**ALINNE DE OLIVEIRA LIMA**
**ALLYNE NUNES COSTA**
**LAYSE CAROLYNE MELO DOS SANTOS**

# CONCEPÇÕES E DESAFIOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DO ENSINO FUNDAMENTAL DE CHAPADINHA - MA

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Profª Enir Ferreira Lima
Co-Orientador: Ms. Valmir da Silva

Chapadinha
2016

**ALINNE DE OLIVEIRA LIMA**
**ALLYNE NUNES COSTA**
**LAYSE CAROLYNE MELO DOS SANTOS**

# CONCEPÇÕES E DESAFIOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DO ENSINO FUNDAMENTAL DE CHAPADINHA - MA

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Aprovada em _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____

**Profª. Enir Ferreira Lima** (Orientadora)
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____

**Prof. Ms. Valmir da Silva** (Co-Orientador)
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____

2º Examinador

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo sucesso e realização deste trabalho, por ter nos dado saúde e força para alcançar os nossos objetivos. À nossa família pelo carinho e apoio em nossas tomadas de decisões.

A nossa orientadora, Prof.ª Enir Ferreira Lima, pelo incentivo, dedicação e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento do Trabalho de Conclusão de Curso.

Aos professores da banca, pelo seu espírito inovador e empreendedor na tarefa de multiplicar os conhecimentos, apontando a importância de buscar novos olhares para o trabalho de pesquisa.

Agradecemos ao Prof. Ms. Valmir da Silva por ter nos apoiado e auxiliado nas atividades.

Agradecemos à direção da Faculdade do Baixo Parnaíba em especial, a pessoa da Prof.ª Me. Raimunda Nonata Fortes Braga, carinhosamente conhecida como Professora Nony Braga pelo seu exemplo de luta e dedicação em prol da educação e formação de cidadãos críticos e participativos.

A Coordenação e todos os professores do Curso de Pedagogia pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrados ao longo da nossa caminhada, e pela dedicação inequívoca, por não pouparem esforços como interlocutores dos alunos. Aos colegas de classe, pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa rara demonstração de amizade e solidariedade.

Por fim, à sociedade pela oportunidade e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este Curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, em profundidade, das nossas vidas.

*“Até aqui nos ajudou o Senhor!”*
*(I Samuel 7)*

# RESUMO

O trabalho é desenvolvido na linha de pesquisa LP3CP - Políticas públicas, gestão educacional e gestão escolar do Curso de Pedagogia – FAP. Tem como foco de investigação os conflitos que cercam a temática da gestão democrática no contexto da instituição da escola pública. Para alcançar esse objetivo optamos pela investigação em *lócus* numa instituição pública municipal do Ensino Fundamental de Chapadinha - MA. Para atingir esse objetivo nos propomos a estudar algumas concepções e conceitos da gestão democrática a partir das políticas públicas para a educação e de materiais teóricos sobre a temática; analisar a realidade observada no contexto da instituição em seus aspectos administrativos e pedagógicos; compreender os fenômenos que cercam a participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática e avaliar os dados coletados e apontar possibilidades para o campo investigativo e metodológico da educação pública, tendo como base teórica autores como: Ferreira (2009), Luck (2006), Paro (2008), Libâneo (2008). A investigação foi conduzida por metodologias coerentes com a proposta, qualitativa no aspecto acadêmico e descritiva com relação às análises. A investigação trouxe características das vivências e fenômenos que cercam o dia a dia dos sujeitos da comunidade escolar. Apontando com isso, certas possibilidades na busca de projetos inovadores para uma educação de qualidade para o terceiro milênio.



Palavras chave: Gestão escolar democrática. Políticas públicas. Qualidade educacional.

ABSTRACT

The work is developed in the LP3CP research line - Public policies, educational management and school management of the Education Course - FAP. Its r esearch focus the conflicts that the issue of democratic governance in the context of public school institution. To give counted this goal we chose the research locus in a public school elementary of Chapadinha - MA Education. To realize this goal we propose to study some concepts and concepts of democratic management from the public policies for education and theoretical materials on the subject; analyze the reality observed in the context of public school in { their administrative and pedagogical aspects; understand the phenomena that surround the school community participation in the democratic management process and evaluate the data collected and point possibilities for investigative and methodological field of education, with the theoretical basis authors as Ferreira (2009), Luck (2006), Paro (2008), Libâneo (2008). The investigation was conducted by methods consistent with the proposal, the academic qualitative and descriptive aspect of the aspect of the analysis. Work brought peculiarities of experiences and phenomena that surround the daily lives of the subjects of the school m munity. Pointing to this, certain possibilities in the search for innovative project for a quality education.

Keywords: Democratic school. Public policy. Educational quality.

**SUMÁRIO**

**INTRODUÇÃO** ..... 08
**CAPÍTULO I** ..... 11
**1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA** ..... 11
**1.1 Gestão democrática: uma discussão** ..... 11
**1.2 Participação docente** ..... 14
**1.3 Participação dos pais, alunos e funcionários na gestão da escola** ..... 15
**1.4 O papel do gestor na escola** ..... 18
**CAPÍTULO II** ..... 21
**2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA** ..... 21
**2.1 Pesquisa qualitativa** ..... 21
**2.2 Estado da arte** ..... 23
**2.3 Coleta e análise de dados** ..... 25
**2.4 Sujeitos e *lócus* de investigação** ..... 26
**CAPÍTULO III** ..... 27
**3 O CONTEXTO ESCOLAR E SEUS CONFLITOS: EM BUSCA DE UM FUTURO MELHOR PARA A EDUCAÇÃO E SEUS SUJEITOS** ..... 27
**3.1 Compreensões de uma gestão escolar democrática** ..... 27
**3.2 Dados coletados e análises** ..... 30
**CONSIDERAÇÕES FINAIS** ..... 37
**REFERÊNCIAS** ..... 39
**APÊNDICES** ..... 40

## INTRODUÇÃO

O trabalho é resultado de uma pesquisa realizada no contexto da escola pública municipal de Chapadinha – MA como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior em Licenciatura Plena em Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP). A investigação está lotada na linha de pesquisa LP3CP - Políticas públicas, gestão educacional e gestão escolar do Curso de Pedagogia desta instituição.

Os caminhos que nos levaram a questionar os conflitos que permeiam a gestão escolar democrática e seus sujeitos desse processo são oriundos das discussões e conhecimentos constituídos no decorrer do curso. Tais fenômenos levaram-nos a seguinte questão de pesquisa: Como os atores da comunidade escolar compreendem e, estão implementando as políticas públicas para uma gestão escolar democrática?

Nesse processo de construção de conhecimento e atingir a questão de pesquisa elaboramos o seguinte objetivo geral: Compreender os processos construtivos de implementação da gestão escolar democrática de uma instituição de ensino pública do Ensino Fundamental, tendo como base, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96). Dentro dessa perspectiva investigativa, guiamos o objetivo geral a partir de três objetivos específicos: Estudar e compreender os conceitos e parâmetros das teorias e das políticas públicas atuais referentes à gestão escolar democrática; investigar a implementação da gestão escolar democrática no contexto de uma escola pública municipal de Chapadinha - MA; dinamizar metodologicamente a coleta de informações e as análises das informações, pensando com isso, possíveis e futuras contribuições à comunidade escolar e acadêmica.

Com este trabalho damos um passo importante para pensar em uma educação para o terceiro milênio. Visualizar uma prática docente que privilegie projetos emancipadores em busca do desenvolvimento humano é essencial nesse período de transição democrática da gestão escolar. Para isso a sociedade civil organizada precisa conscientizar-se de que o espaço da escola é, também, um espaço de diálogo constante entre: gestores, professores, alunos, pais e comunidade.

Dessa forma, dar conta dos princípios da gestão democrática é fundamental para o alcance dos propósitos em evidência na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), uma educação de qualidade e democrática para todos.

Nessas últimas duas décadas do século XXI as instituições de ensino básico, principalmente as públicas, viveram algo novo e muito desafiador, a democratização dos espaços educacionais. A gestão escolar foi a que mais se evidenciou como ponto de mudança e transformação. A escola saiu de uma administração de cunho centralizador para uma gestão escolar democrática, ou seja, com a participação de todos os sujeitos que compõem o cenário da escola pública. Entre esses sujeitos estão os indivíduos internos e externos da escola. O espaço interno é representado pelo gestor, docentes, alunos e servidores. O espaço externo pela instituição familiar e comunidade.

Esses atores podem fazer a diferença quando comprometidos com os projetos e as causas da educação. Visto que, nessa busca pela qualidade, democratização e universalização da educação básica é fundamental o exercício do comprometimento, da responsabilidade e da participação cidadã que tornará viável a principal causa da escola existir, a formação crítica e emancipadora do aluno.

O estudo parte da perspectiva de que o conhecimento das políticas públicas e das teorias para a educação é essencial para ampliar o conceito e a prática da gestão democrática.

Libâneo (2008) em seus trabalhos contribui com a comunidade escolar e acadêmica ao apontar em suas teorias que o princípio da gestão pública da escola com características democráticas se dá pela participação coletiva. Essa perspectiva nos dá referências, estruturas e conhecimentos de que o coletivo pode fazer a diferença nesse processo democrático que visa, principalmente, a qualidade formativa do aluno. Libâneo (2008) reafirma que o diálogo é à base de todo o processo, pois, a elaboração de projetos e a construção da prática pedagógica necessitam de uma participação coletiva na busca de consenso para o bem comum.

Ferreira (2009) contribui com a discussão apontando que a gestão escolar democrática é resultado de políticas públicas conquistadas pela presença dos cidadãos nos movimentos que buscam mudanças sociais para o bem coletivo. Tal perspectiva possibilita ao sujeito desempenhar um caráter participante, deixando de ser espectador das mudanças.

Outra pesquisadora da temática, Luck, (2006), com conceitos inovadores, explica que a gestão escolar democrática também explora a dinâmica dos talentos pessoais nesse processo de (re) construção de teorias com relação às práticas pedagógicas. Para ela, esses talentos e esforços quando mobilizados e organizados coletivamente, resultam em um trabalho associativo orientado por uma vontade coletiva. Dessa forma, o diálogo e o coletivo são componentes importantes para a emancipação dos talentos.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96) em seu Art. 2º sinaliza para uma nova postura em termos de política pública para a educação, é a primeira ação política que apresenta fortes bases democráticas. Essas ações no espaço da educação garantem a criação de novas perspectivas de transformações sociais, pois em seus incisos: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extraescolar” (BRASIL, 1996, p. 44).

Esse arcabouço de informações são as bases teóricas do trabalho de pesquisa no contexto da escola pública do Ensino Fundamental de Chapadinha - MA, *lócus* onde se encontram os sujeitos da pesquisa. Para a estruturação do trabalho foi utilizado à pesquisa qualitativa tendo como método para coleta de dados a entrevista a partir de formulários semiestruturados. As questões foram expostas a sujeitos da instituição e a sujeitos externos da escola. Desses, tivemos um retorno significativo, do qual foi possível desenvolver um exame a partir da análise qualitativa.

As investigações apontaram fenômenos e conflitos característicos e pertinentes do espaço da instituição escolar pública. Diante disso, foi possível evidenciar que novas ideias estão se concretizando diante das mudanças sociais, políticas e econômicas ocorridas nas últimas décadas no Brasil. Essa realidade tem possibilitado que os profissionais da educação reavaliem, repensem e reformulem as práticas pedagógicas e o papel da gestão da escola pública democrática para uma educação de qualidade para o terceiro milênio.

# CAPÍTULO I

## 1 CONCEPÇÕES TEÓRICAS EM CURSO DA PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

### 1.1 Gestão democrática: uma discussão

A gestão escolar democrática, no contexto da escola pública no Brasil ainda carece de muitas discussões, visto que, é um tema recente nas políticas públicas para a educação. Um procedimento que vem sendo vivenciado pela sociedade no decorrer dos anos pós LDB (Lei nº 9.394/96), no que diz respeito ao campo político, educacional e social. As transformações sociais, culturais e educacionais na instituição escolar perpassam pela cultura do comprometimento e pela socialização do saber construído ao longo da história e, principalmente, a formação e a emancipação do sujeito enquanto ser social.

Após anos de articulações entre os movimentos sociais organizados por uma educação pública, gratuita e de qualidade para todos. A comunidade escolar passou a enfrentar os conflitos sobre a ampliação do conhecimento docente e comunidade escolar a partir da democratização da escola e da educação apontada nas políticas públicas. A LDB (Lei nº 9.394/96) ainda é um desafio constante para a comunidade escolar.

O marco dessas políticas públicas está na Constituição de 1988 e na LDB (Lei nº 9.394/96). As diretrizes demonstram que existe aspiração em cumprir metas educacionais, esta incumbência ficou sob responsabilidade da instituição escolar organizada a partir de uma gestão participativa entre, gestor, professores, pais, alunos e comunidade.

A LDB (Lei nº 9.394/96) enquanto política pública para a educação é, sem dúvidas, a primeira iniciativa política que apresenta um viés democrático no cenário educacional no Brasil nos últimos séculos, desde sua colonização.

> Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade

> e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade X - valorização da experiência extraescolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. XII - consideração com a diversidade étnico-racial (BRASIL, 1996, p.44).

Esses avanços democráticos precisam vir acompanhados de investimentos nas estruturas das escolas. Além disso, a formação docente é prioridade, visto que, a prática docente de qualidade é uma das bases para o sucesso de uma gestão escolar participativa.

Porém, os desafios desse novo milênio, apesar dos avanços das políticas públicas dos últimos anos do século XXI, estão enfrentando os conflitos da centralização política de gestores que ainda não se adequaram às mudanças que aconteceram no sistema social e político da sociedade do século XXI, principalmente na educação.

A realização dessas mudanças nos aspectos sociais, políticos e econômicos da sociedade brasileira nas últimas décadas tornaram-se, em um primeiro momento, em resistência diante dos próprios desafios que a educação propõe que ainda são atrapalhados pela falta de informação e conhecimentos. Embora, já se visualize uma participação no processo democrático. Tais fenômenos podem contribuir para a aproximação da luta política dos profissionais da educação, deixando de lado o individualismo e a desmotivação. Tais sentimentos são motivados pelos anos de descaso com a educação e o profissional da educação.

Nos estudos de Libâneo (2008), a democratização do ensino na escola pública não é mais constituída apenas com o objetivo de organizar burocraticamente a instituição, mas sim, o comprometimento dos profissionais da educação e da comunidade, para que dessa maneira, se possa planejar e construir uma educação pública de qualidade. E com isso, os alunos percebam a escola enquanto espaço seguro, onde cada um possa construir seus conhecimentos. Para que isso aconteça, a escola enquanto local da construção do saber precisa estabelecer sua autonomia, compartilhando ideias e desenvolvendo suas ações com a comunidade na qual está inserida, buscando melhorias às necessidades do contexto escolar.

> A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das

> práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso (LIBANEO, 2008, p. 131).

Portanto, existe uma preocupação de como está se reorganizando no contexto escolar a democratização da gestão escolar. Da mesma forma que há cautela em apontar que a gestão escolar democrática é uma realidade concreta, visto que, a LDB (Lei nº 9.394/96) é muito recente. Diante disso, será que realmente está ocorrendo essa democratização? São reflexões que merecem a atenção da sociedade civil organizada em prol da educação de qualidade.

Dessa forma, entendemos que a gestão democrática é mais do que normas, exigências, transparência e ações eficientes previstas nas políticas públicas. Ela manifesta tanto a vontade de participação que tem se revelado nos espaços onde a sociedade civil organizada se articula, quanto por reverter parte das concepções tradicionais que emperravam e, continuam emperrando o desenvolvimento democrático da gestão escolar.

Segundo Ferreira (2009, p. 55) “A gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração”.

O que a autora aponta em seus estudos ajuíza o que se tem de característico nas ações da sociedade que se encontra engajada nos processos de mudanças em prol do bem comum. Os cidadãos são justamente o conceito de quem têm direitos e deveres, nesse sentido, o direito e o dever são responsabilidades que colocam o sujeito em condições de cidadania.

Para isso, cada sujeito dentro de suas especificidades, seja ele gestor, professor, pai, aluno e comunidade, tem como dever participar das atividades e do processo de elaboração e implementação dos projetos pedagógicos da instituição escolar, principalmente da pública que tem o papel social de inclusão, formação e da construção da autonomia do sujeito.

## 1.2 Participação docente

O corpo docente corresponde aos professores em exercício com a cátedra em colaborar para o objetivo prioritário da instituição: o processo de ensino e aprendizagem. É integrante fundamental na equipe escolar composta pelo gestor, professores e especialistas. Além de seu papel específico de docência, também tem a responsabilidade de participar da elaboração do plano escolar.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96):

> Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de: I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II - Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de II - Zelar pela aprendizagem dos alunos; IV - Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; V - Ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; VI - Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996, p.32).

Dessa forma, os docentes também compartilham das decisões do Conselho de Escola, Conselho de Classe, das reuniões com os pais, da Associação de Pais e Mestres e das demais atividades culturais da comunidade. Essa participação é muito importante, pois os docentes devem ter a capacidade de trabalhar em ambientes escolares democráticos.

Nesse sentido devem estar aptos para compreender a importância e necessidade de uma prática pedagógica emancipadora, compreendendo as possíveis contradições e riquezas da diversidade cultural. Pois, para implantar uma escola democrática, deve-se estar aberto às mudanças e transformações, e cabe aos professores preparar-se para lidar com as diferenças e multiplicidades, buscando práticas inovadoras e contagiantes em suas ações pedagógicas, visto que "a participação em uma sociedade democrática como membro responsável exige que se produzam mudanças e renovações na organização da escola, assim como modificações na função dos professores" (DEVAL, 2003, p.49).

## 1.3 Participação dos pais, alunos e funcionários na gestão da escola

Da mesma forma, a contribuição dos pais com o processo democrático vai além da presença na hora de receber as avaliações dos filhos, mas participar efetivamente dos processos. A compreensão de que a escola não é um instrumento isolado do contexto global do qual faz parte, dessa forma, a família deve se fazer presente no processo de organização das ações a serem desenvolvidas, com a intenção de que as ações coletivamente pensadas estejam voltadas para as necessidades da comunidade. Por isso, há a necessidade de promover a articulação entre a escola e a comunidade.

A cobrança da família acerca do conhecimento técnico-científico e dos processos que envolvem a aprendizagem de seus filhos deve ser feita em complemento a compreensão crítica que ela tem da política educacional e do funcionamento da sociedade, pois a comunidade, além de estar alerta à dimensão educativa das instituições populares, também precisa, através do conhecimento, apreender de políticas públicas para a educação. Neste sentido, é preciso compreender as concepções de comunidade e as relações que a escola estabelece em seu entorno social, político e econômico.

Quando se fala de participação percebemos inúmeras formas de intercâmbios e vivências implantadas no contexto escolar. A afinidade escola-comunidade é vista como um ato pedagógico contribuinte para a melhoria e desenvolvimento do ensino-aprendizagem no contexto sociocultural, e como um fator indispensável para o desenvolvimento da qualidade do ensino. A comunidade interage com a escola a partir do compromisso social e das atuações concretas e objetivas voltadas para a realização conjunta de objetivos comuns desejados.

A participação da comunidade e da família deve acontecer em um contorno significativo para a comunidade escolar, para promover aproximação onde se busca reduzir as possíveis desigualdades entre os sujeitos participantes. Participar, interagir e atuar é contribuir, oferecer e diagnosticar a própria instituição, promovendo-a para um desenvolvimento qualitativo e contínuo dentro de uma perspectiva da gestão escolar democrática.

Segundo Luck, (2006, p. 57), a gestão democrática é um processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas

tornem parte de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implantação. Se a escola não incluir a comunidade, corre o perigo de não construir uma sociedade onde possui um caráter que possa atender aos interesses da população. Agilidade da própria democracia.

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático é uma passagem que se faz caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que os fatos apresentam para a ação (PARO, 1988 p.18). Dessa forma, não pode existir democracia se não haver pessoas que exerçam a democracia. Ser democrático não está relacionado ao ter autoridade perante a comunidade, mas, a constituição de um trabalho executado por grupos autônomos ampliando práticas que contribuem para o desenvolvimento da autonomia do educando.

A escola, de forma geral, ainda não proporciona a interação entre família e comunidade, demonstrando pouco estímulo quanto à participação da comunidade, distanciando os sujeitos do acesso ao conhecimento que a escola possui.

A falta da aproximação da família e comunidade na instituição escolar pública pode causar fracasso nas práticas pedagógicas e na elaboração de projetos. É necessário que a gestão escolar tenha uma postura autônoma, capaz de ouvir o outro e aceitar suas ideias, pois, através dessa postura o gestor é capaz de superar suas próprias sujeições ao autoritarismo na escola, e encontrar um esforço coletivo dos demais funcionários, alunos e pais. A luta pela participação coletiva deve ser um processo de avanços para a forma contínua e democrática.

A participação do setor administrativo também é de suma importância dentro da instituição escolar. Este setor responde pelos meios de trabalho que asseguram o atendimento dos objetivos e das funções da escola em seu aspecto estrutural. Responde, ainda, pelos serviços auxiliares de zeladoria, vigilância e atendimento ao público.

A secretaria escolar responsabiliza-se pela documentação, escrituração e correspondência da escola, dos docentes e demais funcionários e dos alunos. Dedica-se, também ao atendimento à comunidade. Para realização desses serviços, a escola conta com um secretário e com escriturários ou auxiliares de secretaria.

A zeladoria, setor dos serventes, tem por atribuição a manutenção, a conservação e limpeza do prédio; a segurança das dependências das instalações e

dos equipamentos, além da organização e distribuição da merenda escolar; da execução de pequenos consertos e de outros serviços pertinentes à escola.

A vigilância cuida do acompanhamento dos alunos em todas as dependências do edifício, exceto na sala de aula. Orienta-os acerca das normas disciplinares e atendendo-os acerca das normas disciplinares e também em caso de acidentes ou de enfermidades.

O serviço de multimeios compreende a biblioteca, os laboratórios, os equipamentos audiovisuais, a videoteca e outros recursos didáticos. O corpo discente inclui os alunos que também podem participar do Conselho Escolar como elemento da gestão escolar democrática.

Com a chamada transição democrática, iniciada a partir dos anos 80, a sociedade brasileira delineou um novo quadro de mobilização e organização social que promoveu mudanças nas relações de poder, inclusive no setor educacional. Essas mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar, nos processos de tomadas de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar.

A educação constitui um dos instrumentos de construção de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania, objetiva-se o desenvolvimento de uma concepção de educação que pense não apenas a conexão do educando na sociedade, mas a sua formação integral como um cidadão e agente transformador, capaz de modificar a si e o meio em que vive. O desenvolvimento de sua criatividade e de sua envergadura crítica pode levar o sujeito a participar ativamente do processo social, político, cultural e educacional.

Inseridas nessa concepção os projetos, as metas, as estratégias e relações nas escolas deverão ser reavaliadas, na busca de uma educação democrática, no sentido de provocar a socialização das disposições assinaladas pelo pluralismo de ideias em nível cultural e político.

Para isso, torna-se fundamental a criação do Conselho Escolar, diante desse contexto, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a perspectiva de uma ação colaborativa com compromisso e responsabilidade no processo educativo. Através desse instrumento de ação coletiva é que efetivamente serão direcionados os esforços da comunidade escolar na direção da renovação

escolar, visando à melhoria do ensino e uma sociedade humana mais democratizada.

Através dessa modalidade de administração participativa, ocorre à eliminação do autoritarismo centralizado, o fim da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva dos diferentes segmentos na tomada de decisões, alcançando-se, assim, a realização plena do exercício de cidadania.

## 1.4 O papel do gestor na escola

Um dos papeis mais complexo e de grande responsabilidade se atribui ao gestor, pois ele tem como responsabilidade administrar a instituição escolar a partir de uma perspectiva democrática. Esse desempenho vai além de administrar e, se completa com a tarefa de mediar e coordenar os processos educativos.

Para entender o papel que exerce o diretor na gestão escolar em uma perspectiva democrática é importante compreender o conceito de gestão.

Nesse sentido, Rios (2010, p. 266) afirma que:

> Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários.

Sobre dessa definição, a autora aponta que o termo gestão, se faz necessário complementar o conceito de gestão escolar democrática a partir da perspectiva do ato de gerir e administrar, visto que, a partir da LDB (Lei nº 9.394/96) a democratização da educação tem como base a participação de todos da comunidade escolar.

Para Lück (2005, p. 17):

> O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Com a definição dos termos gestão e gestão escolar, podemos afirmar que o diretor é o sujeito que administra a instituição de ensino, lembrando, porém, que é necessário à participação de todos que fazem parte da comunidade escolar:

pais, alunos, funcionários, diretor, professores, para que seja efetivada a gestão escolar democrática.

A democracia, de fato, é algo bastante complexo em qualquer ambiente, pois um dos traços mais marcantes dela é a liberdade de expressão. No entanto, em muitos casos, em razão da disciplina e do bom comportamento em sala de aula, o professor pode adotar práticas excludentes. Mas, é fundamental que os profissionais da educação reflitam e tenham um agir coerente para que a exclusão fique no passado das escolas. Que essas inconveniências fiquem como exemplo, para que situações dessa natureza não se repitam em nossas escolas. Em nome dessa mudança é importante defender a instauração de ambientes de ensino agradáveis, democráticos e participativos.

Teixeira (2003, p. 6) afirma que “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”. Partindo dessa afirmação, é importante que o diretor tenha visão administrativa ampliada, com capacidade para diagnosticar o perfil da população a ser atendida pela escola e as expectativas dos pais de alunos em relação à escola, pois, a base da educação é ministrar um “mister” de qualidade aos educandos. O sucesso administrativo depende das políticas educacionais incentivadas, pensada, discutidas e implementadas, tendo o gestor como articulador dos processos.

O papel do gestor escolar é bastante complexo nas instituições de ensino, pois, na gestão de bens públicos e dos recursos humanos disponíveis nas escolas, ele deve traçar estratégias para que os objetivos e metas sejam conseguidos, incorporado ao espírito de liderança para gerir os diversos recursos.

É de suma importância observar que o diretor alinhado ao princípio legal e moral da gestão democrática deve ser um líder e não o chefe, aquele que impõe condições quanto as políticas institucionais, limitando autonomia e conhecimento em um meio que deve ser de constante evolução e aprendizado do aluno.

Ainda pode-se encontrar em determinadas escolas, profissionais pouco qualificadas e empenhadas com a educação de qualidade, usam as instituições para defender seus interesses ou de um grupo de pessoas ligadas ao gestor, ocasionando assim, um desvio de finalidade da escola que é proporcionar o desenvolvimento intelectual, físico e humano do aluno.

Os problemas da educação não podem interferir tão negativamente que impeça os profissionais da educação de criar novas possibilidades. Os fatores

externos, como as políticas públicas de investimento e formação de professores são ferramentas importantes nessa busca de qualidade. Esses fatores, mais à vontade e o desejo de mudanças do profissional da educação podem influenciar diretamente na qualidade da educação.

O papel do gestor está intrinsicamente ligado às políticas públicas para a educação, para isso ele precisa conhecer os meandros dessas políticas. Entre elas estão a LDB (Lei nº 9.394/96), as Diretrizes Curriculares entre outras. Atualizado, o gestor pode orientar com clareza e discernimento o corpo docente, discente, comunidade escolar. É fundamental que o gestor apreenda que a gestão escolar democrática é um processo onde o diretor é escolhido pelo voto direto da comunidade escolar para gerenciar a instituição por dois anos consecutivos, com possibilidade de reeleição para mais dois anos, fato esse que marcou a história da educação democrática.

Compartilha-se o fato de que a função é complexa e exige atitudes responsáveis para garantia do funcionamento da escola como um todo. Um dos maiores desafios para o sujeito gestor está no gerenciamento de recursos, observando todas as legislações, para que não seja penalizado pelo mau uso do dinheiro público. Os aspectos pedagógicos e humanos da escola precisam atender as necessidades da comunidade escolar, evidenciando o papel da democracia em todos os espaços educativos. E, por fim, a vontade e o desejo de acertar, buscando respaldos em conhecimentos importantes para o emprego do compromisso e do respeito com sujeitos da escola, são qualidades importantes para o exercício da gestão democrática nas escolas.

Pode-se então afirmar que se precisa de gestores democráticos atuando nas escolas. Pois, a educação exige reflexão e provocações para pensá-la e não simplesmente assumir uma posição de comodismo que ocasionará uma desatualização que poderá gerar fracassos, pois, o caminho do sucesso escolar é o que a escola deve buscar.

# CAPÍTULO II

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

### 2.1 Pesquisa qualitativa

O trabalho investigativo foi desenvolvido dentro de uma perspectiva de pesquisa qualitativa, pois, no campo da educação, trabalhamos com possibilidades e não com certezas absolutas. Dessa forma, a pesquisa qualitativa pode oferecer bases seguras em direção ao significativo dos acontecimentos que cercam a escola pública no Brasil atual.

As pesquisas, de um modo geral, concebem estruturas importantíssimas no desenvolvimento de novos conhecimentos para a sociedade. A pesquisa científica, principalmente no campo educacional, pode ser entendida como um processo constante e inacabado. O procedimento investigativo pelo qualitativo apresenta-se como uma proposta coerente aos propósitos educativos, possibilitando, de forma ampla, a participação do sujeito investigado no processo e nos resultados obtidos.

Para Garnica (2004) a pesquisa científica qualitativa configura-se enquanto metodologia de sentido e significado ter em sua base estrutural as seguintes perspectivas:

> (a)a transitoriedade de seus resultados; (b) a impossibilidade de uma hipótese a priori, cujo objetivo da pesquisa será comprovar ou refutar; (c) a não neutralidade do pesquisador que, no processo interpretativo, vale-se de suas perspectivas e filtros vivenciais prévios dos quais não consegue se desvencilhar; (d) que a constituição de suas compreensões dá-se não como resultado, mas numa trajetória em que essas mesmas compreensões e também os meios obtê-las podem ser (re) configuradas; (e) a impossibilidade de estabelecer regulamentações, em procedimentos sistemáticos, prévios, estáticos e generalistas (GARNICA, 2004, p. 86).

Da mesma forma que, aponta para a compreensão de que essas especificidades não são hegemônicas e inflexíveis, pois, elas se adaptam aos contextos sociais, culturais e econômicos onde acontece a investigação.

Dessa forma, os sujeitos aparecem como co-autores do processo de construção do conhecimento pela simples ocorrência da pesquisa qualitativa estimar as vivências e as experiências de vida dos investigados. Isso possibilita que as

análises dos dados apareçam com mais riquezas em relação à realidade investigada.

Outra consideração muito importante em relação a essa metodologia é que, todos os elementos podem ser apreciados originalmente, visto que, um mesmo fenômeno pode ser abordado por diferentes pesquisadores a partir de uma nova perspectiva teórica e, principalmente, sob condições culturais, sociais e realidades diferentes. Dessa forma, os conflitos da escola pública que cruzam a gestão escolar democrática, em uma determinada realidade, não são os aplicados a outra escola com significativas proximidades geográficas.

Para os autores Lüdke e André (1986) o caráter científico da técnica de observação é muito particular, sendo entusiasmado por múltiplos fatores, entre eles: história de vida, bagagem cultural, meio social e estilo de vida[1]. Esses elementos podem, de forma positiva, influenciar, em partes, a percepção de sentidos de certos fenômenos do contexto investigativo. A justificativa apresentada pelos autores para que essa metodologia seja válida enquanto instrumento científico de investigação é o fato de a mesma ser controlada e sistemática, implicando "[...] a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho e uma preparação rigorosa do observador" (LÜDKE E ANDRÉ, 1986, p. 25).

Nesse sentido, o pesquisador ao definir o objeto e o foco da investigação deverá delimitar dois aspectos importantes: 'o quê' e 'o como' observar. Além disso, deverá determinar o grau de envolvimento com a pesquisa.

Diante disso, e por se tratar de uma pesquisa em ciências humanas, os pesquisadores, consideram esta, de caráter dinâmico, e fundamental para o contexto escolar que é inacabado e permeado por conflitos. Desse modo, o enfoque qualitativo comparece como possibilidade de constituição de conhecimento científico. Isso só é possível por conta dos fatos vivenciados junto ao objeto em estudo em sua conjuntura histórico e social.

[1] A observação possibilitou às acadêmicas a análise e verificação da realidade do campo de pesquisa, visando considerar os possíveis aspectos ocultos, que podem não ser apontados pelo público alvo da pesquisa.

## 2.2 Estado da arte

O estado da arte é um método de pesquisa feito por meio de uma revisão bibliográfica sobre a produção de determinada temática em uma área de conhecimento específica. Essa revisão busca identificar as teorias que estão sendo construídos, os procedimentos de pesquisa estão sendo empregados para essa construção, e os referenciais teóricos utilizados para embasar as pesquisas e a sua contribuição científica e social. “Um estado da arte pode constituir-se em levantamentos do que se conhece sobre determinada área, desenvolvimento de protótipos de análises de pesquisas, avaliação da situação da produção do conhecimento da área focalizada [...]” (ROMANOWSKI; ENS, 2006, p. 41).

Algumas características do estado da arte devem ser observadas ao se desenvolver uma pesquisa com esse método, uma delas é a temporalidade e o espaço em que os estudos analisados foram desenvolvidos.

Temos como objetivo fazer algumas considerações sobre o Estado da Arte como um método de pesquisa para Educação, no qual se fazem análises de conteúdos em produções científicas brasileiras (resumos, artigos) sobre as concepções e desafios para uma Gestão democrática.

As fontes da pesquisa são quatro artigos que tratam do tema em estudo, Gestão Democrática: A gestão democrática na escola e o direito à educação (2007); a gestão escolar na educação democrática: construção participativa da qualidade educacional (2008); explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática (2009); gestão democrática da educação: uma análise conceitual (2010).

Como anunciado anteriormente far-se-á uma breve explanação de artigos publicados entre o período 2007-2010. Para uma melhor visualização organizou-se os trabalhos encontrados no Quadro 01 com suas informações principais.

| Autoria | Titulo | Local e ano de publicação | Tipos de publicação | Palavras-Chave | Resumo |
|---|---|---|---|---|---|
| CURY, Carlos Roberto Jamil. | A gestão democrática, a escola e o direito educação. | RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007 | Artigo | Direito à educação; gestão democrática; legislação educacional; acesso à educação; qualidade do ensino. | Este artigo tem como objetivo apontar decorrências e exigências de uma gestão democrática a partir do interior da escola e com fundamento no direito à educação, tal como dispõe o ordenamento jurídico sobre o assunto no Brasil. Nesse sentido, além dos fundamentos do direito à educação, o artigo aborda temas que vão do acesso à qualidade à busca da permanência. |
| DALBE Maria Célia Borges | Gestão democrática e participação na escola pública popular | Revista Iberoamericana de Educación, ISSN-e 1681-5653, Vol. 47, Nº. 3, 2008 | Artigo | Gestão democrática, escola pública, qualidade. | Este artigo aborda os conceitos de democracia, gestão escolar, autonomia e cidadania, bem como sobre os desafios e as possibilidades de alcance de uma escola de maior qualidade para todos e, portanto, mais democrática e inclusiva. |
| SOUZA, Ângelo Ricardo | Explorando, construindo um conceito de gestão escolar democrática. | Educação em Revista \| Belo Horizonte \| v.25 \| n.03 \| p.123-140 \| dez. 2009 | Artigo | Gestão Democrática; Gestão Escolar; Política Escolar | Este artigo relata as características da democracia e aponta para um conceito de gestão escolar democrática como um processo que não se resume às tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| OLIVEIRA Hugo de Souza Lima | Gestão democrática da educação: uma análise conceitual. | ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, Centro Científico Conhecer – Goiânia, vol.6, N.11; 2010 | Artigo | Educação; Gestão Democrática; Conceito. | O presente artigo faz uma análise conceitual sobre a gestão democrática da educação, através de um estudo teórico, com objetivo de contribuir para a reflexão sobre o desenvolvimento, implicações e perspectivas desse processo. |

Após a verificação dos artigos supracitados, percebeu-se uma relação tênue com a pesquisa sobre “Concepções e desafios de uma Gestão Democrática em uma escola municipal do ensino fundamental de Chapadinha - MA, por se tratar da temática central que é Gestão Democrática”. Nesse sentido, fica claro que esse tema por mais que tenha sido trabalhado no cenário da educação brasileira, ainda não há um esgotamento acerca deste assunto, o diferencial da nossa análise é a pesquisa feita em uma escola pública no Município de Chapadinha – MA, tendo como público alvo da pesquisa, o Gestor escolar, dois professores, dois alunos, e dois servidores da escola.

## 2.3 Coleta e a análise de dados

A coleta de dados foi planejada e aplicada a partir de questionários semiestruturados com os sujeitos da pesquisa no contexto da instituição, seja interna e externa. Optamos em entregar o material de coleta para os sujeitos do corpo docente, administrativo, alunos e alguns funcionários. A restituição do mesmo era opcional, o sujeito que não se sentisse à vontade para responder não precisava. O retorno foi significativo, o que possibilitou uma análise expressiva.

O procedimento metodológico das análises foi feito pela análise qualitativa que segundo André (1983) apreende a maneira multidimensional dos fenômenos em sua revelação natural. Além disso, pode alcançar os diferentes significados de uma experiência vivida pelo sujeito e/ou objeto investigado. Tal procedimento tem como um de seus principais desempenhos, ajudar o sujeito em seu contexto social.

Para o autor a análise qualitativa de dados é um fenômeno de modo recente, que se diferencia por ser um processo analítico, tendo em seu aspecto central a fidelidade à natureza cotidiano dos sujeitos. Tal compreensão é fundamentada nas mesmas hipóteses da pesquisa qualitativa.

Segundo Joly Gouveia (1984), nos últimos tempos discute-se sobre a necessidade de se pensar em pré-requisitos basilares para realizar uma análise qualitativa. Autores ligados ao tema em questão consideram que a experiência do pesquisador dentro da sua área, com a bibliografia básica e diferentes formas de análises é condição fundamental para se fazer um estudo adequado.

## 2.4 Sujeitos e *lócus* de investigação

Os sujeitos da pesquisa são apontados como objeto de pesquisa dentro de seus contextos que é a comunidade escolar. Entre eles estão: (1) gestor - sujeito (G), (2) professores – sujeitos (P1; P2), (2) servidor – sujeitos (S1; S2), (2) alunos – sujeitos (A1; A2). Cada um foi considerado e analisado dentro de suas limitações e apreensão em relação aos fenômenos identificados no contexto da pesquisa, valorizando suas experiências e compreensões de mundo.

Como *lócus* da investigação optou-se por uma escola da rede municipal de Ensino, Fundamental do Município de Chapadinha – MA. A escola contempla a modalidade de Ensino Fundamental, compreendendo, portanto, do 1º ao 5° ano, nos turnos matutino e vespertino.

O contexto da realidade social, política e econômica da escola não se diferem das características da escola pública das demais regiões do país, onde a falta de infraestruturas adequadas a realidade dos alunos é fenômeno comum diante às políticas públicas para a universalização da educação básica, a democratização e a qualidade do ensino público. É notório que a instituição escolar ainda perpassa por problemas de investimentos massivos.

# CAPÍTULO III

## 3 O CONTEXTO ESCOLAR E SEUS CONFLITOS: EM BUSCA DE UM FUTURO MELHOR PARA A EDUCAÇÃO E SEUS SUJEITOS

### 3.1 Compreensões de uma gestão escolar democrática

A educação é aqui considerada como método que compreende os conhecimentos estruturados e tem a escola como *lócus* do processo educativo formal. Dentro dessa perspectiva, PARO (1993, p. 105) nos traz uma grande explicação quando assegura ser a escola uma instituição social, “na qual sua peculiaridade é propriamente a transmissão do saber de forma sistemática e organizada”. No entanto, a transmissão do saber do qual salienta Paro (1993) não é a transmissão de conhecimento bancária, e sim, a transmissão do saber historicamente construído pelo homem, informações basilares para a construção do conhecimento crítico e autônomo.

Portanto, a organização escolar propõe-se a racionalização dos três recursos disponíveis na instituição, sejam eles, intelectuais, humanos, materiais, financeiros e espirituais, nos quais atentam para o interior e o exterior da escola, seus planejamentos, diretrizes, ações e, sobretudo, os sujeitos que compõem a escola, tais como: professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade.

PARO (1993, p. 110) aponta que “a organização da sociedade e da mesma forma, a organização das instituições escolares pode estar articulada tanto com a conservação da ordem social, quanto com sua transformação, dependendo da maneira como configurados os seus objetivos de ação”.

Dessa forma, a finalidade da escola é proporcionar um ensino de qualidade procurando promover a cidadania e a justiça social, assegurando, pois, que o direito à universalização da educação básica se faça realidade a partir de práticas desenvolvidas em conjunto, bem como atenda as singularidades dos sujeitos da comunidade (CURY, 2005).

Entretanto, a realidade educacional brasileira ainda apresenta a gestão da escola democrática, de um modo geral, bem articulada pelas políticas públicas. Elas dão o norte e os objetivos da formação educacional dos alunos, o desafio da comunidade escolar é tornar esses objetivos uma realidade.

Nessa perspectiva, é indispensável o entendimento acerca das concepções da gestão escolar democrática que devem nortear o dia a dia da escola. Para compreender a comunidade escolar é fundamental que se desenvolva uma relação dialética, intercedida por princípios e objetivos em comum. E, nessa relação dialética é importante destacar que as concepções existentes do campo educacional não são isoladas, elas podem possuir dinâmicas que influenciam as tomadas de decisões, sejam individuais e/ou coletivas.

Dessa forma, determinadas concepções de gestão escolar podem se desenvolver paralelamente aos interesses comuns e estão correlacionadas com os assuntos e finalidades da educação, ou seja, compreensões que se destinam à preservação da ordem vigente assim como concepções que buscam a transformação social. Por isso a importância do debate e das discussões dialeticamente construídas.

Segundo Libâneo (2007, p. 323) “se situássemos as concepções de gestão em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica (também chamada científico-racional) e, no outro, a concepção sócio crítica”. Ainda segundo Libâneo (2007), em se tratando da concepção técnica científica:

> Prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários (LIBÂNEO et al, 2007, p. 323).

Para o autor, nessa concepção, o princípio primordial da organização escolar é a busca de maiores índices de eficiência e eficácia e em seus resultados, tomando a realidade como algo objetivo, neutro, passível de ser controlado. Contrariamente à concepção técnico-científica, temos a sociocrática, onde a organização escolar é:

> Concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomadas de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração (LIBÂNEO et al, 2007, p. 324).

A concepção sócio crítica assume o caráter de coletividade, pautada na organização e na relação de interesses e objetivos comuns. Cada sujeito exerce

democraticamente suas ideias, ele pode propor planejar ações e participar nas decisões pertinentes aos interesses coletivos na instituição escolar.

Nessa perspectiva, os indivíduos da comunidade escolar assumem o papel de sujeitos participativos e não executores de tarefas, evidenciando o seu caráter democrático. Com isso, Libâneo (2007) reafirma que a concepção sócio crítica desdobra-se em diferentes formas de gestão coletiva: a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa, as quais, juntamente com a concepção técnico-científica, compõem o rol de concepções de gestão escolar presentes no cenário educacional.

Libâneo (2007) destaca ainda que a concepção de organização e gestão escolar, a técnico-científica, "baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares”. (p. 324).

Libâneo (2007) defende que a concepção sócio crítica "baseia-se na responsabilidade, coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e igual de todos os membros da instituição." (LIBÂNEO et al, 2007, p. 325). Nesse contexto de discussões, o autor defende a ideia de uma gestão escolar democrático-participativa, na qual:

> Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos para todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões, entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. Gestão em que as decisões são tomadas e discutidas publicamente (LIBÂNEO et al, 2007, p.325).

Na visão do autor, a gestão democrático-participativa agrega ações e projetos coletivos e democráticos, todavia, defende a participação cidadã, direitos e deveres individuais, sempre relacionadas com o projeto coletivo que agrega todos os componentes do grupo escolar. Enfatiza ainda o caráter político-democrático que deve transpassar a cultura organizacional das instituições escolares, visto que, o caráter político tem a transformação social como meta.

Essa transformação está diretamente associada a aprovação dos projetos para uma gestão escolar democrática a ser seguida pela escola. Todas as ações a serem desenvolvidas em campo educacional serão motivadas por uma perspectiva para o futuro, observando as metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico.

Nesse sentido, a concepção de gestão democrática, dada suas características fundamentais: trabalho coletivo, compartilhamento de poderes, participação da comunidade nas decisões escolares, propicia que as ações educativas sejam intercaladas pelo diálogo e pelo interesse da coletividade escolar.

É a concepção mais indicada para o momento de transformação histórico da democratização da educação de qualidade a partir da LDB (Lei nº 9.394/96). Fenômeno político social de fortalecimento da democracia e da cidadania.

## 3.2 Dados coletados e análises

As exterioridades e vivencias da participação da comunidade escolar nas decisões aparecem nesse momento da investigação enquanto condições para viabilizar a organização do trabalho e dos projetos educacionais. Dessa forma, o desenvolvimento de práticas participativas promovidas pela instituição educacional é condição básica para a transformação social.

Os dados coletados foram apresentados em forma de questionários, eles mostram indícios de que houve de fato certa participação do gestor, professores, alunos e demais funcionários da escola, no que diz respeito à democracia e a participação de parte da comunidade nas atividades feitas pela escola.

Na primeira etapa do processo de coleta de dados foi aplicado o questionário ao gestor da escola, identificado por sujeito (G), na intenção de saber como foi pensada e implementada a gestão democrática escolar.

E, como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico.

> G: A gestão da escolar é formada por todos os envolvidos da escola.
> G: Na verdade, a escola já possui o PPP há alguns anos. Nesse momento ele passa por atualizações, o que só é possível com a participação de toda a comunidade escolar.

Em um primeiro momento o gestor apresenta conhecimentos teóricos que são elementos fundamentais das políticas públicas para a educação, amplamente estabelecidos na LDB (Lei nº 9.394/96). A gestão escolar democrática acontece a partir da participação de toda a comunidade escolar de forma coletiva e crítica.

Libâneo (2008, p. 131) justifica essa concepção a partir da ideia de que “a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão”. Nesse sentido, a qualidade, nem só da educação, mas, a qualidade de vida dos sujeitos no contexto escolar tende a se tornar maior,

pois, um ambiente de trabalho e de construção de conhecimentos saudável e prazeroso, torna-se desejável.

Dentro desse processo aparecem as práticas que tornarão a participação efetiva e transformadora. A construção do PPP da escola é um dos elementos mais complexos e fundamentais da gestão escolar. Na compreensão do gestor, o PPP faz parte da base indentitária da escola, por isso já existe há muito tempo.

O processo de transformação pelo qual ele está passando, reflete o compromisso que a escola tem com os princípios educativos em direção ao futuro da educação básica, pública e de qualidade para todos.

O Projeto Político Pedagógico de uma escola pública elaborado com a participação de todos os representantes da comunidade escolar é pensado a partir da realidade da escola e dos seus sujeitos. Para isso, atende as diretrizes da LDB/96, onde aponta o Conselho Escolar enquanto ferramenta indispensável nesse processo. Dessa forma, foram elaboradas questões que pudesse apresentar um panorama da realidade política da instituição. A instituição possui um Conselho Escolar? Como é formado? De que forma se dá sua atuação?

> G: O conselho escolar é formado por representação do corpo docente e discente, gestão, supervisão e administrativo. Sua atuação se dá com mais frequência no final de cada bimestre letivo e no decorrer do processo quando se faz necessário.

O Conselho Escolar tem seu papel deliberativo, consultivo, fiscalizador e mobilizador e apresenta um quadro representativo da comunidade interna da escola. É importante ressaltar que segundo a fala do gestor, não há participação comunidade no conselho escolar.

Essa parcela da sociedade, hoje, é uma das mais significativas para ampliação dos projetos do sucesso escolar. A participação das famílias está cada vez mais solicitada pela escola, visto que, essas duas instituições têm em comum a formação cidadã da criança.

As políticas públicas para a educação são essenciais para que as ações possam acontecer de forma equilibrada e com qualidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/1996) em seu artigo 14 estabelece que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas características e princípios que determina e guia o Conselho Escolar – CE. Ela estabelece que: “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II -

participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes" (BRASIL, 1996, p. 47).

A escola é um lugar de conflitos e troca de experiências culturais, que representa a diversidade social, política e econômica da sua comunidade. Por isso, foi essencial investigar junto ao gestor (G): Quais os principais desafios na atualidade para a gestão em uma perspectiva democrática? Dessa forma, aponte alguns resultados positivos da gestão democrática em sua prática administrativa.

> *G: O maior desafio é fazer com que todas as pessoas envolvidas se sintam membros ativos com voz e vez para opinar nas decisões.*
>
> *G: Participação e colaboração do corpo docente, discente, pais e da comunidade local; Melhor aprendizagem dos alunos; e melhor zelo do patrimônio.*

Os desafios são constantes e devem movimentar as práticas em busca da qualidade da educação. O sujeito (G) tem uma visão crítica e clara sobre a realidade da escola e dos sujeitos que a compõem, dessa forma, as ações individuais e coletivas tendem a ser favoráveis para a ampliação da democratização dos espaços da escola. Sentir-se parte efetiva da comunidade escolar é uma busca desafiadora no sentido de que, os sujeitos ainda são alheios a ideia de participação nas decisões da escola, pois, tal política sempre foi papel da administração escolar. Esse conceito de centralização foi superado, pelo menos, nas políticas públicas da educação na LDB (Lei nº 9.394/96).

Os resultados diante de políticas democráticas são visíveis, tanto na postura de cada sujeito, quanto na qualidade do conhecimento. Sendo que os sujeitos envolvidos no processo tendem a se identificarem com a escola e com isso, torná-la parte de suas vidas. Dessa forma, o zelo pelo o que é seu aparece naturalmente. Nesse processo investigativo o olhar dos professores, sujeitos (P1 e P2) é importante, pois, representa as possibilidades de transformações. Nesse sentido, investigou-se: O que o professor entende sobre gestão democrática e, em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer a prática pedagógica e o ensino aprendizagem?

> P1: É a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar em todos os aspectos da organização escolar, nas diferentes etapas.
>
> P2: Com a participação de todos os que compõem a comunidade escolar, o processo ensino aprendizagem favorecendo uma maior aprendizagem aos alunos.

Na concepção dos sujeitos (P1 e P2) a participação efetiva dos sujeitos que compõem a comunidade escolar é a base essencial para o sucesso escolar. Dessa forma, a democratização da educação é a iniciativa proposta pelas políticas públicas para a educação do terceiro milênio. A escola enquanto instituição de ensino público tem como princípios desenvolver projetos que alcancem essa nova perspectiva. Para isso, precisa articular o corpo docente, alunos, pais e comunidade no sentido de conhecer e compreender os processos de uma gestão escolar democrática, pois, o conhecimento é fundamental para promover as mudanças e transformações.

Segundo Ferreira (2009)

> "a gestão democrática é resultado de ações da sociedade civil organizada representada por movimentos sociais, juntamente com iniciativas do Estado com políticas públicas inovadoras". Nesse sentido, as transformações de mentalidade da sociedade permitiu que os "cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração" (p. 55).

Nessa linha de pensamento e interação, os professores responderam, respectivamente, as seguintes questões no âmbito da temática investigada: Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade? Como acontece o planejamento? Como se caracteriza o planejamento da escola? A escola demonstra ser um espaço democrático? Por quê?

> P1: Para uma aprendizagem de qualidade, a escola e a comunidade devem caminhar juntas através de encontros para debates e participação de ambas nos trabalhos desenvolvidos.
> P2: O planejamento escolar acontece de forma coletiva a cada final de bimestre, procurando sempre enfatizar as dificuldades dos alunos, assim como, atividades para solucionar essas dificuldades.
> P1: O planejamento não se restringe ao programa de conteúdo de cada disciplina. Vai muito além. Ele está inserido dentro do plano global que inclui o papel social, as metas e seus objetivos.
> P2: Sim, porque todos segmentos da escola, trabalham juntos com o objetivo de oferecer os melhores métodos para a aprendizagem dos alunos.

Na fala dos sujeitos fica evidente a visão democrática que os profissionais têm da escola e seus processos educativos. A escola e a comunidade são inseparáveis e desempenha um papel fundamental na qualidade do ensino e na formação do sujeito autônomo, crítico e com compromisso pela cidadania.

Nesse sentido, apontam o planejamento como possibilidades de melhorar e implantar projetos que suprem as necessidades dos sujeitos. É evidente nas justificativas que os conflitos são permanentes e, com isso a necessidade de rever as práticas e os conceitos de ensino.

Dessa forma o planejamento toma uma dimensão global da comunidade onde a escola está inserida. O planejar ultrapassa os muros da escola. Essa perspectiva é muito importante para colocar a escola em um patamar de educação para o futuro.

A ideia de coletividade dá a escola referências de democrática. A universalização da educação básica é uma realidade de nossa educação pública, o que a escola, juntamente com a comunidade, deve buscar é a qualidade dessa educação. Para isso, na visão dos sujeitos da pesquisa é fundamental que o trabalho seja pelo viés da coletividade.

Segundo Lück (2005) um dos princípios de uma gestão escolar democrática está “associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados” (p.17). Essa concepção coloca os sujeitos como atores do processo construtivo pela ação do trabalho orientado por um desejo coletivo.

Esse esforço também é evidenciado na fala dos sujeitos que compõem o quadro de colaboradores da instituição. Para isso, foi elaborado um questionário pensando na contribuição desse sujeito tão importante e significativo para o processo da construção da qualidade da educação pública. Entre as questões os sujeitos (S1; S2) responderam respectivamente: Como se dá o relacionamento da direção da escola com os demais funcionários? Em relação ao trabalho, como se pode definir o ambiente da escola?

> S1: ( x ) Excelente ( ) Bom ( ) Ruim
>
> S2: ( ) Excelente ( X) Bom ( ) Ruim
>
> S1: Os alunos e professores da escola comunicam-se muito bem, com relação ao ambiente da escola.
>
> S2: É um ambiente em que todos os alunos se dão muito bem, tanto com os professores quanto com os demais funcionários da escola.

Em um primeiro momento, a fala dos sujeitos (S1 e S2) apresenta e descreve o ambiente da escola enquanto um lugar cordial, de respeito mútuo e democrático. Essa visão da escola pública é privilegiada, diante dos conflitos que a mídia mostra diariamente nos grandes centros urbanos, onde a violência já se tornou rotina. É nessa perspectiva dos sujeitos da pesquisa que a escola deve se firmar, valorizando todas as ações e atitudes de seus atores no processo da construção de uma educação de qualidade e, principalmente, na formação do sujeito na cidadania.

Esse, também é um dos papeis sociais da escola, educar para a vida. Em uma sociedade que luta pela inclusão social e pelos direitos individuais e coletivos, a valorização de cada sujeito dentro dos processos de socialização é fundamental para uma democracia. O valor que cada indivíduo tem pelo trabalho que exerce é reconhecido a partir da sua participação nas decisões coletivas da escola.

Nessa mesma perspectiva de investigação, os alunos enquanto sujeitos fim do processo educativo, responderam respectivamente, as seguintes questões: O que você mais gosta da escola? Os pais costumam participar do dia a dia da escola? Os alunos tem alguma participação nas decisões da escola?

> A1: Gosto muito de ler e estudar, gosto também dos professores. Mais a melhor parte é o recreio, onde posso brincar com meus colegas.
>
> A1: ( x ) Sim ( ) não ( ) as vezes
> Eles participam no final de cada bimestre para saber como anda o rendimento escolar.
>
> A1: ( ) sim ( ) não ( x ) as vezes
>
> A2: Gosto muito de estudar, fazer trabalhos com meus colegas.
>
> A2: ( ) Sim ( ) não ( x ) as vezes
> Geralmente só vão no final do ano ou para renovar matrículas.
>
> A2: ( ) sim ( ) não ( x ) as vezes

Os sujeitos representados pelos alunos (A1 e A2) não escondem a satisfação de estar na escola, pois, este é um espaço de convivência e socialização mais importante em seu processo de construção da maturidade e da personalidade.

Eles apresentam o espaço lúdico enquanto momento de muito prazer, essa constatação é muito importante para que a escola e professores pensem o planejamento e as metodologias no processo da aprendizagem e da construção do conhecimento do aluno, tendo a ludicidade como ferramenta indispensável.

Outra questão preocupante, tanto para a escola como para a sociedade é a participação efetiva da comunidade. Os pais ainda não se deram conta da importância dos mesmos no dia a dia da escola. A família não pode continuar alheia aos conflitos da escola e, nem a escola ignorar a falta de proximidade da família com a escola. Algo que precisa ser pensado, pois, a LDB (Lei nº 9.394/96) coloca como uma das condições para a gestão escolar democrática, a participação dos pais.

Nesse processo de consolidação democrática da gestão escolar, a participação é sempre vista como algo fundamental, então, como pedir a

participação do aluno se a família não pratica com frequência relevante a mesma participação? Os sujeitos em suas falas e apontamentos até se percebem atores do processo, mas, não transparecem, a partir do termo “às vezes”, que são ouvidos e levados em consideração quanto as suas reais necessidades. A escola precisa abrir um canal de comunicação mais efetivo com os alunos.

Essa cultura de pensar que a criança ainda não tem maturidade para escolher os caminhos mais adequados não se aplica mais. Pois, a criança exerce um papel fundamental nos processos de democratização da escola e da educação. Ela exerce sua cidadania desde os primeiros anos de inserção na escola. Dessa forma, a instituição de ensino precisa reconhecer promover e incentivar essa autonomia.

De um modo geral, as contribuições dos sujeitos da pesquisa, fortaleceram as bases de estudos para uma educação mais humana, crítica e de qualidade para a escola pública.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os questionários realizados, os sujeitos da escola que foram entrevistados sentiam-se bastante satisfeitos com sua participação na escola. A conclusão é de que a participação cidadã e democrática na escola contribuem para proporcionar aos sujeitos maior desenvolvimento de acordo com os princípios e perspectivas das políticas públicas para a educação. Um exemplo disso foi a contribuição de um dos entrevistados ao descreverem que sua participação na instituição escolar ocasionou um maior aprendizado, de tal forma que, sua conscientização proporcionou maior participação nos projetos e ações realizados na escola.

Outro exemplo de que as pequenas ações constituem grandes transformações foi o depoimento de outro sujeito que também se disse bastante satisfeito com a gestão da escola, principalmente por este se constituir em um espaço democrático, que está valorizando aspectos sociais e humanos da comunidade e, lhes concedendo a oportunidade de falar e reivindicar. Essa é a revolução da democratização da escola para o terceiro milênio.

Além disso, o gestor enquanto sujeito articulador do processo democrático da escola pública está desenvolvendo um ótimo trabalho no sentido de aproximar os sujeitos a partir de um bem comum. Os moradores locais, entre eles, pais e comunidade, aos poucos estão adquirindo mais conhecimentos com relação às atividades pedagógicas desenvolvidas na escola. O planejamento e elaboração de projetos sociais e educativos tem despertado a curiosidade pelo espaço escolar, fenômeno que pode desenvolver uma maior intimidade da comunidade com os propósitos da educação pública. Fato que tem possibilitado identificar com maior tenacidade os interesses dos sujeitos, tanto na vida social, educacional e profissional.

O trabalho investigativo foi permeado por conflitos e experiências significativas dentro de um contexto de pluralidades culturais, sociais e identitárias. A gestão escolar democrática hoje, já é uma realidade da escola pública e está em pleno processo de implementação e readaptação. As políticas públicas para a educação, principalmente a LDB/96 configurou uma nova realidade, por se dizer, desafiadora a gestores, professores, alunos e comunidade. Uma nova realidade

social e política que está causando um desacomodar dos sujeitos que antes a LDB (Lei nº 9.394/96) percebia a escola enquanto espaço de politicas centralizadoras.

Os sujeitos em ação e os futuros profissionais em formação são desafiados constantemente, no sentido de desenvolverem e colocarem em prática os novos objetivos e princípios democráticos da educação pública de participação para transformar a sociedade pela educação.

A passagem pela escola pública e o processo de organização e efetivação da pesquisa com a temática da gestão escolar democrática está fortalecendo com base epistemológica e metodológica o vínculo docente com a escola e com o compromisso de lutar por uma educação pública, gratuita e de qualidade para todos.

O projeto educativo dos profissionais da instituição pesquisada é um esforço que merece reconhecimento e prestigio social, pois, apesar das dificuldades e limitações estão desenvolvendo um ótimo trabalho.

As observações e ponderações feitas nas análises, a partir de uma perspectiva crítica e fundamentadas, com a intenção de contribuir no processo de implementação e democratização de uma gestão escolar com projetos e objetivos à uma educação básica de qualidade, para hoje e, quem sabe, para o futuro da educação brasileira.

Além disso, o resultado desse trabalho poderá contribuir com a comunidade acadêmica em seus estudos sobre a temática, assim como para os profissionais da educação básica que estão atuando nas escolas públicas.

# REFERÊNCIAS


ANDRÉ, M. E. D. A. (1983). **Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos.** Cadernos de Pesquisa, (45): 66-71.

BRASIL. MEC, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DELVAL, Juan. **Rumo a uma educação democrática.** ***Pátio: revista pedagógica*****,** Porto Alegre, ano VII, n. 25, p. 48-51, fev./abril 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromisso. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

JOLY GOUVEIA, A. (1984). **Notas a respeito das diferentes propostas metodológicas apresentadas.** Cadernos de Pesquisa**,** (49): 67-70.

LIBÂNEO, José Carlos et. al. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. Coleção Docência em Formação. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e pratica**. 5 ed. Goiânia: M F livros, 2008 a.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. **A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, H.{et al.}- **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2005.

_____. **Gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2006.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** 16. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1993.

RIOS, Dermival Ribeiro. **Minidicionário escolar de língua portuguesa.** São Paulo – SP: DCL, 2010.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “Estado da Arte” em educação. In: Revista Diálogo Educacional. Curitiba, v.6, n. 19, se/dez/2006.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública.** São Paulo – SP: Editora Edgard Blucher Ltda, 2003.

# APÊNDICES

## QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR (A) DA ESCOLA

**1. Como é formada a Gestão da escola?**

R: A gestão da escolar é formada por todos os envolvidos da escola.

**2. Como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola?**

R: Na verdade, a escola já possui o PPP há alguns anos. Nesse momento ele passa por atualizações, o que só é possível com a participação de toda a comunidade escolar.

**3. A instituição possui um conselho escolar? Como é formado? De que forma se dá sua atuação?**

R: O conselho escolar é formado por representação do corpo docente e discente, gestão supervisão e administrativo. Sua atuação se dá com mais frequência no final de cada bimestre letivo e no decorrer do processo quando se faz necessário.

**4. Quais as suas compressões sobre o conceito de gestão democrática?**

R: A gestão democrática perpassa todas as instancias da escola, fazendo com que todos os envolvidos participem para que sejam alcançados melhores resultados.

**5. Quais os principais desafios na atualidade para a gestão em uma perspectiva democrática?**

R: O maior desafio é fazer com que todas as pessoas envolvidas se sintam membros ativos com voz e vez para opinar nas decisões.

**6. Como se dá relacionamento da escola com a comunidade?**

(X) Excelente ( ) Bom ( ) Regular

**7. A formação inicial contribui no processo construtivo de uma pratica democrática? Comente.**

R: Sim, pois é no processo de formação que são adquiridos os paradigmas necessários para a construção do trabalho democrático.

**8. Aponte alguns resultados positivos da gestão democrática em sua pratica administrativa.**

R: Participação e colaboração do corpo docente, discente, pais e da comunidade local; Melhor aprendizagem dos alunos; e melhor zelo do patrimônio.

## QUESTIONÁRIO APLICADO AO PROFESSOR

**1. O que você entende sobre gestão democrática?**

R: É a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar em todos os aspectos da organização escolar, nas diferentes etapas.

**2. Em sua opinião, como gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem/pratica pedagógica?**

R: Com a participação de todos os que compõe a comunidade escolar, o processo ensino aprendizagem favorecendo uma maior aprendizagem aos alunos.

**3. Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?**

R: Para uma aprendizagem de qualidade, a escola e a comunidade devem caminhar juntas através de encontros para debates e participação de ambas nos trabalhos desenvolvidos.

**4. Como acontece o planejamento?**

R: O planejamento escolar acontece de forma coletiva a cada final de bimestre, procurando sempre enfatizar as dificuldades dos alunos, assim como, atividades para solucionar essas dificuldades.

**5. Como se caracteriza o planejamento da escola?**

R: O planejamento não se restringe ao programa de conteúdo
de cada disciplina. Vai muito além. Ele está inserido dentro do plano global que inclui o papel social, as metas e seus objetivos.

**6. A escola demonstra ser um espaço democrático? Porque?**

R: Sim, porque todos segmentos da escola, trabalham juntos com o objetivo de oferecer os melhores métodos para a aprendizagem dos alunos.

## 1º QUESTIONÁRIO APLICADO AO PESSOAL DE APOIO

1. **Como é o ambiente de trabalho na escola?**

   (x) Agradável ( ) desagradável ( ) Regular

2. **Como se dá o relacionamento da direção da escola com os demais funcionários?**

   (x) Excelente ( ) Bom ( ) Ruim

3. **Com relação a escola:**

   ( ) cumpre seu papel

   ( ) Cumpre somente as exigências da secretária de educação

   (x) Trabalha de acordo com a vontade do diretor

4. **Existe a participação da família e da comunidade?**

   ( x ) sim ( ) não ( ) as vezes

5. **Em relação ao trabalho como se pode definir o ambiente da escola?**

R: Os alunos e professores da escola comunicam-se muito bem, com relação ao ambiente da escola.

**2º QUESTIONÁRIO APLICADO AO PESSOAL DE APOIO**

**1 - Como é o ambiente de trabalho na escola?**

( x ) Agradável ( ) desagradável ( ) Regular

**2 - Como se dá o relacionamento da direção da escola com os demais funcionários?**

( ) Excelente ( X) Bom ( ) Ruim

**3 - Com relação a escola:**

(X) cumpre seu papel

( ) Cumpre somente as exigências da secretária de educação

( ) Trabalha de acordo com a vontade do diretor

**4 - Existe a participação da família e da comunidade?**

( x ) sim ( ) não ( ) as vezes

**5 - Em relação ao trabalho como se pode definir o ambiente da escola?**

R: É um ambiente em que todos os alunos se dão muito bem, tanto com os professores quanto com os demais funcionários da escola.

**1° QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS**

**1 - O que você mais gosta escola?**

R: Gosto muito de ler e estudar, gosto também dos professores. Mais a melhor parte é o recreio, onde posso brincar com meus colegas.

**2 - Os pais costumam participar do dia a dia da escola?**

( x ) Sim ( ) não ( ) as vezes

Eles participam no final de cada bimestre para saber como anda o rendimento escolar.

**3 - Os alunos tem alguma participação nas decisões da escola?**

( ) sim ( ) não ( x ) as vezes

**2º QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS**

**1 - O que você mais gosta escola?**

R: Gosto muito de estudar, fazer trabalhos com meus colegas.

**2 - Os pais costumam participar do dia a dia da escola?**

( ) Sim ( ) não ( x ) as vezes

Geralmente só vão no final do ano ou para renovar matriculas.

**3 - Os alunos tem alguma participação nas decisões da escola?**

( ) sim ( ) não ( x ) as vezes