debates e reflexões para que os objetivos traçados da escola alcancem de forma positiva os resultados esperados, suprimindo dessa forma as necessidades de todos os segmentos da instituição sejam em seu aspecto social e/ou profissional.

É necessário para uma maior compreensão de a pesquisa elencar algumas informações importantes sobre a instituição escolar pesquisada. A instituição escolar é vinculada a rede municipal de ensino, oferecendo do Ensino Fundamental I até o 9º ano, ainda com salas de EJA (educação de jovens e adultos), a mesma conta atualmente com 400 alunos, funcionando nos 03 turnos (manhã, tarde, noite). A mesma é composta por uma diretora, uma coordenadora, professores, secretaria escolar e funcionários.

O objetivo principal da pesquisa é analisar a efetividade dos instrumentos de gestão nesse aspecto delimitamos a mesma a compreensão desses instrumentos e como estes são conduzidos pela gestão da escola. Foi utilizado um questionário com entrevistas semiestruturada aos seguintes sujeitos: a diretora, 3 professoras, 3 alunos e 3 pais. Do quadro administrativo, diretora, coordenadores, professores, com idade que varia entre 30 a 50 anos. Vale ainda ressaltar que o tempo de serviços dos funcionários varia entre 10 a 25 anos de serviço, e apenas 05 anos na referido instituição.

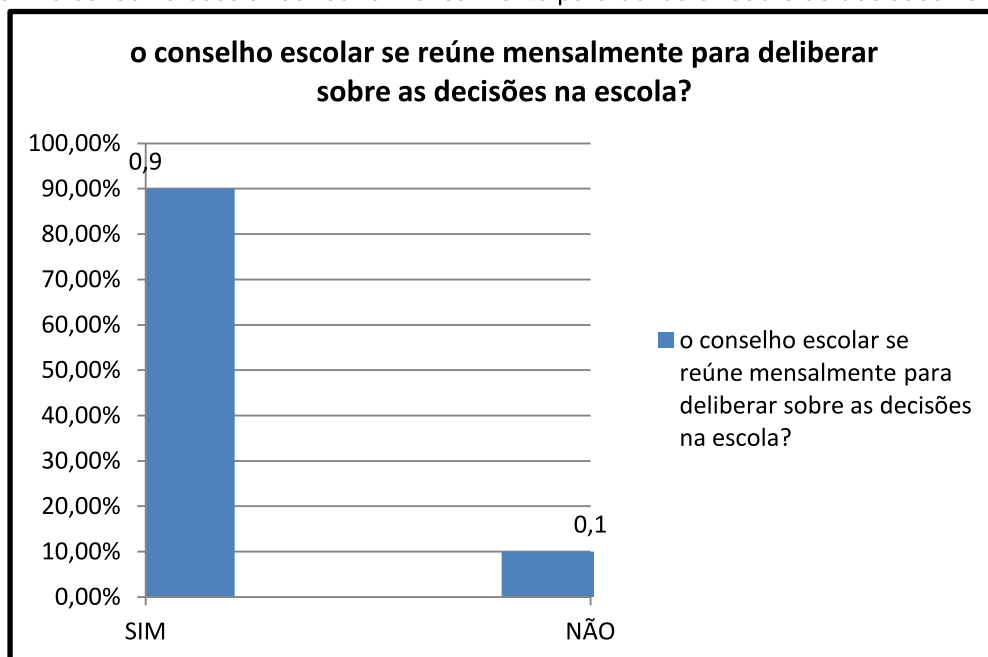
A primeira questão a ser elencada foi sobre a gestão democrática escolar, ou seja, a participação de todos os segmentos da escolar, professores, alunos, pais e comunidade na tomada de decisões. Entrevista direcionada segmentos da escola.

Gráfico 1: O colegiado escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar?



A entrevista contemplou professores, núcleo gestor e pais de alunos. Na primeira pergunta onde foi questionado sobre a representação do colegiado, 90% dos entrevistados afirmaram que existem representantes de cada categoria, 10% disseram que não. Ressalta-se que esses 10% que responderam foram os funcionários. Entende-se dessa forma que já nesse momento não há um devido esclarecimento sobre a composição do colegiado.

Gráfico 2: o conselho escolar se reúne mensalmente para deliberar sobre as decisões na escola?



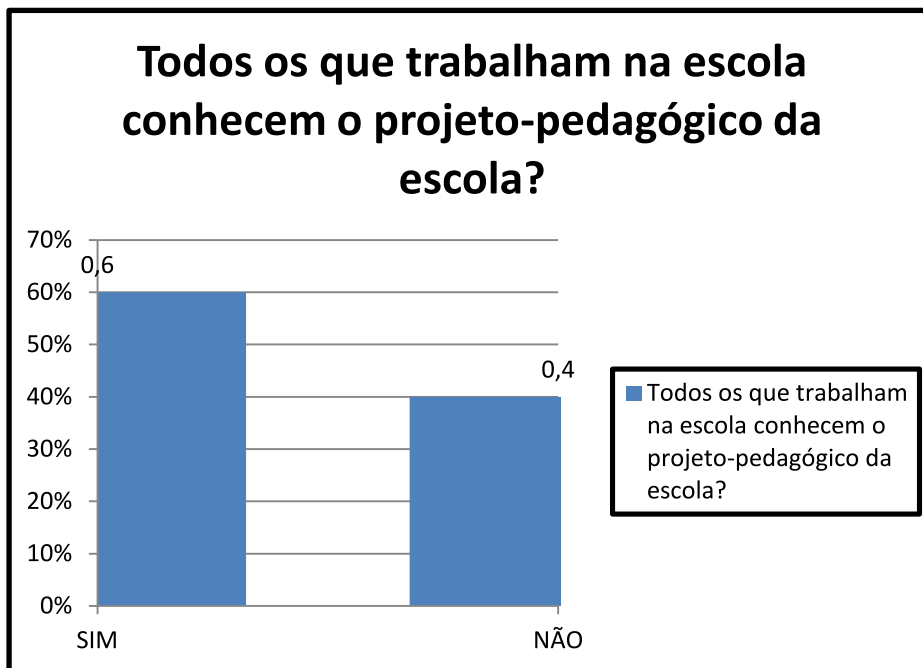
Perguntado sobre as reuniões dos conselhos o gráfico aponta a mesma situação, embora 90% afirmam que existem reuniões, outros 10% desconhecem. Ficando a incerteza nesse caso quanto à comunicação existente no ambiente escolar quando se trata do colegiado.

Gráfico 3: Todos os membros da comunidade escolar assim como professores, funcionários participaram ativamente da elaboração do projeto político pedagógico da escola?



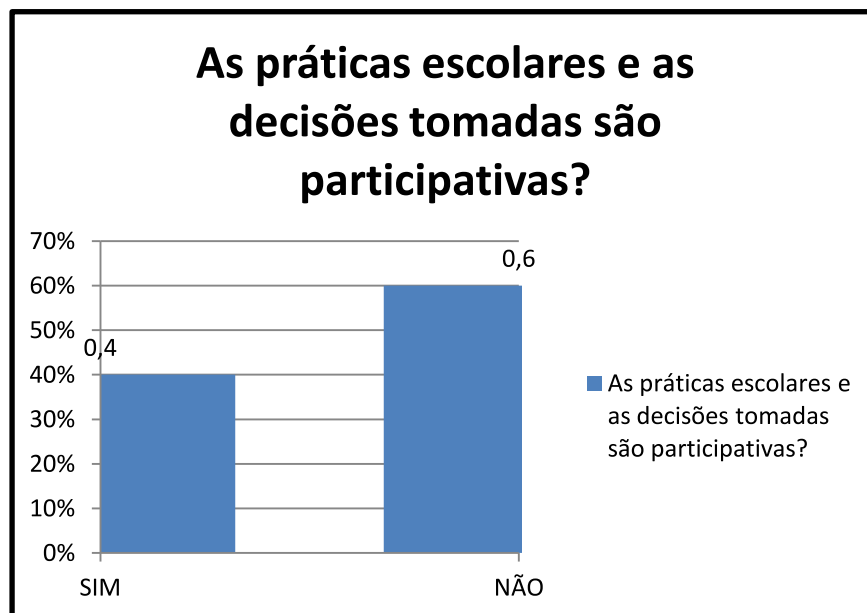
Outra importante questão que foi elencada diz respeito à construção do PPP. 70% dos entrevistados disseram que sim, enquanto 30% responderam que não. Aqui se ressalta que um número considerável de membros não demonstra saber sobre a construção coletiva do PPP.

Gráfico 4: Todos os que trabalham na escola conhecem o projeto-pedagógico da escola?



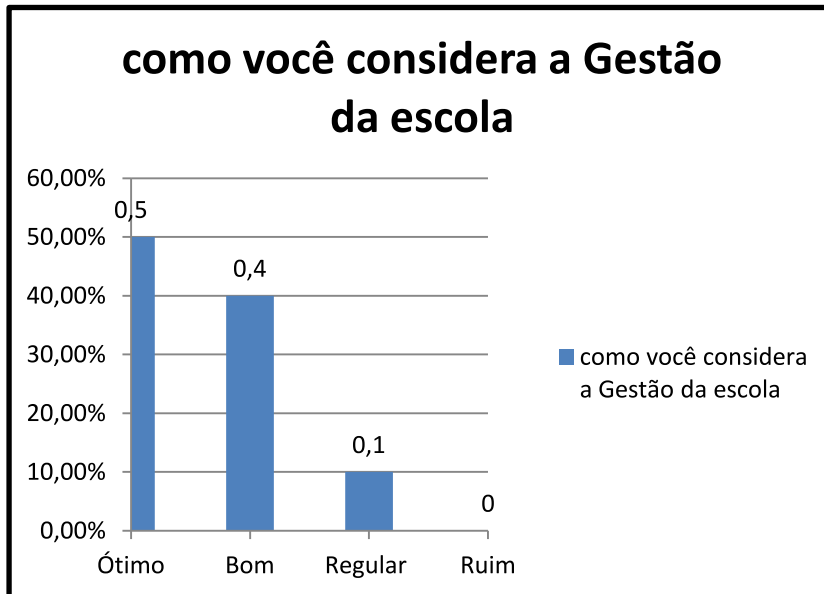
No questionamento sobre o conhecimento do PPP (Projeto Político Pedagógico) 60% dos entrevistados afirmam que sim, enquanto 40% dizem não conhecer. Ficou evidente que um número considerado de pessoas ainda desconhece o PPP da escola, isso se leva ao entendimento de que este supostamente não tenha sido construído coletivamente.

Gráfico 5: As práticas escolares e as decisões tomadas são participativas?



Perguntado sobre as decisões no âmbito da escola e as práticas escolares contemplam os segmentos que compõe a escola, 40% responderam que sim, e 60% responderam que não. Ressalta-se que se vislumbra aqui um aspecto que nada tem de democrático. Na entrevista se percebeu que embora alguns sejam convidados a participar das reuniões muitas vezes as decisões são monocráticas.

Gráfico 6: Como você considera a gestão da escola



Com relação à gestão da escola foi elencado quanto à qualidade da gestão. 50% consideram ótimo, 40% consideram bom, e 10% acham ruins. É importante salientar que um dos pontos observados na entrevista de acordo com os entrevistados é a questão da rotatividade na gestão, eles consideraram esse o ponto nevrálgico da instituição incorrendo muitas vezes em uma comunicação deficiente.

Gráfico 7: a escola cede seu espaço para eventos da comunidade?

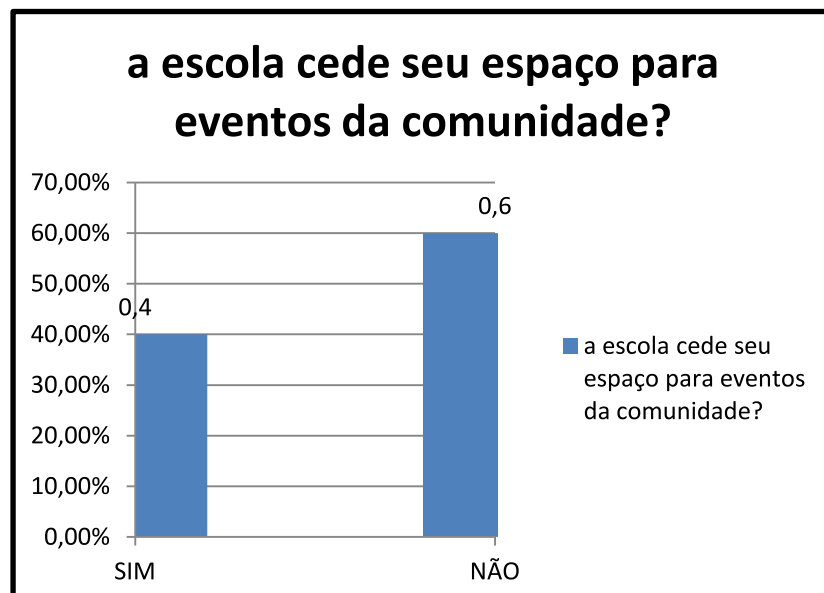
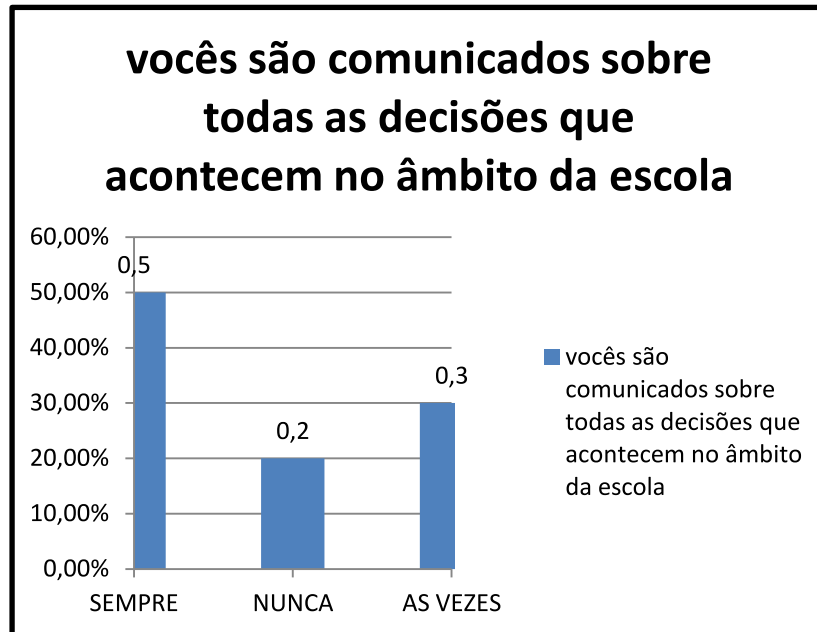
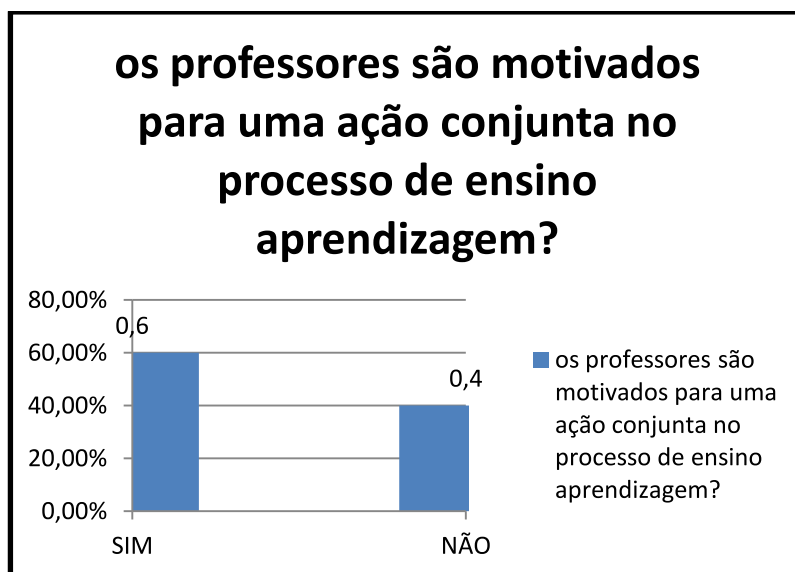


Gráfico 8: vocês são comunicados sobre todas as decisões que acontecem no âmbito da escola.



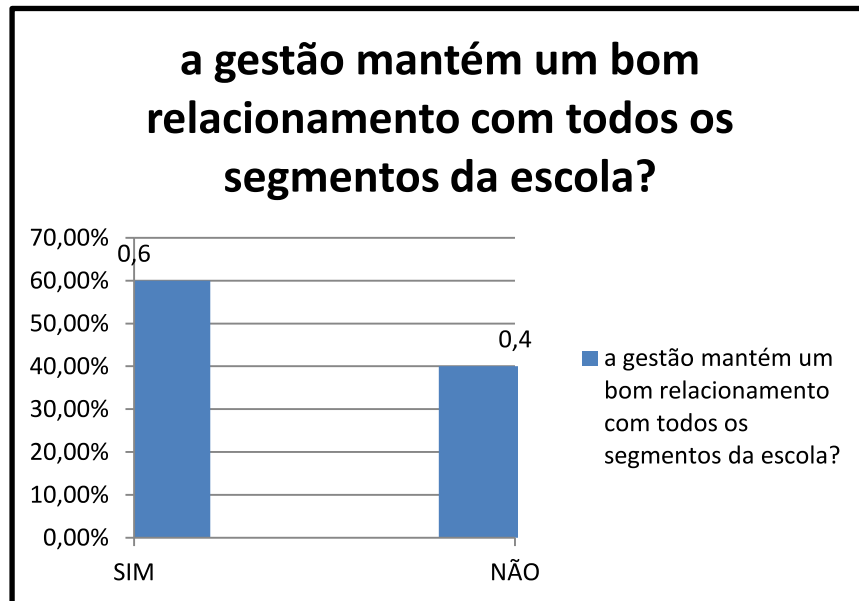
Outra questão levantada foi sobre a comunicação. 50% dos entrevistados disseram que sempre, 20% responderam que nunca, enquanto 30% afirmaram que às vezes. Compreende-se que não existe uma comunicação perfeita dentro da instituição tendo em vista que as afirmações de que não existe e às vezes leva a perceber que é preciso melhorar de forma considerável esse quesito.

Gráfico 9: os professores são motivados para uma ação conjunta no processo de ensino aprendizagem?



Com relação à motivação dos professores para trabalharem de forma coletiva 60% dos entrevistados responderam que sim, e outros 40% responderam que não. Fica evidente que existe um esforço por parte da gestão em fazer com que o coletivo prevaleça com relação ao trabalho do professor.

Gráfico 10: a gestão mantém um bom relacionamento com todos os segmentos da escola?



Quanto ao relacionamento interpessoal da gestão com os demais segmentos 60% afirmaram que sim, existe um bom relacionamento, enquanto 40% responderam que não. Entende-se que um bom número de pessoas consideram satisfatórias as relações no âmbito da escola.

Gráfico 11: os professores estão atentos às necessidades dos alunos?



Perguntado quanto à atenção do professor para com o aluno os resultados mostraram que 60% dos entrevistados percebem que o professor está atento as necessidades do aluno, enquanto que 40% afirmaram que não. Embora o resultado mostre que o professor se importa com o aluno entende-se que há muito a ser melhorado considerado o resultado negativo.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A democracia é um processo que se constrói através de mecanismos voltados para a participação no processo de tomada de decisão, e um dos primeiros passos nesta direção é a utilização desses mecanismos para conseguir alcançar esses resultados. Diante dos resultados obtidos na pesquisa ficou evidente que a escola pesquisada precisa melhorar ainda no seu entendimento do que seja a democracia participativa. Salienta-se que não pode existir democracia se não existe participação efetiva da sociedade. De forma especial a escola apesar de ter os instrumentos de gestão ainda se recente de um maior conhecimento do que realmente seja participação, abertura.

É notório reafirmar que esse novo modelo de gestão democrática na escola que surgiu a partir da LDB 9394/96 e que de certa maneira forçou as instituições a tomarem medidas para se adequar a novas diretrizes ainda engatinha nessas observações. Depois de mais de 10 anos da Lei em vigor a política partidária tem uma ação direta e decisiva na gestão das instituições principalmente no âmbito municipal e isso acaba resvalando no modelo de gestão supostamente 'democrática' mas que na realidade traz em seu bojo uma influência direta da administração municipal dentro das instituições.

A sociedade se recente de uma política mais participativa, embora por inúmeras vezes a comunidade seja convocada para deliberar sobre alguma decisão nos seus conselhos ainda prevalece o 'jeitinho brasileiro'.

Não se pode negar um avanço no processo de democratização das instituições mais ainda a última palavra vem de cima numa linha horizontal onde as decisões finais acabam sendo tecida em outros espaços alheios a escola.

A pesquisa ainda deixou margem para que se possa avaliar o comprometimento dos segmentos que a compõe sobre a fiscalização das ações do gestor da escola. É imperativo afirmar que essa linha tênue que separa o que

deveria ser feito do que está sendo realizado ficou bastante evidente nos resultados. Os entrevistados um pouco ressabiados se mostraram apáticos e sem vontade de demonstrar sua verdadeira opinião mesmo assim ficou evidente que precisa avançar. A sociedade precisa entender que não se está mais na época do coronelismo, a democracia exige participação, fiscalização, respeito às leis.

A escola em questão dispõe dos instrumentos de controle e participação social, como o PPP, Regimento interno, tem conselho dos pais, Conselho da Unidade Executora (PDDE), todos funcionam, mais ficou evidente que estes instrumentos existem, mas não atuam de forma clara, democrática.

Por fim conclui-se que dispor desses instrumentos e não se mostrar a sua eficácia, a sua importância para a melhoria das ações dentro da instituição não faz dela um modelo de gestão democrática, mas sim só comprova que ainda é preciso avançar para que a sociedade possa compreender qual seu verdadeiro papel e sem a sua participação nada muda.

Espera-se que a referida pesquisa possa contribuir para um repensar dos papéis de todos que fazem a instituição em questão e que esta venha servir de suporte para outras que ainda buscam se firmar como sendo uma escola democrática, como já dita antes, não existe democracia sem participação popular.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli; LUDKE, Menga; E.D.A.. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas** São Paulo: EPU, 1988.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília/DF. V. 1, 2005 a.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. P. 25.

BOTLER, Alice Miriam Happ; LIMA, Melania Santos de; DIAS, Wiviane Alves. **Gestão Democrática: Implicações da Participação da comunidade para a Melhoria da Organização da Escola**. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/.../gesto-democrtica.implicacoes-da-par...>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

DIAS, A. C. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação e Sociedade**, v.10, n.2, 2000.

LÜCK, Heloísa et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. – Curitiba: Editora Positiva, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8. Disponível em: [http://www.fundacaolemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes_da_gestao_escolar_%28livro_final%29.pdf] Acessado em: 20/05/2015.

LÜCK, H. et al. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. (Org.) **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72] Acessado em: 20/05/2015.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de. **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**. 2008. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2666/gestao-democratica-escolar>>. Acesso em: 20 maio 2015.

MARANHÃO Emagreci Maria de Lima; MARQUES, Luciana Rosa. **Os mecanismos de participação social na escola: instrumentos de gestão democrática ou de**

controle? 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index. Pop/rec.>>. Acesso em: 20 maio 2015.

OLIVEIRA, E.C; SOUSA, M.M de; VIEIRA, M.D.C. **Gestão de Recursos Humanos na Escola**. Fortaleza. Ed. UECE 2003. 96 p.(Cadernos pedagógicos, 4)

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de DOURADO, Luiz Fernandes. **2.1. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <escoladegestores. Mec.gov. BR/site/4-sala... gestam escolar/.../texto2_1.pdf>. Acesso em: 10. Maio. 2015.

SCHIAVONI, M.A. **Gestão democrática e o gerenciamento financeiro: gestão financeira para a escola pública**. Florianópolis: UNIDESC/CEAD, 2002. P.50: il. – (Caderno Pedagógico).

OLIVEIRA, Olga Maria de. **O projeto político-pedagógico: instrumento para uma gestão escolar democrática**. 2013. Disponível em: <www.mestrado.caedufjf.net/o-projeto-politico-pedagogico-instrumento-p...>. Acesso em: 18 de maio de 2015.

ANEXOS



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

ENTREVISTA COM OS SEGMENTOS DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR.

1. O colegiado escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar?
2. O conselho escolar se reúne mensalmente para deliberar sobre as decisões na escola?
3. Todos os membros da comunidade escolar assim como professores, funcionários participaram ativamente da elaboração do projeto político pedagógico da escola?
4. Todos os que trabalham na escola conhecem o projeto-pedagógico da escola?
5. As práticas escolares e as decisões tomadas são participativas?
6. Como você considera a gestão da escola
7. A escola cede seu espaço para eventos da comunidade?
8. Vocês são comunicados sobre todas as decisões que acontecem no âmbito da escola.
9. Os professores são motivados para uma ação conjunta no processo de ensino aprendizagem?
10. A gestão mantém um bom relacionamento com todos os segmentos da escola?
11. Os professores estão atentos às necessidades dos alunos?