



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO**

VALDECIO RODRIGUES DE SOUSA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NUMA ESCOLA
PÚBLICA MUNICIPAL EM SUMÉ:
A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR**

**SUMÉ - PB
2019**

VALDECIO RODRIGUES DE SOUSA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NUMA ESCOLA
PÚBLICA MUNICIPAL EM SUMÉ:
A PERCEÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Educação do Campo do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Educação do Campo.

Orientadora: Professora Dr^a Maria do Socorro Silva.

**SUMÉ - PB
2019**

S725g Sousa, Valdecio Rodrigues de.
Gestão participativa numa escola pública municipal em Sumé: a percepção da comunidade escolar. / Valdecio Rodrigues de Sousa. - Sumé - PB: [s.n], 2019.

80 f.

Orientadora: Professora Dr^a Maria do Socorro Silva.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Licenciatura em Educação do Campo.

1. Gestão escolar participativa. 2. Educação do campo. 3. Comunidade escolar - gestão. I. Silva, Maria do Socorro. II Título.

CDU: 371.11(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

VALDECIO RODRIGUES DE SOUSA

**GESTÃO PARTICIPATIVA NUMA ESCOLA
PÚBLICA MUNICIPAL EM SUMÉ:
A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR.**

**Monografia apresentada ao Curso de
Licenciatura em Educação do Campo do
Centro de Desenvolvimento Sustentável
do Semiárido da Universidade Federal de
Campina Grande, como requisito parcial
para obtenção do título de Licenciado em
Educação do Campo.**

BANCA EXAMINADORA:



**Profa. Dra. Maria do Socorro Silva – UFCG
Orientadora - UAEDUC-CDSA/UFCG**



**Profa. Dra. Denise Xavier Torres
Examinadora Interna - UAEDUC-CDSA-UFCG**



**Prof. Msc. Rafael de Farias Ferreira
Examinador Externo – SEDUC/ZABELÊ**

Sumé/PB, 13 de Dezembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

A gradeço de todo meu coração a Deus, autor da vida, pela saúde do corpo e da mente para a concretização de sonho, a Virgem Maria, mãe de Jesus, aos meus pais Vênicio Rodrigues de Sousa, In memoriam, agricultor que muito trabalho para nos proporcionar o alimento, a minha querida mãe, a senhora Maria do Socorro de Sousa, agricultora e costureira, que criou 04 (quatro filhos), com muita luta e persistência para nos proporcionar o necessário, a vocês toda minha gratidão.

A gradeço ainda a minha professora que marcou minha infância a senhora Gicélia Caetano de Sousa, que em suas aulas me proporcionou conhecimento de maneira afetuosa e respeitosa desde já meu muito obrigado pelo o dom da sua vida.

Meu muito obrigado a todos os professores da Universidade Federal de Campina Grande-Campus-Sumé/PB, UFCG/CDSA, que contribuíram de maneira relevante para a minha formação e em especial a minha orientadora a professora Dr^a Maria do Socorro Silva, que abraçou esse momento impar na minha vida e foi um sustentáculo para a realização desse meu sonho. Muitíssimo obrigado.

Agradeço ainda aos meus colegas de turma que foram muito importantes durante esse período, e em especial ao colega Paulo Marcelo, que desde inicio foi um grande amigo e parceiro nessa caminhada.

E por fim, a gradeço a Deus pela família que ele me concedeu, minha esposa Viviane Cristina de Oliveira Mélo Rodrigues, meus filhos Vívian Maria Mélo Rodrigues e a Victor Gabriel Mélo Rodrigues, que durante esse período contribuíram, entendendo os momentos que eu tinha que me ausentar para estar no trabalho e na universidade, que Deus retribua a cada um com muito sucesso e realizações.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Número de estudantes matriculados por comunidade.	31
TABELA 2	Apresentação do número de alunos, de professores e equipe gestora da escola.	33
TABELA 3	Número de Professores por Formação, função e tempo de serviço.	34
TABELA 4	Sujeito da pesquisa	38

LISTA DE SIGLAS

CDSA	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado de Assistência Social
CEGE	Conselhos e espaços de gestão na escola
CT	Conselho Tutelar
OT	Organização do trabalho
PM	Polícia Militar
PCP	Papel da Coordenação Pedagógica
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
SEDUC	Secretaria de Educação e Cultura
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Este trabalho se insere na linha de pesquisa Educação do Campo, Estado e Sociedade da Licenciatura em Educação do Campo, e tem como vinculação o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Educação do Campo, Formação de Professores/as e Práticas Pedagógicas, do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, teve como finalidade identificar como se organiza a gestão escolar numa escola pública municipal analisando quais os espaços e ferramentas para participação da comunidade escolar no processo administrativo e pedagógico da instituição. Nosso objetivo geral foi: Compreender como se organiza a gestão numa escola pública numa perspectiva da participação e da democratização da escola. Especificamente, temos como objetivos: Caracterizar o processo de gestão escolar da unidade escolar; identificar os espaços e estratégias de participação da comunidade escolar; e Identificar a percepção que a comunidade escolar tem sobre o processo da gestão escolar. Nosso pressuposto era de que existe uma dificuldade na vivência de práticas participativas na escola, que possibilitem um envolvimento dos professores, estudantes e família na gestão escolar. O aprofundamento desta problemática é uma aproximação crítica com a mesma que ocorreu a partir das categorias analíticas da Gestão Escolar (LIBANEO, 2001; LUCK, 2007) Gestão democrática (PARO, 2002) e Educação do Campo (BRASIL, 1996). A abordagem metodológica da pesquisa participante é a qual exige a participação ativa do pesquisador com os membros da comunidade que está sendo pesquisada, e usamos como instrumentos de pesquisa a análise documental, anotações em um diário de campo, a observação, participação do pesquisador e o questionário. O campo de pesquisa foi uma unidade de ensino fundamental do município de Sumé, e os sujeitos de pesquisa foram gestores, professores/as, estudantes e família. Como resultado, a pesquisa mostra que existem alguns níveis de participação, inclusive alguns espaços de participação, todavia não existe na escola um aprofundamento sobre o que realmente significaria ter uma gestão democrática participativa no sentido que os professores, pais e estudantes, devem ter diferentes espaços de participação, não só no que se refere à gestão administrativa, mas, também na dimensão pedagógica da escola. Portanto, o estudo mostra a necessidade de ser pensada algumas estratégias de forma permanente e sistemática, para ir construindo essa perspectiva na escola.

Palavras-chaves: Gestão Escolar. Participação. Educação do Campo.

ABSTRACT

This work is part of the research field Education of the State, State and Society of the Degree in Field Education, and is linked to the Center for Research and Extension in Field Education, Teacher Training and Pedagogical Practices, Development Center Sustainable Semiarid, Federal University of Campina Grande, aimed to identify how school management is organized in the municipal public school by analyzing the spaces and tools for participation of the school community in the administrative and pedagogical process of the institution. Our overall objective was: Understand how management is organized in a public school from the perspective of school participation and democratization. Specifically, we have as objectives: To characterize the school management process of the school unit; identify spaces and strategies for participation of the school community; and Identify the perception that the school community has about the school management process. Our assumption was that there is a difficulty in experiencing participatory practices in school, which enable the involvement of teachers, students and family in school management. The deepening of this problem and a critical approach to it occurred from the analytical categories of School Management (LIBANEO, 2001; LUCK, 2007) Democratic Management (PARO, 2002) and Rural Education (BRAZIL, 1996). The methodological approach of participatory research is that it requires the active participation of the researcher with the members of the community being researched, and we use documentary analysis, participant observation and the questionnaire as research instruments. The research field was an elementary school unit in the city of Sumé, and the research subjects were managers, teachers, students and family. As a result, research shows that there are some levels of participation, including some spaces for participation, but there is no depth in school about what it would really mean to have participatory democratic management in the sense that teachers, parents and students should have different spaces. not only in terms of administrative management, but also in the pedagogical dimension of the school. Therefore, the study shows the need to think about some strategies permanently and systematically, to build this perspective in school.

keywords: School Management. Participation. Field Education.

SUMÁRIO

1 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	12
1.1 Passos iniciais: da escolha do tema aos objetivos	12
1.2 Os referenciais que teceram o caminho do objeto	16
a) Organização e gestão da escola: concepções.....	18
b) Os objetivos da escola e as práticas de organização e gestão.....	20
c) Gestão participativa: princípios e características.....	22
d) As funções constitutivas da gestão da escola: direção e coordenação.....	24
e) A gestão participativa e o marco jurídico da Educação do Campo.....	26
1.3 A escola campo de pesquisa.....	29
1.3.1 Abordagem metodológica da pesquisa.....	35
1.3.2 Pesquisa Participante.....	36
1.3.3 Sujeitos da Pesquisa.....	37
1.3.4 Procedimentos e Instrumentos da Pesquisa.....	38
1.3.5 Análise e Tratamento das Informações.....	39
1.3.6 Organização do trabalho.....	39
2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DA ESCOLA.....	40
2.1 Ações de natureza técnico-administrativa.....	40
2.1.1 Papel da Direção Escolar.....	41
2.1.2 O papel dos professores/as na gestão escolar.....	43
2.1.3 Gestão dos recursos físicos, materiais e equipamentos da escola.....	43
2.1.4 A organização dos registros e documentação escolar.....	44
2.1.5 O monitoramento e acompanhamento das atividades.....	44
2.2 Ações de natureza pedagógico-curricular.....	45
2.2.1 Papel da Coordenação Pedagógica.....	45
2.2.2. Os professores e seu papel na gestão pedagógica e curricular da escola...	46
2.2.3 Planejamento e o Projeto Pedagógico Curricular.....	47
2.2.4 Formação Continuada da equipe.....	49
2.2.5 Organização do processo de ensino e aprendizagem.....	50
3 ESPAÇOS E FERRAMENTAS QUE CONSTROEM A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO NA ESCOLA.....	52
3.1 Conselhos e espaços de gestão na escola.....	52
3.2 Parcerias Programas de melhoria da aprendizagem.....	56
3.3 Conselho Tutelar.....	56
3.4 Centro de Referência de Assistência Social (CRAS).....	57
3.5 Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS).....	58
3.6 Secretaria Municipal de Saúde.....	58
3.7 Programas de melhoria da aprendizagem.....	59
3.8 Relacionamentos com os alunos e família na escola.....	59

4 PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA	61
4.1 Organização do Currículo: planejamento e conteúdos.....	61
4.1.2 Avaliação na e da equipe escolar.....	62
4.1.3 Formação continuada.....	63
4.2 Participação da família na escola.....	63
4.2.1 Participação dos estudantes na escola.....	65
4.2.2 Indicação da escola.....	66
4.3 Da participação da família.....	66
4.3.1 Do gosto pela escola.....	67
4.3.2 Da insatisfação na escola.....	67
4.3.3 Organização do pessoal e autonomia financeira.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICES.....	73

1 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este trabalho se insere na linha de pesquisa Educação do Campo, Estado e Sociedade da Licenciatura em Educação do Campo, e tem como vinculação o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Educação do Campo, Formação de Professores/as e Práticas Pedagógicas, do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, teve como finalidade identificar como se organiza a gestão escolar numa escola pública analisando quais os espaços e ferramentas para participação da comunidade escolar no processo administrativo e pedagógico da instituição.

A motivação para realização desta pesquisa se origina na prática desenvolvida como gestor escolar de uma escola pública, e as reflexões teóricas sobre a gestão educacional realizada durante o curso de Licenciatura em Educação do Campo, destacando o processo vivenciado no Laboratório de Pesquisa e Prática em Educação do Campo II e o Estágio Curricular Supervisionado II, que tratam ambos sobre gestão educacional.

Diante das leituras realizadas no meio acadêmico, de ouvir constantemente nas reuniões departamentais na escola que trabalho e por estar atuando como Gestor Adjunto, surgiu o desejo de buscar conhecimentos de forma técnica e científica para saber como ocorre a Gestão Democrática Participativa, se realmente há, e como se dá essa relação com a comunidade em que ela está inserida.

1.1 Passos Inicial: da escolha do tema aos objetivos

A experiência profissional na gestão de uma escola de educação básica e as reflexões relacionadas à gestão educacional, gestão escolar, participação e a democracia na escola pública, foram gerando a curiosidade para investigar sobre esta questão a partir da prática gestora desenvolvida na nossa prática profissional, o que nos possibilitou refletir sobre os desafios que são colocados no cotidiano escolar para o trabalho do gestor junto aos professores/as, estudantes e famílias.

Conforme coloca Lück (2007), a Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico comprometido com os princípios da democracia, com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, crítico e participativo.

Temos como pressuposto que existe uma dificuldade de se pensar estratégias permanentes e sistemáticas de práticas participativas na gestão escolar, que possibilitem uma participação efetiva de professores/as, estudantes e família na prática gestora o que fragiliza o processo de participação democrática na escola, principalmente dos estudantes e família.

Durante décadas, prevaleceu na escola um modelo de administração escolar segmentado, centralizado na figura do diretor/a, que atuava tutelado aos órgãos das secretarias de educação, aplicando de forma impositiva as normas e determinações advindas deste órgão (LÜCK, 2007).

Adotamos o conceito de Gestão Escolar, conforme posto por (Libâneo, 2007, p.324). Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Sendo assim, é de suma importância a necessidade de se propor à organização escolar fundamentos democráticos. Para tanto, é preciso que todos os envolvidos no processo escolar participem das decisões a seu respeito. O aprofundamento desta problemática é uma aproximação crítica com a mesma, ocorreu a partir das categorias analíticas da Gestão Escolar e Participação.

Para isso, fez-se necessário compreender a gestão democrática tratada no ordenamento jurídico do Brasil, a partir da Constituição de 1988, que passou a propugnar pela gestão democrática na administração pública por meio da efetivação do Estado de Direito. Para tanto, as instituições públicas deverão criar mecanismos para materialização da gestão democrática, por meio da criação de instâncias colegiadas ou equivalentes, em conformidade com o que determina a Constituição Federal (BRASIL, 1988). O conceito de Participação entendida como

compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido de melhoria contínua e transformações necessárias (LÜCK, 2006, p.44, Vol. III).

Para esta autora é importante que a participação seja compreendida como um processo dinâmico e cooperativo que supera a tomada de decisão, já que se caracteriza pelo compartilhamento, e pela presença do cotidiano na gestão educacional, com busca, por seus interessados, pela superação de seus desafios e entraves, além da realização de seu papel social dentro da sociedade.

Lück (2006) faz referência ao processo participativo dentro das escolas, ao ressaltar que a participação eficaz implica que os professores discutam e analisem coletivamente a problemática pedagógica imanente à organização escolar. A partir dessa constante análise, eles terão a possibilidade de determinar meios para superar as dificuldades que julgarem como prioridade, além de assumirem o compromisso de transformar suas práticas.

É necessário um maior esforço de todos os envolvidos, ou seja, uma participação de maneira coletiva, fato que consideramos indispensável para que haja um ambiente democrático e participativo, e assim a gestão democrática seja de fato um instrumento de transformação não só na escola, mas na vida de todos os envolvidos. Entendemos a participação como o princípio primordial, para garantir, um pleno desenvolvimento da gestão democrática, como afirma LIBÃNEO (2007, p. 328).

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Sabemos que há alguns entraves para que de fato a gestão democrática seja efetiva, como por exemplos: A ausência do esforço coletivo, a falta de clareza em relação aos objetivos pedagógicos a serem alcançados e a motivação que se torna fundamental para tais ações.

Sendo assim, o gestor precisa estar aberto às mudanças que surgem constantemente e buscar estratégias para que todos que fazem parte do corpo docente compreendam o quanto é relevante o trabalho coletivo para a escola, para a formação contínua e para o desenvolvimento humano e profissional.

O homem só se faz sujeito quando participa, produzindo uma ação e respondendo por ela, e essa ação só é produzida coletivamente, sendo que o homem não se faz só eu só sou sujeito se os outros também o são e se possibilito que os outros sejam. (PARO, 2002, p. 11).

Neste sentido se faz necessário mais esforços, e uma maior participação da comunidade no ambiente escolar, levando em conta que o mais importante não é somente o repasse de conteúdos específicos a fim de elevar o nível escolar, mas sim o preparo dos indivíduos para a sociedade e para exercício da cidadania.

Podemos destacar ainda outros obstáculos que impedem a efetivação da Gestão Escolar Democrática, que é praticante impossível de ser implantada sem que haja investimentos; sejam de materiais didáticos e pedagógicos de qualidade, ou por falta de formação continuada para todos os profissionais envolvidos no processo educacional.

A prática efetiva da Gestão Democrática deve ser proporcionada para todos os que fazem parte da escola, ou seja, desde o gestor ao porteiro é necessário que haja esse trabalho de

conscientização e de esclarecimento dessa importante ferramenta de democratização; caso isso não ocorra, acredito que será a penas mais uma teoria que ficará no mundo das ideias.

Além desses pontos que foram elencados, é necessário que haja uma maior valorização de todos os sujeitos que fazem parte desse processo, para que todas as ações sejam uma construção de maneira coletiva e consensual.

Nessa perspectiva Libâneo (2001, p.131-132) diz que:

A gestão democrática 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.

Nesta perspectiva a Gestão Escolar Democrática Participativa proporciona meios democráticos, e concretos para solucionar conflitos, seja entre o corpo docente, funcionários, educandos, pais e/ou responsáveis, foi muito oportuno trabalhar esse tema para assim tomarmos consciência do quanto é importante à participação de todos os envolvidos nessa importante política educacional, pois, o debate e o planejamento coletivo tornam-se fundamentais para o desenvolvimento e o crescimento de todos que fazem parte do processo de ensino e aprendizagem. Sabemos que os desafios no contexto político que estamos vivenciando não é fácil e não será solucionado dentro de pouco tempo.

Como vimos, a gestão democrática e/ou participativa compõe um dos princípios constitucionais que dão sustentação a um projeto de educação pública de qualidade. Nessa perspectiva, faz-se necessário compreender que a gestão democrática implica num processo de participação coletiva e colegiada. Assim, a gestão democrática aqui tratada perpassa pelos princípios da administração pública (BRASIL, 1988).

Portanto, considerando esta problematização, temos como objetivo geral: Compreender como se organiza a gestão numa escola pública numa perspectiva da participação e da democratização da escola. Especificamente, temos como objetivos: Caracterizar a gestão escolar da unidade escolar; Identificar os espaços e estratégias de participação da comunidade escolar; e Identificar a percepção que a comunidade escolar tem sobre o processo da gestão escolar.

Apesar da conquista da gestão democrática constar na forma de lei, fundamentada na Lei de Diretrizes e Bases no. 9394/96 – LDB, e acompanhar a tendência da hegemonia mundial com destaque para três aspectos: descentralização administrativa, participação da sociedade civil e autonomia crescente dos sistemas e das escolas públicas (BRASIL, 1996), muitos impasses na prática dificultam a sua aplicação.

1.2 Os referenciais que teceram o caminho do objeto

A escola, enquanto instituição social é parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida. Assim, estando à sociedade organizada sob o modo de produção capitalista, a escola, enquanto instância dessa sociedade contribui tanto para a manutenção desse modo de produção, como também para a sua superação, tendo em vista que é constituída por relações sociais contraditórias.

Para aprofundamento deste estudo necessário se faz distinguir os conceitos de Administração e de Gestão, discutindo-os na organização escolar. Assim, administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2003, p. 22). Volta-se mais como uma função administrativa, refere-se aos princípios de organizar, estruturar e controlar os recursos disponíveis (LIBÂNEO et al., 2012).

A gestão implica atuar sobre as questões que envolvem as ações das pessoas, identifica-se como um empreendimento que visa à promoção humana, para atingir os objetivos organizacionais (LÜCK, 2011; LIBÂNEO et al., 2012).

Nesse sentido o autor enfatiza que “A administração como é entendida e realizada é produto de longa evolução histórica e traz as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade”. Entendemos que o sistema capitalista organiza as instituições e sua forma de gestão. Conforme PARO (2004, p. 4),

embora toda administração tenha a característica básica de mediação, não significa que toda administração seja idêntica. Precisamente por ser mediação a determinado fim, a administração tem que adequar-se (nos métodos e nos conteúdos de seus meios) ao objetivo que pretende alcançar, diferenciando-se, portanto, à medida que se diferenciam os objetivos.

A organização do sistema escolar, tendo como norte a gestão democrática pede que os objetivos educacionais sejam bem definidos, com representatividade das necessidades da comunidade¹, e considere as especificidades do projeto pedagógico (LIBÂNEO et al., 2012). É necessário esclarecer que, no Brasil, a expressão “organização e gestão da escola” não tem

¹ O termo "comunidade" não pretende ter aqui um significado sociológico mais rigoroso. Neste texto, estamos utilizando-o para significar tão-somente (e por falta de expressão mais adequada) o conjunto de pais/famílias que, ou por residirem no âmbito municipal servido por determinada escola, ou por terem fácil acesso físico a ela, ou por terem vinculação como professor/a estudante ou pais de estudantes.

emprego unânime entre os estudiosos brasileiros do assunto, embora ocorra o mesmo com outras instituições.

De modo mais amplo, os conceitos de gestão e de administração escolar, quase sempre, são considerados sinônimos. LIBÂNEO (2001) observa, por exemplo, que os termos gestão e direção são tomados como sinônimos, ou seja, são muitos semelhantes. O primeiro se confunde com administração e o segundo como um aspecto do processo administrativo. FERREIRA (1998, p. 2000) distingue os conceitos de administração, gestão e gerência. Assim,

- ✓ Administração é um conceito com uma maior abrangência, envolvendo aspectos teóricos e científicos do processo de organização;
- ✓ A gestão está relacionada com a coordenação ou direção de uma prática, que envolve planejamento e avaliação e que se concretiza em uma linha de ação ou um plano.
- ✓ A gerência com um olhar mais voltado para parte da execução, para as técnicas e os métodos para operacionalizar.

Conforme Libâneo (2004), a direção é princípio e atributo da gestão, canalizando o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível. (LIBÂNEO 2004, p. 101).

Tendo a escola como essencial objetivo a educação, uma vez que favorece a formação do ser humano. Nela se sobressai à interação entre as pessoas, cujo desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas, afetivas e atitudinais ocorre via o processo de ensino aprendizagem (LIBÂNEO et al., 2012). Processo esse, o qual o gestor precisa compreender para intervir. Assim,

quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efetivação de ações necessárias à realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada. LÜCK (2011, p. 131)

Nesse mesmo foco temos também a visão de Libâneo (2001, p. 318) o processo de gestão “[...] é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização [...]”, logo, organização e gestão pode ser classificada como uma dicotomia gestora, percebendo sob esta ótica de que uma depende da outra, por isso entendemos os motivos pelos quais o gestor escolar se distancia de forma significativa do fazer pedagógico

da escola, uma vez que este profissional, em sua grande maioria, prende-se as formas burocráticas do ambiente, deixando a desejar no que diz respeito às ações de ordem pedagógica, esta por sua vez as deixa para outros realizarem.

Nesse mesmo foco temos também a visão de Libâneo (2001, p. 318) o processo de gestão “[...] é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização [...]”, logo, organização e gestão pode ser classificada como uma dicotomia gestora, percebendo sob esta ótica de que uma depende da outra, por isso entendemos os motivos pelos quais o gestor escolar se distancia de forma significativa do fazer pedagógico da escola, uma vez que este profissional, em sua grande maioria, prende-se as formas burocráticas do ambiente, deixando a desejar no que diz respeito às ações de ordem pedagógica, esta por sua vez as deixa para outros realizarem.

Portanto, consideramos que esse processo ocorrerá de forma efetiva com a integração de todos os envolvidos nesse processo educacional.

a) Organização e gestão da escola: concepções

Durante um tempo, a organização e gestão escolar eram concebidas tendo como referência as teorias utilizadas pela Ciência Administrativa. Assim, as organizações produtivas em uma lógica capitalista visavam alcançar a eficiência e eficácia na obtenção do aumento do consumo e, conseqüentemente, do lucro.

Entretanto, as instituições educacionais diferem dos objetivos das organizações empresariais que visam à obtenção de lucro quase a qualquer preço. A organização escolar reúne pessoas interagindo entre si e age via estruturas e processos organizativos próprios, com a finalidade de atingir seus objetivos de ensino e aprendizagem.

Para entender melhor a atribuição de gestão, vamos apresentar neste item as concepções de Libâneo (2001), que nos mostra de forma clara e específica sua ótica sobre a temática. O autor expõe que a organização e os processos de gestão assumem significados distintos conforme a concepção que vigore como referência para os objetivos da educação em relação à formação dos alunos em um dado contexto sociocultural. Para o autor, há duas concepções em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica:

a) Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficiência e eficácia. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de

funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. [Dessa concepção surge a] a técnica científica que se baseia na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares (2001, p. 102-103).

No que se refere a concepção sociocrítica Libâneo indica que há três tendências que pertencem à esta concepção: a concepção autogestionária, a interpretativa e a democrática participativa, assim definidas:

a) A concepção autogestionária se baseia na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; b) A concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre pessoas. Opõe-se fortemente à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e pela pretensa “objetividade” que atribui às formas de organização, pois entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas; c) A concepção democrático-participativa se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho (2001, p. 103-104).

Neste trabalho adotamos a concepção democrático-participativa, para subsidiar nossa análise sobre a prática gestora investigada. Esta perspectiva foi adotada conforme Libâneo (2001, p. 327)

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões.

Deste modo, podemos afirmar que a gestão democrática é um processo pelo qual há o envolvimento e a participação de pais, alunos, professores e funcionários, assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), especificamente em seu artigo 14, preconizando que:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes.

De acordo com Lück (2006), a democratização dos processos de gestão da escola está estabelecida na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação. Estas normas legais enfatizam a importância da ação coletiva compartilhada, a descentralização dos processos de organização, a tomada de decisões, a construção de autonomia e, principalmente, a consciência das escolas da necessidade de uma gestão democrática, em todos os níveis de ensino.

b) Os objetivos da escola e as práticas de organização e gestão

Nesse item iremos elencar quais os objetivos da escola, a organização das suas práticas pedagógicas dentro da gestão da escola, procurando apontar os pontos mais essenciais no seu cotidiano, ou seja, o que é mais comum em um ambiente escolar.

As relações e situações que ocorrem no dia-a-dia de uma instituição de educação, cenas rotineiras que é praticamente impossível de não ocorrer, isso muitas vezes é ignorado por não haver planejamento, o qual é indispensável e inaceitável não haver planejamento, pois onde há crianças, adolescentes e jovens em processo de formação é necessário que haja.

Sendo assim, Galvão (2004), diz que: “É na vida cotidiana que atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação” (GALVÃO, 2004, p. 28). Nessa perspectiva, sabemos que o conflito na escola é encarado de forma negativa e desastrosa, o conflito é inerente e necessário à vida e naturalmente ao sujeito em formação e isso é fato.

É necessário o conflito para que não ocorra a indiferença, ou apatia com a escola, entre funcionários, docentes, equipe gestora e principalmente entre os alunos; isso ocorrendo pode causar prejuízo à escola, e ao convívio entre os atores que vivem lado a lado no dia a dia. A escola é um espaço que, além de acolher conflitos próprios, deve estar aberta a os conflitos existentes na vida dos pais e/ou responsáveis que inevitavelmente traz consigo para dentro da escola, ou seja, o contexto em que o indivíduo está presente proporciona a ocorrência de conflitos. Sabemos que o contexto em que se encontram crianças, adolescentes, adultos, o corpo de docentes e familiares, com cultura e valores distintos, os conflitos são inevitáveis, neste sentido:

conflito sim, violência não, [...] baseiam-se em lógicas contrárias. No conflito, as pessoas ou grupos que se opõem buscam reforçar suas posições relativas na relação. Nele, aponta-se para a possibilidade de um compromisso entre os oponentes. A violência, por sua vez, aponta para a ruptura da relação, para a

destruição do outro. Por essa definição, a violência floresce quando o conflito falha, quando ele é inoperante ou impotente para assegurar uma unidade mínima entre as partes em oposição. (GALVÃO, 2004, p. 17).

Vivemos a expectativa de que a escola deve ou deveria ser um espaço de convívio harmonioso, e quando isso não ocorre o aluno é culpabilizado, ou seja, como se qualquer incidente que ocorra o aluno é responsabilizado, e rotulam que “o aluno não tem educação é muito problemático”, “a família do aluno é desestruturada” dentre outras nomenclaturas. Sendo assim, o conflito na concepção de muitos, é atribuído a desigualdade socioeconômica e que ocorre porque algum fator externo, ou seja, fora da escola contribuiu para isso.

Além desses pontos apresentados, temos outros fatores que proporcionam esses conflitos, como por exemplo, as ocorrências do dia a dia na sala de aula, mas especificamente falando as palavras de baixo calão, o barulho e a indisciplina, e ainda temos a falta de material didático, as insatisfações com o gestor da escola ou com coordenador que deveriam ser um apoio constante e muitas vezes não são tudo isso é absorvido pelo professor e naturalmente vai causando conflitos. Galvão considera conflito como os atos de oposição e descreve-o como:

Necessário à vida, inerente e consultivo, tanto da vida psíquica, como na dinâmica social. Sua ausência indica apatia, total submissão e, no limite, remete a morte. Sua não explicitação pode levar a violência. Mesmo que possa confundir com ela, conflito não é sinônimo de violência. Violentos podem ser os meios de resolução ou de atos que tentam expressar um conflito que não pôde ser formulado, explicitado (2004, p. 15).

Devemos olhar para os conflitos, tendo a certeza de que não iremos solucionar todos, pois têm alguns que não depende de quem está à frente da gestão, mas sim, do próprio sujeito. Mas, o simples fato de serem olhados, consideramos um sinal de que o gestor ou os que fazem parte da gestão estão abertos ao diálogo e as sugestões que possam surgir no cotidiano escolar.

Um ponto importante para a organização da escola é a dinâmica que compreendemos como sendo uma sequência de atividades que visam à organização do tempo que o aluno permanece na nela. Neste sentido, consideramos que a escola, enquanto espaço social, precisa priorizar uma forma de organização ordenada, visando sempre à preocupação com o coletivo, ela não deve ser pensada como um espaço que desenvolve ações de maneira isolada, mas como um espaço de todos, na qual, cada sujeito envolvido seja responsável por planejar e promover ações e condições cabíveis para que sejam realizadas de forma ordenada e significativa.

A organização de uma escola não depende apenas do gestor, mas de toda equipe gestora, que pense e realize ações afins. Cândido (1974, p. 107), a firma que:

A estrutura administrativa de uma escola exprime a sua organização no plano consciente, e corresponde a uma ordenação racional, deliberado pelo Poder Público. A estrutura total de uma escola é, todavia algo mais amplo, correspondendo não apenas as relações ordenadas conscientemente, mas, ainda todas as que derivam da sua existência enquanto grupo social.

Assim, compreendemos que a escola tendo como preocupação exercício da cidadania, ela deve promover práticas de gestão democrática que vise o fortalecimento das relações. Logo, desenvolver práticas que possibilitem o bom funcionamento da unidade, uma vez que a escola é um espaço dinâmico e que deve proporcionar meios que permitam o desenvolvimento e excursão de todas as atividades planejadas pedagogicamente.

c) Gestão participativa: princípios e características

Nosso objeto de pesquisa nos levou a uma revisão de literatura sobre a Gestão participativa, pois numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, das mais variadas formas, em todas as instâncias do corpo social, é de se esperar que haja dificuldade em levar as pessoas a perceberem os espaços que podem ocupar com sua participação.

O próprio conceito de participação precisou ser revisitado. A gestão democrática não ocorre sem a participação. Ela é um componente fundamental para o processo de democratização da escola. Ao falarmos em participação como um caminho para a democratização, é necessário que haja uma nova mentalidade da escola, ou melhor, dos que estão à frente, não só dela, mas também todos que fazem parte da comunidade.

É preciso compreender sua função social, e convidar a todos para participar das tomadas de decisões, isto porque se a escola fizer sozinha não estará fazendo parte do processo de democratização. O gestor deve buscar meios que possibilitem trabalhos coletivos, dinâmicos e que enriqueçam o trabalho pedagógico na escola, erradicando a burocracia, o clientelismo e a hierarquia, ampliando competências, buscando a compreensão entre os demais participantes do cotidiano escolar. Desta forma, a gestão participativa envolve a comunidade nas tomadas de decisões da escola, buscando sempre melhorias para o âmbito educacional.

Importante que a participação seja compreendida como um processo dinâmico e cooperativo que supera a tomada de decisão, já que se caracteriza pelo compartilhamento e pela presença do cotidiano na gestão educacional, com busca, por seus interessados, pela superação de seus desafios e entraves, além da realização de seu papel social e do desenvolvimento de sua identidade.

Os gestores devem ser participativos e devem delegar poderes, compartilhem a “autoridade”, e recorrer aos colegas de mais experiências de trabalho, entre outros pontos relevantes. Sabemos que o gestor precisa ter autonomia, mas as tomadas de decisões, sobretudo em casos complexos, devem acontecer a partir do momento em que todos os envolvidos nesse processo sejam ouvidos.

Por mais simples que seja essa decisão a ser tomada, o gestor, não pode deixar de lado a participação, pois, ela irá proporcionar um clima agradável entre a gestão, professores, como também a comunidade escolar, melhorando o desempenho, a produtividade, de todos os e envolvidos dentro e fora do ambiente escolar.

Libâneo (2001, p. 324) ressalta que “gestão-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe [...] define uma forma coletiva de tomada de decisões”, tratando assim. Ele afirma ainda que:

Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições para realizá-las. [...] organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos [...] e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos (Ibid., p. 316).

Todavia, para muitas escolas, participar é desnecessário, talvez por ser algo cultural ou ainda porque, em nosso cotidiano, seja mais prático receber tudo o que esteja pronto e legitimado. Logo, pode-se inferir que a participação é uma conquista:

Dizemos que participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em sua essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir (DEMO, 1999, p.18).

Portanto, podemos compreender que a participação é o melhor caminho para que a comunidade compreenda melhor o trabalho que está sendo realizado pela escola; e que através da participação se estabelece a liberdade para tomada de decisões e de maneira coletiva, respeitando a todos que fazem parte da instituição e tendo o diálogo como meio relevante para assim chegarem a determinadas decisões.

d) As funções constitutivas da gestão da escola: direção e coordenação

Para Libâneo (2001), o diretor ou gestor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico desempenhando principalmente a gestão geral da instituição escolar. Assim o diretor escolar,

encarna um tipo de profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalhos em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução dos problemas (p. 96).

O papel do Gestor, considerando a gestão democrática participativa, é o meio pelo qual todos os processos educativos, bem como seus segmentos definem os rumos que a escola exerce, visto que as ações neste espaço escolar dependem de uma forma de gestão, que passa tanto pela ações formais como informais no cotidiano da escola. Libâneo (2001, p. 345), faz saber que:

[...] a organização formal, isto é, a organização planejada, a estrutura organizacional, os papéis desempenhados. [...] a organização informal, que diz respeito aos comportamentos, às opiniões e às ações e às formas de relacionamento que surgem espontaneamente entre os membros do grupo.

O papel do Gestor é o meio pelo qual todos os processos educativos, bem como os sujeitos nele envolvidos, definem os rumos que a escola exerce, visto que as ações neste espaço escolar dependem de uma forma de gestão transparente e autônoma. Assim, o gestor precisa adotar uma postura democrática, o que é algo, não só fundamental, mas necessário, pois é ela quem define o exercício da gestão democrática.

É evidente que a Gestão Democrática não é algo do imaginário de alguém, como vimos, há uma lei que regulamenta e assegura para toda a comunidade escolar. É necessário o empenho do gestor e de toda sua equipe, e que seja uma equipe confiável, como o coordenador, secretários (as) e sobre tudo os professores, que devem ser os olhos e os braços do gestor; onde, ambos estejam com os mesmo ideais e unidos para que tudo ocorra para o bem dos docentes, dos alunos, dos funcionários e de todos que fazem parte da comunidade escolar.

E para consolidar essas ideias, A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, lei nº 9.394, de 1996, garante que o ensino será ministrado com base, entre outros princípios, no da:

Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino em que, em seu art. 14, incisos I e II diz que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na

educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...] (BRASIL, 1996, art. 3º).

Sabemos que são inúmeras as atribuições dadas ao gestor escolar e que podem tomar o seu tempo para atender os professores de maneira individual, fato que considero relevante dentro de uma instituição de ensino. Sabemos que normalmente os encontros são coletivos, mas tem certas situações que devem ser abordadas de maneira individual, principalmente quando o assunto for de cunho pessoal.

Sendo assim, é importantíssimo que o gestor tenha um membro na equipe que possa representar, ou melhor, lhe auxiliar diante de tais situações, onde acreditamos que o coordenador pedagógico, como uma peça fundamental para articulador as atividades pedagógicas, ou outras atividades administrativas, a qual o gestor esteja necessitando no momento.

Uma questão que gera conflitos na gestão participativa é o processo de escolha dos gestores escolares. As escolas municipais têm o preenchimento desse cargo por meio de indicação do prefeito de cada município ou pela indicação do secretário municipal de educação. Dessa maneira, a escolha do diretor da escolar demanda muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. Todavia, no sistema escolar brasileiro predomina a nomeação arbitrária de diretores pelos prefeitos, geralmente para atender a interesses político-partidários, diminuindo a capacidade do gestor de coordenar e articular a comunidade educacional.

Na prática gestora outro profissional que exerce um papel fundamental é o coordenador pedagógico. Segundo Bruno (2006, p. 105), o coordenador pedagógico é o mediador que articula a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e que, em comunhão com os professores, elaboram e executam a proposta pedagógica da escola. Cabe ao coordenador pedagógico ajudar na relação entre educadores/as e educandos/as, educadores/as e famílias, ajudando-os a resolver as situações da rotina escolar.

Portanto, exercendo atividades mediadoras, o coordenador pedagógico deve considerar as experiências, habilidades e a maneira que o professor desenvolve suas atividades pedagógicas, ou seja, deve observar sua maneira de trabalho, para posteriormente levar suas propostas ou sugestões de trabalho de maneira responsável e respeitosa. Posteriormente deve apresentar ao gestor, qual sua proposta de intervenção, quais mecanismos serão adotados e como se dará a participação da comunidade escolar nesse processo educacional.

O desafio é grande, e para que aconteça de maneira efetiva esse novo modelo de gestão, é preciso que o gestor acredite, se empenhe todos os dias e tenha autonomia para exercer a função, do contrario acreditamos que não irá haver uma gestão democrática e de qualidade.

e) **A gestão participativa e o marco jurídico da Educação do Campo**

O movimento da Educação do Campo que emerge no Brasil a partir da década de 1990, a partir da articulação e proposição dos movimentos sociais, que passam a incorporar na sua agenda de luta – a educação escolar como um direito das crianças, jovens e adultos do campo, e principalmente, a propor que esta escola precisa ser na comunidade e ter uma proposta pedagógica contextualizada a realidade destes sujeitos sociais (SILVA, 2009).

Neste sentido, ao longo deste período o movimento dentre tantas outras questões se mobilizou pela formulação e implementação de um marco jurídico específico para a educação da população camponesa.

O Decreto nº 7.352 de 04 de novembro de 2010, (BRASIL, 2010), que trata sobre a Educação do Campo, no parágrafo primeiro, incisos II que se entende por escola do campo, “aquela situada em área rural, conforme definida pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, ou aquela situada em área urbana, desde que atenda predominantemente as populações do campo”. Portanto, podemos compreender que há uma especificidade para que a escola seja denominada escola do campo.

Então, uma escola situada na zona urbana não significa dizer que os sujeitos não sejam do campo, estão apenas se deslocando da sua comunidade onde residem (campo) para a sede do município, que muitos compreendem como cidade. É necessário saber que os sujeitos que vivem no campo, têm os mesmos direitos dos que vivem na sede do município, e que na maioria das vezes estudam na sede, por não terem a oferta da escola em sua comunidade. Sendo assim, são obrigados a estudarem na sede, onde o acesso ao ensino de forma contextualizado e diversificado não é ofertado, ou seja, é negado.

Em seu artigo 3º diz que: O Poder Público, considerando a magnitude da importância da educação escolar para o exercício da cidadania plena e para o desenvolvimento de um país cujo paradigma tenha como referências a justiça social, a solidariedade e o diálogo entre todos, independente de sua inserção em áreas urbanas ou rurais, deverá garantir a universalização do acesso da população do campo à Educação Básica e à Educação Profissional de Nível Técnico².

² Conselho Nacional de Educação CNE / e a Câmara de Educação Básica CEB/ Resolução nº 1, de 3 de abril de 2002.(*) Institui Diretrizes Operacionais para a Educação Básica nas Escolas do Campo

Tomando ainda como base a (LDB), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394 de 20 de dezembro de 1996 trata em seu Artigo 28 distribuídas em três incisos as seguintes definições:

- Art. 28º. Na oferta de educação básica para a população rural, os sistemas promoverão as adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades da vida rural e de cada região, especialmente:
- I – conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos alunos da zona rural;
 - II – organização escolar própria, incluindo adequação do calendário escola às fases do ciclo agrícola e às condições climáticas;
 - III – adequação à natureza do trabalho na zona rural (BRASIL, 1996).

Compreendemos que a escola é um lugar propício para o ensino e a aprendizagem, como também valores, que cada sujeito traz consigo. Outro ponto importante que a escola proporciona é o desenvolvimento de maneira plena do aluno, preparando-o para exercer sua cidadania e se qualificar para o mercado de trabalho, seja residindo no campo ou na sede do município, lhes proporcionando assim, uma interação com o mundo, onde certamente irá desenvolver aptidões e virtudes para viver em sociedade.

Sabemos que as escolas do campo têm suas peculiaridades, ou seja, são diversificadas e específicas, mas, não consideramos diferentes, para isso a Resolução nº 2, de 28 de abril de 2008, em seu artigo 1º compreende a Educação do Campo como Educação Básica, considerando atendimento às populações rurais em suas mais variadas formas de produção da vida – agricultores familiares, extrativistas, pescadores artesanais, ribeirinhos, assentamentos e acompanhados da Reforma Agrária, quilombolas, caiçaras, indígenas e outros (BRASIL, 2008).

As diretrizes operacionais tratam também sobre o papel do poder público no atendimento ao direito a escola veja o que trata o artigo 6º que:

O Poder Público, no cumprimento das suas responsabilidades com o atendimento escolar e à luz da diretriz legal do regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, proporcionará Educação Infantil e Ensino Fundamental nas comunidades rurais, inclusive para aqueles que não o concluíram na idade prevista, cabendo em especial aos Estados garantir as condições necessárias para o acesso ao Ensino Médio e à Educação Profissional de Nível Técnico.

E para não ficarmos com nenhuma dúvida em relação à oferta da educação aos sujeitos que vivemos no campo o artigo 7º da CNE/ CEB, diz que: “É de responsabilidade dos respectivos sistemas de ensino, através de seus órgãos normativos, regulamentar as estratégias específicas de atendimento escolar do campo e a flexibilização da organização do calendário

escolar, salvaguardando, nos diversos espaços pedagógicos e tempos de aprendizagem, os princípios da política de igualdade”.

Sendo assim, compreendemos que para atingir a finalidade do processo de ensino aprendizagem seja do campo ou da cidade é preciso que o poder público cumpra com o que esta previsto em lei, e cumpra de maneira integral, ou seja, não beneficie umas comunidades e outras não. É necessário atender as demandas que surgem na sociedade para que o exercício da cidadania e da formação sejam contemplados.

Outro ponto relevante é a gestão da escola, que deve buscar mecanismos para atender as demandas que certamente surgirão, pois como vimos à escola do campo tem suas peculiaridades as quais exigirá o envolvimento do gestor, do corpo docente, dos estudantes e dos pais e/ou responsáveis, para que assim, tenha uma escola realmente aberta à comunidade, havendo uma participação de todos que fazem parte da comunidade escolar.

O artigo 11 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 –LDB, diz que: os mecanismos de gestão democrática, tendo como perspectiva o exercício do poder nos termos do disposto no parágrafo 1º, contribuirão diretamente:

- I - para a consolidação da autonomia das escolas e o fortalecimento dos conselhos que propugnam por um projeto de desenvolvimento que torne possível à população do campo viver com dignidade;
- II - para a abordagem solidária e coletiva dos problemas do campo, estimulando a autogestão no processo de elaboração, desenvolvimento e avaliação das propostas pedagógicas das instituições de ensino.

No seu artigo 11 reforça a estratégia da gestão democrática, tendo como perspectiva o exercício do poder, conforme disposto no parágrafo 1º do artigo 1º da Constituição Federal de 1988, como uma questão fundamental para possibilitar que a população do campo viva com dignidade. Neste sentido, o parágrafo II do artigo 13 das Diretrizes Operacionais enfatiza que as propostas pedagógicas para a educação do campo devem valorizar, entre outras questões, a gestão democrática como uma questão fundamental.

Dessa forma, compreendemos que seja a efetivação da Gestão Democrática, como está previsto no artigo 10 do projeto institucional das escolas do campo, considerado o estabelecido no artigo 14 da LDB, garantirá a gestão democrática, constituindo mecanismos que possibilitem estabelecer relações entre a escola, a comunidade local, os movimentos sociais, os órgãos normativos do sistema de ensino e os demais setores da sociedade.

Portanto, entendemos que a gestão democrática é essencial para o desenvolvimento e a efetivação de uma educação de qualidade, onde todos os agentes da comunidade podem e

devem atuar participando, frequentando e com sugestões para que a escola seja de fato um ambiente democrático e participativo.

É primordial para o bom andamento da escola que seja adotada, a gestão democrática-participativa, sobretudo no espaço escolar do campo, para que seja de fato resguardo os direitos dos que fazem parte da comunidade escolar, caso isso não ocorra estará sendo negado o direito que é reservado como vimos tanto na LDB, Lei de Diretrizes e Base como na Constituição Federal de 1988.

1.3 A escola campo de pesquisa

A Escola Andrade Silva (nome fictício), situa-se na sede do município, atende uma demanda de educandos diversificada, tendo em seu total 421 alunos devidamente matriculados, sendo distribuídos da seguinte forma: manhã, 173 (cento e setenta e três), tarde:132 (cento e trinta e dois), noite, EJA ciclo I e II correspondente do 1º ao 5º ano,16 (dezesesseis), ciclo III, correspondente do 6º e 7º ano, 46 (quarenta e seis), ciclo IV, que correspondente do 8º e 9º ano 49 (quarenta e nove), Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) 05(cinco).

A Escola oferece à comunidade urbana e rural o Ensino Fundamental anos finais, que se refere do 6º ao 9º ano. A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

A Escola Estadual de Educação Infantil e Ensino Fundamental Andrade Silva, foi criada em 1955, começou funcionando em uma sala ao lado da Prefeitura, com sala de aula só da Pré-Escola, equipada com bons materiais e merenda de qualidade. Em 1973, ainda na gestão do governador Ernani Sátiro, se tornou Estadual através do Decreto de funcionamento N°9.864-81 onde a Escola foi oficialmente denominada de Escola Estadual de Educação infantil e Ensino Fundamental.

As ampliações desta Unidade de Ensino tiveram início em 1992 foi construída uma sala de aula, uma cozinha e um refeitório. Em 1997 a Escola passou por uma ampliação: banheiros, sala de professor, almoxarifados e salas de aula, até esse período só funcionava Pré-escola.

Além das turmas regulares e as da modalidade da EJA, foi implantado na Escola o Projeto Educare, projeto esse que foi idealizado pelo atual secretário de educação do nosso Município, tendo por finalidade atender o público que se encontra com distorção idade-série. Esse alunado que frequenta essa modalidade de ensino tem a possibilidade de ser promovidos

e são inseridos no processo de ensino-aprendizagem que tem um tempo médio de conclusão de dois anos de forma presencial. A escola proporciona no contra turno o Programa Novo Mais Educação é um desdobramento do programa Mais Educação (PME), que vigorou entre 2007 e 2016 e foi um dos maiores do Brasil em alcance e recursos.

O PME, criado em 2007, tinha como intuito “contribuir para a formação integral de crianças, adolescentes e jovens, por meio da articulação de ações, de projetos e de programas do Governo Federal e alterando o ambiente escolar e ampliando a oferta de saberes, métodos, processos e conteúdos educativos”.

O Novo Mais Educação, tem: “O objetivo não é mais ampliar conhecimentos, mas estender a jornada para aprender mais do mesmo, algo que os colégios já fazem e não dá certo.

Vale destacar também que a escola que foi realizada a pesquisa é um o pioneiro no município, onde no último mês e março completou 70 (setenta) anos de fundação, ou seja, é uma escola que proporciona a décadas a oportunidade de ensino a muitas gerações.

Portanto, vimos que a escola mencionada funciona em um prédio considerado antigo, fato que nos remete a ideia de um prédio fora dos padrões exigido por lei, mas que se tornou referência para todos os educadores, sejam os que estão atuando e os que não estão mais.

Os educandos dos bairros periféricos que frequenta assiduamente a escola, a qual é localizada em um ponto que consideramos central, o que de certa forma torna mais acessível para todos os que a procuram. Os transportes são regulamentados e os condutores são concursados e habilitados com exige as leis de transportes no Brasil.

Destacamos que prioritariamente o turno da manhã é de atender os educandos vindos da zona rural, ou seja, do campo, isso ocorre devido a logística (transporte), em um total de 85(oitenta e cinco) alunos oriundos dessas comunidades.

O número dos estudantes da Zona Rural (Campo) é equivalente a 20,19%, do total de alunos devidamente matriculados na referida instituição de ensino, como veremos na tabela abaixo.

A seguir veremos a tabela com o número de educandos. oriundos da zona rural (campo) e suas respectivas comunidades que fazem parte da escola

Tabela 1 - Número de estudantes matriculados por comunidade

Localidade	Número de matriculados
Sítio Abertas	1
Sítio Caíbeira	1
Sítio Perímetro Irrigado	3
Sítio Laginha	3
Sítio Oriente	2
Conjunto Pedro Ferreira	3
Assentamento Mandacarú	4
Sítio Major Tobias	2
Sítio conceição de Cima	2
Sítio Logradouro	3
Sítio Ingá	3
Sítio Princesa do Juá	2
Sítio Tigre	2
Terra Vermelha	2
Bairro Mandacaru	7
Sítio Jurema	3
Sítio Saco	2
Sítio Lagoa da Cruz	4
Sítio Marmeleiro	3
Sítio Fazenda Pai Chico	4
Sítio Maracajá	2
Sítio Riacho da Roça	2
Sítio Carnaúba de Cima	6
Sítio Riachão	5
Sítio Pitombeira	7
Olho D'água do Padre	3
Sítio Brava	2

Sítio Junco	2
TOTAL	85

Fonte: Secretaria da escola/2019

A Unidade de Ensino também oferece a modalidade de Educação de Jovens e Adultos, baseado no Art. 37, das Diretrizes Curriculares da Educação de Jovens e Adultos, descreve EJA como modalidade educacional que atende a educandos-trabalhadores e tem como finalidades e objetivos o compromisso com a formação humana e com o acesso à cultura geral, de modo que os educandos aprimorem sua consciência crítica, e adotem atitudes éticas e compromisso político, para o desenvolvimento da sua autonomia intelectual.

Diz ainda o artigo 37: “A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou oportunidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria”. Essa definição da EJA, nos esclarece o potencial de educação inclusiva e compensatória que essa modalidade de ensino possui.

E a Educação Inclusiva com turma Bilíngue com base na Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras e dá outra providência no seu art. 1º contempla que é reconhecida como meio legal de comunicação e expressão a Língua Brasileira de Sinais – Libras e outros recursos de expressão a ela associados.

O artigo mencionado anteriormente define no parágrafo único: Entende-se como Língua Brasileira de Sinais – Libras a forma de comunicação e expressão, em que o sistema linguístico de natureza visual motora, com estrutura gramatical própria constitui um sistema linguístico de transmissão de ideias e fatos, oriundos de comunidades de pessoas surdas do Brasil.

A unidade de ensino funcionando nos três turnos, matutino, vespertino e noturno, com a demanda de educandos oriundos das várias comunidades do campo, onde os mesmos trazem consigo suas crenças, seus costumes e conhecimentos prévios, ou seja, conhecimentos adquiridos pelo contato com seus avós, seus pais e amigos que residem em suas comunidades.

Diante dos pontos elencados anteriormente iremos apresentar de maneira clara e objetiva a tabela com o número dos docentes, da equipe administrativa, dos funcionários e dos estudantes que integram a Unidade Municipal de Ensino Fundamental Andrade Silva³.

³ Trata-se de um nome fictício visto que o principal objetivo não era uma identificação da Unidade Escolar, mas a partir da prática gestora desenvolvida na mesma, suscitar reflexões sobre a gestão escolar nas unidades escolares do Município, sem intenção de realizar nenhuma generalização.

Tabela 2 – Apresentação do número de alunos, de professores e equipe gestora da escola

FUNÇÃO	QUANTIDADE
GESTOR	01
GESTOR ADJUNTO	01
COORDENADOR PEDAGOGICO	01
SECRETARIA	02
PROFESSORES	21
ALUNOS	421
FUNCIONÁRIOS	07

Fonte: Secretaria da Escola, 2019.

Diante da tabela apresentada vimos os que fazem parte da equipe administrativa a quantidade de professores, de alunos e funcionários que são indispensáveis para o bom desenvolvimento da instituição, tanto na parte da formação como na parte pedagógica da escola. Destacamos também, que entre os professores, 07(sete) são contratados, e todos tem formação superior e exercem na sua área de formação.

O Gestor tem formação superior, o gestor adjunto superior incompleto, o coordenador superior completo, uma das secretarias tem formação superior e a outra tem ensino médio completo, porém com vasta experiência na função e tem curso técnico em secretariado.

No que se refere ao quadro docente à escola possui um total de 21 (vinte e um) professores/as, destes 11(onze) moram na sede do município, e 10 (dez) são provenientes de outros municípios, dentre eles estão: João Pessoa/PB, Campina Grande/ PB e Camalaú/PB. A moradia em diferentes municípios também interfere no cotidiano das atividades da escola, e na dinâmica de planejamentos e reuniões com pais e estudantes.

A tabela abaixo apresentará o número de professores, formação, componente curricular e o tempo que estão em exercício. Destacamos ainda, que alguns desses professores lecionam em outras escolas da rede municipal para completar sua carga horária.

Tabela 3 - Número de Professores por Formação, função e tempo de serviço.

Componente Curricular	Formação	Número de professores	Tempo de serviço
Arte	Licenciatura em arte	01	4 anos
Ciência	Licenciatura em ciências	02	4 anos
Matemática	Licenciatura em matemática	02	4 anos
Português	Licenciatura em letras	03	21 anos
História	Licenciatura em história	02	4 anos
Geografia	Licenciatura em geografia	02	4 anos
Inglês	Licenciatura em letras	02	4 anos
Pedagogia	Licenciatura em pedagogia	02	20 anos
Linguagens e códigos	Licenciatura em Educação do Campo	01	06 anos
Ciências exatas e da natureza.	Licenciatura em Educação do Campo	01	06 anos
Ciências humanas e sociais.	Licenciatura em Educação do Campo	01	06 anos
Educação Física	Licenciatura em Educação Física	02	04 anos
Total	-	21	-

Fonte: Secretaria da Escola-2019

Como vimos o quadro de docentes é composto por 21(vinte e um) profissionais, os quais, todos têm curso superior, e estão atuando na sua área de formação. Dentre esses, há alguns que têm especialização, outros mestrado e um dos professores de geografia tem doutorado.

Dentre esses profissionais destacamos que um (01), licenciado em Licenciatura em letras que exerce a vinte e um (21) anos, e os outros dois (02) quatro (04) anos. Destacamos ainda o profissional licenciado em pedagogia exerce a 20 anos.

Este perfil de formação dos docentes evidencia um quadro profissional qualificado, com a formação inicial exigida para o exercício docente na etapa da educação básica ofertada pela unidade escolar.

No que se refere ao professorado da escola podemos destacar, os docentes Licenciados em Educação do Campo pela Universidade Federal de Campina Grande-UFCG-Campus-Sumé-

PB, que são formados por área de conhecimento e que estão atuando em suas respectivas áreas, e que estão atuando como professores do campo e com os educandos oriundos do campo, ou seja, estão ensinando por área de conhecimento o que é proposto pelo curso de Licenciatura em Educação do Campo.

Conforme a LDB define, compete aos professores, dentre outros aspectos: I) participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II) elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada; III) 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 nacional; vi) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (LDB, Art. 13).

Sendo assim, fica claro que além de exercer sua função em sala de aula, os docentes tem a responsabilidade de preparar os planos de aulas para proporcionar aos seus alunos os conhecimentos necessários, seja para vida profissional ou pessoal.

1.3.1 Abordagem metodológica da pesquisa

A pesquisa qualitativa lida com seres humanos, que por razões culturais, de classe, de faixa etária, ou por qualquer outro motivo, têm um substrato comum de identidade com o investigador, tornando-os solidariamente imbricados e comprometidos. Um dos desafios postos em pesquisa qualitativa é o fato de que o objeto de estudo não é algo estático, sem vida, indiferente.

Nesse caso, os dados se apresentam aos sentidos e esses são revelados pelos sujeitos (MINAYO, 1993). Especialmente quando se tem com ele fortes implicações com o objeto pesquisado, como ocorreu com nossa investigação. Também é possível afirmar que tais ferramentas reclamam necessariamente à participação dos sujeitos pesquisados no processo de investigação, mas novamente de modo particular. Entre elas, a pesquisa participante é, sem sombra de dúvida, a que requer esse envolvimento, foi esse ponto que nos levou a adotar esta abordagem metodológica.

A necessidade de considerar o envolvimento do pesquisador com o objeto, a diversidade dos sujeitos da Unidade Escolar, o pressuposto que a realidade social dos sujeitos, suas experiências, sua cultura e seus modos de vida, interferem de forma significativa na organização, gestão e processo de ensino aprendizagem da escola.

Isso nos desafiou a buscar a partir de um rigor metodológico exigido por um trabalho científico vivenciar uma postura de escuta, de discussão aberta, de um objeto que tem uma vinculação direta com nossa prática profissional, assim, conforme nos coloca Demo (2008, p. 8), “produzir um conhecimento politicamente engajado, com compromisso com mudanças concretas, e com populações em diferentes situações de exclusão e marginalizados”.

Diante do que acabamos de ver, é notório os desafios que temos que enfrentar para cumprirmos com as atribuições que nos são impostas, no entanto temos que colocar em prática tudo o que adquirimos através dos estudos outrora recebemos.

1.3.2 Pesquisa Participante

Para Méksenas (2007), Paulo Freire, tem papel fundamental na formulação das condições teóricas da pesquisa participante e, simultaneamente, na América Latina, do sociológico colombiano Orlando Fals Borda (1925-2008). Diz o autor que é Paulo Freire que introduz a ideia de que a pesquisa deve servir aos sujeitos envolvidos, propondo com isso o estabelecimento de uma relação de horizontalidade. A esse respeito, argumenta que:

Abordar a contribuição da teoria de Paulo Freire na questão das metodologias da pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre sujeito e o objeto de pesquisa, superando a noção comum do sujeito que pesquisa atuando sobre os sujeitos que -são pesquisados, de modo unilateral e vertical. (MÉKSENAS, 2007, p. 02)

Podemos primeiramente conceituar a pesquisa participante, como o próprio nome diz, exige a participação ativa do pesquisador, bem como a pesquisa-ação. Porém, segundo Gil (2002) no livro como elaborar projetos de pesquisa, há semelhanças e diferenças entre a Pesquisa Participante e a Pesquisa Ação.

A semelhança se encontra na interação entre os pesquisadores e os membros da comunidade que está sendo pesquisada. Ou seja, a diferença se encontra no resultado. Na pesquisa-ação, é necessário e podemos até dizer obrigatório executar uma ação e avaliá-la depois, ou melhor, dizendo posteriormente. Já na pesquisa participante, a ação não é obrigatória, porém, se faz necessário construir um plano de ação em sua pesquisa, mesmo que teórica (GIL, 2002).

Thiolent (1985) ressalta que toda pesquisa-ação é uma pesquisa participante, mas, nem toda pesquisa participante é uma pesquisa-ação. Isto é, a pesquisa participante nasce da necessidade de conhecer e estudar os problemas da população envolvida, tanto é que essa modalidade de pesquisa começa na América Latina lá pelos anos de 1960, com o crescimento

de grupos populares de camponeses, de humanistas cristãos e de grupos marxistas que se integram às comunidades para conhecer e estudar suas demandas e seus problemas.

Não somente, Marconi e Lakatos (2003) classificam a pesquisa participante enquanto pesquisa exploratória. Isso porque trata-se de um processo de investigação de pesquisa empírica, em que o objetivo se encontra na formulação de questões ou de um

O objetivo da pesquisa participante, é proporcionar ao pesquisador uma forma de observação onde o mesmo terá contato direto e empírico com o objeto de estudo. Portanto, para fazer sua pesquisa, é preciso participar cotidianamente da comunidade, de forma com que observe todos os aspectos necessários.

Diante das colocações feitas e tendo compreendido o que significa pesquisa participante e qual o objetivo da pesquisa participante ficou notório que é necessário está participando de forma efetiva da pesquisa, para assim, podermos chegar ao objetivo que é o resultado exato.

Os teóricos dessa pesquisa, tais como Thiollent (1985), Brandão (1999), Gil (2003), dentre outros, afirmam que construir um projeto de pesquisa participante não é fácil. Isso porque quando você está inserido no grupo que vai pesquisar, certamente poderá ter tantas dimensões que se tornará muito difícil delimitar com precisão sua pesquisa.

Sendo assim, podemos concluir que não é fácil e provavelmente não será elaborar projeto de pesquisa dessa natureza, mas devemos buscar meios de maneira incansável para que esse tipo de pesquisa continue nos trazendo resultados, fato que ocorre até o presente.

1.3.3 Sujeitos da Pesquisa

Veremos o quadro dos sujeitos da pesquisa que é composto por 17 (dezessete) sendo (02) da equipe gestora, representados pela letra **(G)**, 05 (cinco) professores representados pela letra **(P)**, 05 (cinco) estudantes representados pela letra **(E)** e 05 (cinco) membros da família representados pela letra **(F)**. Destacamos ainda que a escolha dos sujeitos para a realização da pesquisa foi através das observações que realizamos ao longo do trabalho na escola, onde constatamos que os sujeitos participavam de maneira efetiva e constante.

Tabela 4 – Sujeito da pesquisa

Sujeitos	Critérios	Representação
Gestores	- Comissionados	G (02)
Professores	-diversidade de formação: Educação do Campo e outras licenciaturas - local de moradia: Sumé ou outros municípios - Concursados	P (05)
Estudantes	- turmas distintas - provenientes do campo e da cidade	E (05)
Família	- participação nos espaços colegiados da escola	F (05)

Fonte: organizado pelo autor, 2019.

Vimos na tabela os sujeitos da pesquisa, os critérios adotados e quais suas respectivas representações, fato que proporcionou a identificação dos mesmos.

1.3.4 Procedimentos e Instrumentos da Pesquisa

Como procedimento básico da pesquisa buscamos realizar o registro e a reflexão sobre as diferentes práticas, estratégias e espaços existentes no cotidiano da escola, neste sentido a *Observação participante*, tornou-se um instrumento fundamental para o levantamento das informações, porque possibilitou um contato direto e frequente com o campo e os sujeitos da pesquisa.

O *Caderno de Anotações*, que possibilitou o registro das observações, das atividades cotidianas realizadas no contexto da escola, as conversas nas reuniões e planejamentos, enfim, registrar a organização do trabalho no cotidiano da escola.

Optamos pela aplicação de um questionário semiestruturado, com questões fechadas e abertas, para coletar a percepção dos sujeitos sobre a gestão da escola, porque avaliamos que eles se sentiriam mais livres para responder devido a proximidade com o pesquisador, e ao mesmo tempo para assegurar o anonimato dos sujeitos.

As informações provenientes destes vários espaços possibilitou o corpus de informações para análise.

1.3.5 Análise e Tratamento das Informações

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados:

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999, p. 168).

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado.

1.3.6 Organização do trabalho

Neste sentido organizamos este estudo com capítulo introdutório denominado que buscou situar a problematização do objeto e seu referencial teórico e metodológico.

No segundo capítulo, abordamos qual o papel da Direção Escolar, da coordenação pedagógica, dos professores, e quais os planejamentos e formações para a equipe de maneira contínua, como também, os recursos físicos, materiais e o processo de ensino e aprendizagem na escola.

No terceiro capítulo trabalhamos quais os espaços e ferramentas que constroem a participação na gestão na escola, como por exemplo, as instituições, os conselhos, os programas as parcerias e a relação entre a escola, alunos e a família que fazem parte da comunidade escolar.

No quarto capítulo abordamos qual a percepção da comunidade escolar sobre a gestão da escola, como se dá a organização dos conteúdos, a participação dos estudantes e da família no espaço escolar, a motivação e autonomia dos que fazem parte da equipe escolar, como também a organização e a autonomia financeira da escola.

Por fim, as considerações finais onde tecemos considerações sobre os resultados que obtivemos no trabalho.

2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DA ESCOLA

Este capítulo enfoca a estrutura organizacional da escola, desenvolve uma breve exposição sobre a estrutura interna da escola, os elementos que constituem o sistema de organização e gestão e a conceituação sobre gestão participativa e seus princípios.

2.1 Ações de natureza técnico-administrativa

Essas ações as quais chamamos de atividades técnico-administrativas têm a função de fornecer o apoio necessário ao trabalho docente, desde as atividades de secretaria escolar aos serviços auxiliares, podemos destacar os auxiliares de serviços gerais, ou de apoio como alguns tratam sua equipe. A secretaria escolar realiza um conjunto de importantes atividades tais como: assistência administrativa à direção e coordenação pedagógica, professores, alunos e aos pais e/ou responsáveis; proporcionado ainda atendimento e informações a comunidade escolar.

Nesse sentido temos por base, (PARO, 2010, p. 25), que conceitua administração como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

Além desses pontos tem os pedagógicos da escola, como registro escolar, controle de frequência, expedição de documentos, listas de alunos, controles funcionais do pessoal docente e funcionários dentre outras necessidades que surgem no cotidiano da escola. Essas atividades técnico-administrativas são relevantes para o apoio ao trabalho do gestor, coordenador e dos professores, proporcionando assim, condições para a aprendizagem dos alunos e o bom andamento das atividades do cotidiano na escola.

Segundo Mardem, (1924, p.210), um trabalho mal feito pode causar sérios desastres. Mesmo quando se sabe como fazer, se o trabalho não for executado de acordo com este conhecimento, também se comete uma infração ética, ocorrendo, no caso a negligencia, como bem classifica e exemplifica.

Diante de papéis tão importante como esses que foram elencados, a gestão da escola precisa estar atenta em relação a esse importante setor, não apenas para exigir que os serviços sejam de qualidade, mas também promovendo reuniões, momentos de reflexão, escuta,

motivação e formação continua para o crescimento não só como profissionais, mas como pessoas humanas que somos.

Segundo Coelho (1996) para as coisas funcionarem bem, deve existir um trabalho colaborativo, com o envolvimento de todos”. Um exemplo é o atendimento de pais. "É função do coordenador recebê-los quando se trata de questões pedagógicas", O ideal é que funcionários da secretaria sejam orientados para fazerem uma triagem dos telefonemas e dos pedidos que constantemente chegam na escola. Não podemos esquecer que é indispensável para a escola estipular horários fixos para o atendimento às famílias, aos estudantes e ao público em geral.

O aspecto político da gestão envolve assimetrias de poder só passíveis de serem minimizadas pela gestão democrática, que muito mais que compartilhamento de tarefas, supõe divisão de poder, de respeito mútuo pela condição de sujeito de todos os que participam do processo. A gestão, sobretudo no âmbito escolar apresenta mudanças, orientações e posturas que proporciona um novo olhar e uma nova perspectiva do ensino aprendizagem.

Essa mudança ocorrerá dentro dos sistemas de ensino e provocará mudanças na parte administrativa da escola, pedagógica e na metodologia de ensino, que é um elemento primordial para uma boa aprendizagem.

Portanto, a gestão educacional, proporcionará uma nova dinâmica, um novo olhar e causará um grande impacto positivo na vida do gestor, dos professores e principalmente nas dos educandos.

A gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica.

Após as observações percebe-se que em todo o espaço há uma dinâmica, uma vez que a escola recebe um número grande de estudantes, principalmente nos turnos matutino e vespertino, tendo o turno matutino com o fluxo maior de educandos. Para que as atividades se desenvolvam da melhor maneira possível precisa-se ter uma boa organização e contar com o apoio de todos os que fazem o âmbito escolar.

2.1.1 Papel da Direção Escolar

O papel do gestor escolar não se resume meramente à administração do estabelecimento de ensino, mas a de um agente responsável e aberto a mudanças, mudanças rápidas e velozes que ocorrem, e que algumas são mais visíveis, como por exemplo, da área tecnológica, fato que

presente nas escolas e por isso precisamos acompanhá-las

O gestor deve atuar com responsabilidade, motivação e preocupado com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, buscando sempre se atualizar e, compartilhando conhecimentos com todos que fazem parte desse processo. Para exercer plenamente essa atribuição, o gestor de uma escola precisa aprimorar seus conhecimentos, aprender a liderar, planejar e assim poder gerir o processo administrativo, utilizando-se de concepções e ferramentas administrativas, tudo isso visando o alcance dos objetivos e metas.

É muito relevante que o gestor analise suas limitações e escolha se aprofundar e ampliar sua formação e conhecimentos de acordo com as necessidades do cargo. Lembrando que, a atualização constante do profissional é um importante diferencial em uma instituição de ensino que se preocupa com qualidade e desenvolvimento dos estudantes que fazem parte da escola.

Mencionamos ainda que é necessário que o gestor busque ter uma relação próxima e saudável com os estudantes e professores, ponto que consideramos essencial para que as atividades ocorram da melhor maneira possível, e que esteja aberto para novas questões ou situações como o bullying que ocorrem de um modo geral no âmbito escolar.

Segundo Libâneo (1994, p. 249) “As relações entre professores e alunos, as formas de comunicação, os aspectos efetivos e emocionais, a dinâmica das manifestações na sala de aula fazem parte das condições organizativas do trabalho docente ao lado de outros que estudam”. Para haver eficiência na liderança escolar é necessário que os membros dessa comunidade sintam-se confiantes o suficiente para compartilhar informações e saber ouvir os pontos de vista dos outros membros, numa gestão participativa onde envolve outras pessoas no processo de mudança da escola. Para que isso aconteça Libâneo coloca que:

Quem ocupa cargo de liderança como diretor ou coordenador pedagógico precisa despor-se do posicionamento de predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática. (1996, p.200).

Em fim, o gestor precisa se refazer e reinventar constantemente para atuar e cumprir com suas atribuições legais agregando valores a si mesmo e a instituição causando entusiasmo a comunidade escolar. Além disso, é importante observar comportamentos que vão além daqueles que ocorrem de maneira considerada “normal” no ambiente escolar e que além da parte do pedagógico tem as questões éticas, morais e a transparência na execução das tarefas que é primordial para o trabalho em equipe.

2.1.2 O papel dos professores/as na gestão escolar

Os professores são comprometidos e buscam despertar nos alunos suas potencialidades, porém há um desânimo, levando um número considerável de evadidos. Há um bom relacionamento entre a equipe gestora, os educandos, professores e demais funcionários.

Os professores têm seus espaços para contribuírem nas reuniões que são realizadas quinzenalmente, nesta ocasião eles sugerem datas para os eventos e atividades que serão realizados na instituição.

Além dessas reuniões tem os plantões pedagógicos, que na verdade é a entrega dos boletins dos alunos, que ocorrem no final de cada bimestre, na ocasião os professores expõem como estão os educandos aos pais ou responsáveis. Nesses momentos é proporcionado para os pais e responsáveis palestras de vários temas, como a importância da família na escola, saúde, comportamento, ou seja, como é importante o exemplo dos pais para com seus filhos, etc.

2.1.3 Gestão dos recursos físicos, materiais e equipamentos da escola

Os espaços da escola são organizados pela gestora e na sua ausência o gestor adjunto organiza, mas, sempre seguindo as orientações e especificações da gestora, que por sua vez é atenciosa e deixa claro que o gestor adjunto na sua ausência tem total autonomia para tomar as decisões pertinentes e referentes a escola.

A equipe administrativa em sua maioria acompanha os professores diariamente, no que diz respeito ao cumprimento das rotinas, dos horários das aulas, tratamento com os educandos dentre outros pontos que são relevantes para o bom andamento das atividades na escola.

A equipe gestora busca exercer sua função através do diálogo, não demonstra autoritarismo, busca receber da melhor maneira possível os pais e/ou responsáveis e a comunidade de um modo geral. Apresenta firmeza com os educandos e ao mesmo tempo um diálogo aberto e acolhedor, proporcionando uma relação afetiva com os eles, ou seja, buscam ser cada vez mais humanos nas questões de cunho pessoal.

Durante esse momento há uma conversa, sobretudo dos casos de mais urgência para tentarem em parceria ou democraticamente encontrar uma forma para solucionar os casos

específicos de cada um dos educandos. Nesse momento a gestora e o gestor adjunto ficam dando uma assistência de uma forma geral, mas atentos para atender os casos mais urgentes, seja com os pais, professores ou alunos que porventura chegue com alguma demanda.

Portanto, diante do que relatamos podemos dizer que a equipe gestora buscam trabalhar em unidade, para que haja um bom funcionamento da escola, e que todos possam participar de forma democrática, sejam professores, pais e/ou responsáveis, educandos e a comunidade de um modo geral.

2.1.4 A organização dos registros e documentação escolar

A organização dos registros e documentação da escola se dá através de duas maneiras, a primeira é a que consideramos a tradicional. É guardado em pastas, em ordem alfabética, com a identificação da série e ano letivo. E a outra forma é através do sistema Edunix, sistema online onde são inseridos todos os dados, sejam dos sujeitos que formam a equipe administrativa, dos docentes, discentes e funcionários.

Esse sistema foi implantado no município e na escola Andrade Silva, aproximadamente há três (03) anos. Nele também é inserido os registros das aulas, a verificação da presença dos alunos(chamadas), as notas, observações tanto por parte da gestão como dos docentes.

O sistema Edunix, permite que o docente ao término do bimestre faça um relatório de todas as atividades desenvolvidas, ou seja, das aulas ministradas o qual é apresentado a equipe administrativa como uma “prestação de contas”, servindo como prova do cumprimento das atribuições as quais lhes são conferidas.

2.1.5 O monitoramento e acompanhamento das atividades

Nesse ponto iremos mostrar o quanto é importante e indispensável para uma instituição de ensino, seja ela pública ou privada o monitoramento e o acompanhamento das atividades a serem desenvolvidas no âmbito escolar.

Segundo Luck (2007) O monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos.

O monitoramento é uma atividade inerente à gestão e realizada de forma contínua, sistemática e regular, visando determinar em que medida a implementação do plano ou projeto está sendo feita de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos.

2.2 Ações de natureza pedagógico-curricular

As ações de natureza pedagógico-curricular, consistem em viabilizar o trabalho pedagógico-didático, fazendo articulação com os professores, em função do ensino aprendizagem, buscando sempre, a interação, entre gestão, docentes e alunos para que haja desenvolvimento profissional e melhoria da qualidade do ensino.

2.2.1 Papel da Coordenação Pedagógica

O papel do coordenador é de tamanha importância, pois o mesmo pode transformar o cotidiano da escola, ele é responsável pela elaboração de ações pedagógica, articulando de forma coletiva a construção do Projeto Político Pedagógico.

Segundo Freire (1982) ele defende ao descrever que o coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele leva os professores a ressignificarem suas práticas, resgatando a autonomia docente sem, se desconsiderar a importância do trabalho coletivo. Agindo assim, ele se tornará um parceiro do professor, onde provavelmente irá transformara prática pedagógica, caso seja necessário.

Segundo Libaneo (2004), o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais. Junto ao corpo docente o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino, auxiliando e construindo novas situações de aprendizagem, capazes de auxiliar os alunos ao longo da sua formação.

Cabe a coordenação ou coordenador elaborar e executar junto aos pais, programas e atividades de integração e estreitamento de relações para firmarem uma parceria mesmo de maneira informal, para haver um acompanhamento do desempenho dos seus filhos na escola e

a convencê-los da importância da participação nos conselhos existentes na escola. A escola deve aprender a partilhar sua responsabilidade com os pais, por isso é de suma importância a presença dos pais em todas as instâncias de decisão das escolas.

Segundo Orsolon (2003) destaca que as mudanças, provocadas pelos coordenadores devem ser importantes para toda a comunidade escolar, de maneira que as concordâncias e discordâncias, as resistências e as inovações propostas se constituam num efetivo exercício de democracia que possam transformar a escola.

Como vimos, a ação do coordenador será a de um agente que promove ou deve promover medidas cabíveis para a realização de dinâmicas capaz de garantir aos professores, gestores, pais, e/ou responsáveis, funcionários e alunos a participação e o envolvimento no cotidiano da escola. Sabemos que para que tais ações aconteçam, é necessário os agentes da escola façam sua parte também, estimulando, incentivando e criando situações para essas ações pedagógicas aconteçam na prática.

2.2.2 Os professores e seu papel na gestão pedagógica e curricular da escola

Para iniciarmos esse ponto é primordial dizer que a gestão pedagógica é a responsável pelo planejamento pedagógico da escola, e que ela é convidada a envolver todos os sujeitos que fazem parte da instituição de ensino, ou seja, da escola.

O principal responsável pela gestão pedagógica é o coordenador pedagógico da escola, é ele que também deve preparar o corpo docente para as atividades a serem realizadas, assim como acompanhar os resultados e o desempenho de professores e alunos da escola. Os professores como sabemos têm um papel fundamental na gestão pedagógica e conseqüentemente no currículo da escola. Mas, para isso, o coordenador pedagógico, deve estar atento para propor atividades condizentes com as habilidades e especificidades dos educadores, lembrando sempre de estar pautado no (PPP) Projeto Político Pedagógico da escola.

Devido às mudanças ocorridas nos últimos tempos no processo ensino – aprendizagem, e o aumento do número de estudantes e conseqüentemente dos problemas, a escola pública e naturalmente os professores tem assumido diversos papéis, dentre eles como: envolvimento em projetos sociais e comunitários, dentre outros. Sendo assim, há também a preocupação em manter seu alunado com “frequência regular” e “aproveitamento satisfatório” para todos os estudantes ao longo do processo ensino - aprendizagem.

Conforme Paro, com a democratização do acesso à escola pública, esta passa a apresentar condições cada vez piores de funcionamento [...]. A rede pública passa, então, a

atender uma população totalmente diversa daquela à qual estava habituada a servir, só que, agora sob precárias condições de funcionamento [...] (PARO, 2006, p. 86).

Durante esse processo, a gestão escolar entra como uma aliada, auxiliando o trabalho da gestão pedagógica. Isso porque além da responsabilidade ela é a responsável pela manutenção do espaço físico da escola e disponibilização de recursos para as atividades ou projetos, buscando assim, o foco principal do ensino que é promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para o crescimento intelectual e pessoal, para que se realizem posteriormente como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Sendo assim, os professores, gestor, coordenador precisam estar em sintonia para que o ambiente escolar seja o mais propício para a aprendizagem dos alunos. Porém, a gestão pedagógica também se insere nesse aspecto, sendo a responsável por solicitar à gestão material didático para que seja efetivado o projeto pedagógico da escola.

Vale destacar ainda que, a gestão pedagógica deverá estar constantemente promovendo ações que visam proporcionar o envolvimento de todos que se relacionam com a escola como, pais, funcionários, alunos, prestadores de serviços, entre outros.

2.2.3 Planejamento escolar e o projeto curricular

O ato de planejar está associado à organização de uma determinada ação. No âmbito das atividades escolares o planejamento é fundamental para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e para o bom funcionamento da escola, pois é relevante para orientar a ação educativa de acordo com as necessidades e possibilidades de cada instituição.

Ao realizar seu planejamento, a escola define qual o tipo de formação que deve oferecer e organizar de forma sistemática as etapas do trabalho a ser realizado, o que servirá como norte para os professores de diferentes componentes curriculares. Esse planejamento serve também como um momento de reflexão sobre a ação pedagógica e de como proceder nas tomadas de decisões, quais as estratégias que serão utilizadas e como se dará a forma de avaliação no decorrer do processo de ensino-aprendizagem.

Segundo Vasconcellos (2000) o conceito de planejar fica claro, pois: “Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a ser realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa.” (VASCONCELLOS 2000, p.79).

Se tratando de planejamento não podemos deixar de citar o planejamento curricular, que segundo Vasconcellos (1995) é o,

“processo de tomada de decisões sobre a dinâmica da ação escolar. É previsão sistemática e ordenada de toda a vida escolar do aluno. Portanto, essa modalidade de planejar constitui um instrumento que orienta a ação educativa na escola, pois a preocupação é com a proposta geral das experiências de aprendizagem que a escola deve oferecer ao estudante, através dos diversos componentes curriculares.” (VASCONCELLOS, 1995, p. 56).

Quando formos planejar devemos recorrer ao plano curricular, ao PPP, e aos referenciais os quais nos apontam fundamentos de cada disciplina. É imprescindível que estejam expressos os objetivos a serem alcançados, como também, os conteúdos que irão ser ministrados, e quais as propostas de avaliação para suas respectivas series e anos.

Deve estar interligados o planejamento da escola, o plano de ensino, e o plano de aula, levando em consideração tanto as dificuldades, como os conhecimentos prévios dos alunos, procurando assim, garantir que todos os alunos tenham êxito, ou seja, adquiram conhecimento.

Segundo Gandim e Cruz, (2006, p.11) “os professores foram levados a preencher quadrinhos e o chamar de planejamento. Como os quadros não funcionam, o planejamento perdeu o sentido na escola”.

Devido à falta de formação, de conhecimento ou ao cansaço, planejar para muitos docentes é considerado complexo, mesmo sabendo da importância, muitos são professores são resistentes quando se fala em planejamento.

Segundo Libâneo, (1994, p.22) o planejamento tem grande importância por tratar-se de: “Um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”.

Como também Luckesi (2011, p.19) afirma que: Podemos definir o planejamento como a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos, com vista a tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para a ação futura.

Portanto, é necessário planejar, seja de maneira individual ou coletiva para assim, haver aprendizagem significativa e uma educação de qualidade que só se faz com a construção do conhecimento, e isso ocorrem com a formação e planejamento.

O planejamento é realizado nas reuniões que ocorrem semanalmente, na escola Andrade Silva, onde na ocasião são desenvolvidas 04 (quatro) atividades, uma de ordem administrativa e três de ordem pedagógica, para tanto, abordaremos cada etapa deste momento que em sua

totalidade de tempo estimam-se em 03(três) horas, dependendo da pauta, esta por vez é pensada e elaborada em conjunto com a gestora e o gestor adjunto e com o coordenador pedagógico.

Durante esse processo participei das reuniões tanto de cunho administrativa como de pedagógica coletivamente e as individuais, onde na parte inicial, chamamos de primeiro momento, são discutidos os pontos de ordem geral, ou seja, de ordem administrativa, essa parte é conduzida pela gestora, que se posiciona de maneira firme, mas não com autoritarismo.

Durante a discussão dos assuntos abordados, no sentido, de pensar as futuras atividades do coletivo, nem todos participam com sugestões, fato que é sempre apontado pela gestora, a falta de entusiasmo por parte de alguns.

Os assuntos pertinentes à escola, a gestora não determina o que deve ser feito, mas sim o que foi pensado para o coletivo e sempre pede que os docentes presentes também apresentem suas sugestões para ver quais as melhores formas de desenvolvê-las. Ela conduz a reunião com ordem, porém aberta a sugestões, mas sempre buscando não perder o rumo, ou seja, os objetivos da reunião.

Durante a reunião, gestor adjunto e o coordenador participa da conversa e das colocações trazidas para o grupo de professores, isso também acontece no segundo momento que trata de forma mais direta com os professores, sendo de forma mais objetiva, visto que há uns professores que moram em outros municípios e precisam se deslocar até suas residências.

O coordenador acompanha o planejamento coletivo, como também faz um acompanhamento individual, para atender cada especificidade, no qual ele sugere algumas formas para melhor desenvolvimento da aula e das atividades a serem trabalhadas na sala de aula.

Nesta parte do planejamento não só o coordenador acompanha, mas também a gestora, e o adjunto, ou seja, elas trabalham em parceria. Mas vale apenas descrever que a autonomia do coordenador é resguardada. O coordenador acompanha as rotinas diárias planejadas através do sistema eletrônico o qual os professores registram suas aulas e faz a chamada dos alunos, ou seja, a frequência.

2.2.4 Formação continuada da equipe

A formação continuada da equipe acontece de maneira esporádica é ofertada pela secretaria de educação do município a SEDUC, com palestra de mestres, doutores e especialistas na área de educação. Esses palestrantes são de diversas instituições de ensino, sendo elas Municipais, Estaduais e Federal. Dentre essas instituições podemos destacar a

UFCG-Campus de Sumé/PB, que desde 2009 está situada aqui no município e tem contribuído de maneira singular para a formação da equipe e dos docentes que exercem sua função na instituição Andrade Silva.

2.2.5 Organização do processo ensino aprendizagem

A organização do processo de ensino e aprendizagem está relacionada com o atendimento das necessidades pedagógico-didáticas e organização curricular, dentre dessas necessidades o programa EDUCARE tem a organização curricular através de áreas de conhecimentos, que se efetiva da seguinte forma:

- Linguagens e Códigos (Língua Portuguesa, Literatura, Língua Estrangeira, Arte e Cultura Corporal),
- Ciências Humanas e Sociais (Geografia e História),
- Ciências Exatas e da Natureza (Matemática e Ciências),
- Cidadania (Direitos e Deveres),
- Valores Humanos (Importância da família, da educação, da vida).

Sua missão é a correção de fluxo (distorção idade-série), será ofertada pelo Programa EDUCARE beneficiando alunos da rede Municipal de Ensino, com vistas para o desenvolvimento de alunos com problemas de ensino aprendizagem. São varias situações que por algum motivo os estudantes chegam a determinado ano de ensino sem apresentar o conhecimento necessário para prosseguir na idade e serie certa o que provoca desinteresse e falta de motivação para o estudo. Levando a retenção do aluno e com isso sua idade fica fora do parâmetro idade-série que determina a Lei de Diretrizes e bases da Educação – LDB.

Os roteiros de ensino seguirão a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), fundamentando os saberes e conhecimentos determinantes para o ensino fundamental II.

A BNCC estabelece conhecimentos, competências e habilidades que se espera que todos os estudantes desenvolvam ao longo da escolaridade básica. Orientada pelos princípios éticos, políticos e estéticos traçados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, a Base soma-se aos propósitos que direcionam a educação brasileira para a formação humana integral e para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.

A proposta é proporcionar um ensino interdisciplinar e contextualizado onde os estudantes tenham acesso à cultura e outros fatores que contribuirão a promoção e emancipação dos mesmos enquanto sujeitos de direitos. Percebemos que é necessário buscarmos meios legais

para proporcionar a todos os elementos que nos leve a vencer etapas e assim alcançarmos nossos objetivos.

Sabemos que por meio de políticas públicas de educação que levem em conta a realidade de cada estudante, contextualizando o aprendizado, pode-se promover uma melhor qualidade de vida, como também formar cidadãos críticos sociais que atuem com respeito e tenham autonomia para viverem no atual contexto sejam ele familiar, social e profissional, que na maioria das vezes é o que leva a muitos buscarem e perseverarem em busca de conhecimento, ou seja, da escola.

Portanto, temos a escola como meio legal e fundamental para o desenvolvimento das pessoas, proporcionando saberes e conhecimentos diversos.

O necessário é preservar na escola o sentido que a leitura e a escrita têm como práticas sociais, para conseguir que os seus alunos se apropriem delas possibilitando que se incorporem à comunidade de leitores e escritores, a fim de que consigam ser cidadãos da cultura escrita (Lerner 2002, p.18)

Para que ocorresse e se efetivasse foi necessário ter e manter parceria com a família e com órgãos governamentais a escola deve promover ações para a vida social e intelectual das pessoas. Para Freire “A leitura boa é a leitura que nos empurra para a vida, que nos leva para dentro do mundo, que nos interessa a viver.” Sendo observando tal situação mediante diagnósticos foi feita a proposta para a correção de fluxo respeitando sempre os valores e princípios da proposta pedagógica municipal que tem o seguinte objetivo:

O objetivo da correção é acabar com a distorção idade-série, considerada um dos maiores problemas enfrentados na educação pública brasileira. Um dos principais elementos aplicados no processo de correção do fluxo escolar é a aceleração de aprendizagem. Ela é uma estratégia pedagógica de solução emergencial e intensiva para os alunos defasados (MENEZES, 2018).

Diante do que foi apresentado, vimos que foi oportunizada aos estudantes uma aceleração e/ou avanço dos estudos, procurando minimizar os impactos causados pela distorção idade/série, fazendo o resgate desse estudante no que se refere à autoestima e mudança da realidade que os mesmos se encontram, sendo preservado o direito ao processo de ensino aprendizagem de forma gratuita e de qualidade.

3 ESPAÇOS E FERRAMENTAS QUE CONSTROEM A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO NA ESCOLA

Este capítulo tem como finalidade apresentar quais os sujeitos envolvidos nesse processo, como se dá a participação, quais as ferramentas utilizadas, como surgiram os conselhos escolares e sua importância na época da democratização, como também as instituições parceiras da escola e o relevante trabalho coletivo para o ensino-aprendizagem.

3.1 Conselhos e espaços de gestão na escola

Surge contra a corrupção e o corporativismo, os movimentos sociais das décadas de 1970 e 1980, se levantam para reivindicam espaços de controle social das políticas públicas por meio da criação de conselhos em diversas áreas, configurando-os em espaços de articulação entre governo e sociedade.

Já na década de 1990, houve o que podemos chamar de explosão de criação de conselhos em todo o Brasil, que de certa forma obrigou a implementação dos conselhos de saúde, conselhos tutelares e de direitos da criança e do adolescente, os conselhos de acompanhamento e controle social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) e os conselhos escolares.

Os conselhos escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito da escola. Cabe aos conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola.

Sua finalidade é extremamente importante o bom andamento das instituições públicas. O conselho escolar tem como função contribuir cada vez mais para que a escola cumpra sua função de educar, construir a democracia e a cidadania participativas, realizar um processo de aprendizagem significativa, respeitar e valorizar o saber e a cultura do estudante e da comunidade.

Nesse contexto, o Conselho Escolar é uma instância importante para que a escola contribua na construção da democracia e da cidadania. O conselho é um lugar de reflexão séria e rigorosa, onde se procura evitar ações sem fundamento.

A discussão coletiva, a reflexão e o estudo dão suporte, para que as decisões sejam tomadas nas reuniões. Pois, isoladamente, nenhum conselheiro tem poderes para tomar

decisões. É necessário ouvir a todos e respeitar os pontos de vistas de cada um dos envolvidos, onde democraticamente as decisões são e devem ser tomadas de maneira coletiva.

Outra situação que denuncia a permanência e o reforço da cultura da gestão centralizadora na concepção científico-racional está relacionada ao exercício do Conselho escolar. São os Conselhos Escolares que podem possibilitar, dentre outras práticas, a concretização de uma cultura democrática. A prática cotidiana nas escolas das tomadas de decisões coletivas nos conselhos é imprescindível para que se possa pedagogicamente promover uma cultura da cidadania participativa. O Conselho realiza funções normativas e deliberativas da instituição escolar, além de fiscalizar suas ações.

De forma geral, os conselhos, nas escolas, são tidos como instrumentos representativos, poderão dar uma nova formatação às políticas escolares, porque eles estão diretamente relacionados aos processos de formação política e tomadas de decisão, sendo mediadores na relação entre instituição e Estado. Para tanto, servem como expressão, representação e participação do conjunto dos sujeitos educacionais. Se os mesmos atuarem como.

Para que haja um bom desempenho, ou melhor, uma gestão democrática eficiente e eficaz é indispensável que haja a atuação em equipe. Atuando em equipe há divisão, soma, multiplicação das atividades estabelecidas.

A organização democrática, seja de uma pequena escola, seja de um sistema de ensino, precisa reconhecer a necessidade urgente de se trabalhar em equipe. Segundo Paro (2004, p.16) "a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para se concretizar".

A participação da comunidade na escola pode gerar conflitos – seja por submetê-la a pressões de grupos em defesa de interesses específicos, seja por torná-la palco de disputas de caráter partidário, clientelista ou ideológico. Apesar disso, não há outro caminho para sua democratização, senão aproximá-la das necessidades de seus alunos no sentido de melhorar a qualidade de ensino.

Uma das habilidades importantes para uma gestão democrática é a de administrar conflitos e relaciona-se com o respeito às diferenças, à pluralidade de ideias e concepções pedagógicas, à liberdade e à tolerância.

Em muitas escolas detectam-se discursos que não condizem com a prática. Muitos diretores e professores se dizem abertos à participação, porém, sentem-se intimidados com a interferência de "outros", ou a gestão democrática nas escolas acontece mais na formalidade do que na realidade. Os órgãos colegiados são constituídos para fins administrativo-financeiros, para atender às exigências de programas governamentais.

Esse fenômeno mostra-se particularmente sério quando atentamos para o comportamento de pessoas que, de uma forma ou de outra, se convenceram, um dia, da importância da democracia, mas, ao depararem com as dificuldades da prática, foram adotando atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático, acomodando-se a elas, mas sem renunciar ao antigo discurso liberal, que acaba servindo tão-somente como uma espécie de escudo a evitar que revejam criticamente seu comportamento.

Administrar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que exige comprometimento com o fazer educacional. Na gestão participativa, o foco das atenções dos gestores deve estar nas pessoas – elas devem participar das principais decisões da escola, tornando-se parceiras e responsáveis pela definição de objetivos, metas, alvos e resultados finais. A busca da participação das pessoas significa maior comprometimento delas com os resultados da escola e com o sucesso das ações realizadas pelos gestores. (PARO, 2004, p. 18).

O dualismo faz parte do cotidiano, pois sempre surgem posicionamentos e questionamentos nos debates, pois para muitos o gestor é o mediador das discussões e conduz de forma harmônica as diferenças ideias que por ventura surgem. Sendo assim, podemos dizer que não há padrão a ser seguido pela gestão para a efetivação das atividades, pois como sabemos as pessoas e situações surgem de maneira corriqueira, fato que torna um desafio constante para a gestão escolar.

O Conselho Escolar também tem a tarefa primordial de participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e acompanhar sua execução. O Conselho Escolar deve estar de maneira geral junto à comunidade para participar dos debates e participar da elaboração das propostas educativas e combatendo assim problemas que porventura surjam, e acima de tudo buscando vencer os desafios e os conflitos que é comum no meio educacional.

De maneira geral, os conselhos escolares têm as seguintes características:

- ✓ Formação plural: permite a participação de pessoas de qualquer crença religiosa, etnia, filiação partidária, convicção filosófica, contanto, assim, com a representação dos vários atores que constituem a sociedade brasileira;
- ✓ Natureza deliberativa: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.

- ✓ Natureza consultiva: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
- ✓ Função fiscalizadora: quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
- ✓ Função mobilizadora: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.
- ✓ Representação do Estado e da sociedade civil: os conselhos devem ser compostos por conselheiros, representantes do Estado e da sociedade civil.

Um conselho escolar atuante expressa o desenvolvimento de uma cultura democrática e participativa. Sua função é estimular de forma contínua a realização de avaliações e do projeto político-pedagógico das instituições de ensino, buscando estratégias para contribuir de forma decisiva na comunidade escolar.

É notória a importância, dos conselhos escolares, mas vale salientar que não podem ser apenas para cumprir formalidade legal, é necessário que os conselheiros entendam sua função, como os gestores também, pois são de suma importância para o bom andamento da escola. É necessário também que os gestores não tenham a visão de que o conselho pode atrapalhar sua administração em razão de discordarem de ideias que certamente surgem no percurso, seja em relação ao processo pedagógico, financeiro e até mesmo administrativo.

Os conselhos, em alguns casos, surgem de "maneira particular", ou seja, com representantes que não estão preparados para assumir a função, fato que muitas vezes são atrapalham o bom andamento das atividades de cunho político na escola, é muitas vezes indicação da gestão para manter a política da boa vizinhança, ou seja, não deve se envolver muito nas decisões que são de interesses da parte da administração.

Na maioria das vezes os conselheiros não se sentem preparados para fazer parte Conselho Escolar, mas com o desejo de contribuir aceita o convite para fazer parte. Destacamos também a dificuldade de reunir os membros, porque os dias e horários nem sempre é de acordo com a disponibilidade dos conselheiros. Vale apenas destacar que o trabalho no Conselho Escolar é voluntário e por isso não há de certa forma uma maior cobrança por parte da gestão da escola.

Destaco também, que os pais são estimulados a participar das reuniões e das decisões da escola, mas na maioria das vezes não comparecem, sobretudo aqueles que têm seus pupilos com problemas de disciplina e de déficit de aprendizagem.

3.2 Parcerias Programas de melhoria da aprendizagem

Falar em parceria é impossível não nos arremeter primeiramente a família, que considero fundamental para podermos alcançar aos objetivos que desejamos atingir. Ressalta-se que cada parceiro, seja instituição governamental, não governamental ou individual, cada uma deve fazer sua parte para que atinja os objetivos traçados, ou seja, que tenha como objetivo principal conduzir os educandos ao sucesso.

Existem diversas contribuições que em parceria, tanto a família quanto as instituições podem oferecer, para assim haver um bom relacionamento entre a escola, a família, os educandos e todos que fazem parte da comunidade onde a escola está inserida. Dentre essas parcerias veremos algumas instituições que considero relevante para um bom andamento da instituição de ensino.

3.3 Conselho Tutelar

O Conselho Tutelar é o Órgão municipal responsável por zelar pelos direitos da criança e do adolescente. Este foi criado conjuntamente ao ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente, instituído pela Lei 8.069 no dia 13 de julho de 1990. É um órgão permanente, ou seja, uma vez criado não pode ser extinto, e possui autonomia funcional, não sendo subordinado a qualquer outro órgão estatal.

O Conselho Tutelar é formado por membros eleitos pela comunidade para mandato de quatro anos. Nesse período, os conselheiros atendem crianças e adolescentes e aconselham seus pais e responsáveis. Seu trabalho é basicamente norteado sob denúncias, por isso, sempre que se percebe abuso ou situações de risco contra menores, como por exemplo, em casos de violência física ou emocional, o Conselho Tutelar deve ser acionado.

Cabe ao Conselho Tutelar aplicar medidas que zelem pela proteção dos direitos da criança e do adolescente. É imprescindível que o conselheiro tutelar seja capaz de manter diálogo com pais ou responsáveis legais, comunidade, poder judiciário e executivo e com as crianças e adolescentes.

Para isso é de extrema importância que os eleitos para a função de conselheiro tutelar sejam pessoas comunicativas, competentes e com capacidade para mediar conflitos. A Unidade Municipal acredita que todas as outras devem ou deveria encaminhar os nomes dos educandos menores de 18 anos, que se evadem da escola através de ofício, onde na ocasião encaminha a relação dos mesmos e seus respectivos endereços.

O referido conselho é convidado para fazer visitas a instituição e a realizar palestras, acerca dos direitos e deveres dos adolescentes devidamente matriculados na escola, mas na maioria das vezes não comparecem, alegando que não é atribuição da instituição citada. Contudo, a equipe gestora faz os encaminhamentos de praxe e não se furta em acioná-los quando necessário, visto que, a referida equipe tem ciência das atribuições do conselho tutelar, sobretudo quando os casos ocorridos tem adolescentes envolvidos.

3.4 Centro de Referência de Assistência Social- CRAS

O CRAS busca de maneira preventiva atender os adolescentes e familiares que estejam em situação eminente de risco, através de visitas com assistente social e psicóloga. Após as abordagens necessárias os educandos e responsáveis são encaminhados para oficinas e/ou para algum órgão competente caso seja necessário.

Podemos conceituar ainda o CRAS da seguinte forma: é uma unidade pública estatal descentralizada da política de assistência social sendo responsável pela organização e oferta dos serviços sócio assistenciais da Proteção Social Básica do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) nas áreas de vulnerabilidade e risco social dos municípios e DF.

Essa instituição contribui de maneira relevante com a escola, pois é através da mesma que é realizada palestras voltadas para os pais e/ou responsáveis, acerca da importância da família para os adolescentes, para a gestão da escola e principalmente para os professores que diariamente estão em contato direto com seus pupilos.

Portanto, podemos dizer que o CRAS, é indispensável e que contribui de maneira significativa para que haja uma boa relação entre a família dos educandos e a escola.

3.5 Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS

É uma unidade pública da política de Assistência Social onde são atendidas as famílias e adolescentes que já tenham porventura seus direitos violados. A escola constatando que houve uma violação de direitos, suspeita de maus tratos, de abandono ou abuso sexual, seja por parte dos familiares ou de terceiros, é imediatamente é feito um encaminhamento com um breve relato do caso para a referida instituição.

O CREAS disponibiliza de assistente social, psicóloga e advogado de maneira gratuita para os adolescentes e o povo em geral que necessite desse tipo de política pública. Destacamos que esses casos encaminhados são de caráter sigiloso, para assim manter a integridade física e moral da criança ou do adolescente.

Durante o ano letivo o CREAS, faz palestra na escola, como diversos temas, dentre eles: o combate a exploração sexual de crianças e adolescentes, trabalho infantil e sobre as medidas educativas que o adolescente pode receber pelo o poder judiciário caso chegue ao conhecimento das autoridades competentes.

3.6 Secretaria de Saúde

A Secretaria de Saúde do município é outro órgão parceiro da escola, e busca mesmo sendo de maneira esporádica proporcionar aos alunos palestras sobre o perigo da propagação do mosquito, Aedes Aegypti, que é responsável por inúmeras doenças que atingem a muitos brasileiros em diversas regiões do Brasil, sendo a região nordeste uma das mais afetadas do país.

Essas ações ocorrem através de atividades lúdicas com peças teatrais, dança e vídeos, fato que chama muito atenção dos educandos, dos professores e da equipe administrativa.

Ocorrem também ação acerca da importância da higiene pessoal, desde como deve-se lavar as mãos, atualização de cartão de vacina, vacinas atrasadas como por exemplo, a vacina contra o vírus do HPV. É feito também pela equipe a averiguação da cárdia dentária que nessa fase, ou seja, na adolescência os educandos fazem muito uso de balas, refrigerantes dentre outros itens que provocam os desgastes dos dentes. Diante das constatações os educandos são encaminhados para a unidade de saúde, onde são atendidos e/ou encaminhados para outro órgão competente caso seja necessário.

As ações apresentadas nesse item, proporciona não só aos educandos benefícios para eles, mais também contribui de maneira significativa com a gestão da escola, pois além do

reconhecimento dos alunos, a família dos mesmos ficam muito gratos, porque alegam que não podem ir pela madrugada pegar uma ficha para os seus filhos, pois tem a jornada de trabalho, ou seja, seus patrões não permitem que cheguem atrasados em seus respectivos trabalhos.

Portanto, escola, família, instituições e educadores necessitam serem grandes parceiros e fiéis companheiros nessa nobre caminhada da formação educacional dos nossos educandos.

3.7 Programas de melhoria da aprendizagem

A Rede Municipal de Ensino do Município de Sumé na Paraíba é composta por 13 Unidades Educacionais, sendo 06 (seis) na zona urbana e 05 (cinco) na zona rural, elabora o projeto, EDUCARE, cujo conceito é educar e ressignificar. A proposta pedagógica elaborada pela Secretaria de Educação SEDUC, do referido município, contempla estudantes do Ensino Fundamental II com distorção idade-série em conformidade com o artigo 24, inciso V da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9.394/96), respaldada legalmente em um processo de aceleração no nível de ensino, quando estabelece que um dos critérios da verificação do rendimento escolar seja a aceleração de estudos para alunos com atraso escolar.

O referido projeto é ofertado em um ciclo de dois anos, sendo de responsabilidade da instituição ao qual está sendo ofertado, proporcionando aos alunos os conhecimentos necessários para aptidão ao ensino médio.

O objetivo da correção é acabar com a distorção idade-série, considerada um dos maiores problemas enfrentados na educação pública brasileira. Um dos principais elementos aplicados no processo de correção do fluxo escolar é a aceleração de aprendizagem. Ela é uma estratégia pedagógica de solução emergencial e intensiva para os alunos defasados (MENEZES, 2018).

Podemos dizer que esse programa é de grande valia para os educandos contemplados pelo o mesmo. Vale destacar também que é um direito garantido por lei, portanto deve ser aplicado quando se faz necessário.

3.8 Relacionamento com os alunos e familiares

Os alunos têm sua participação de maneira discreta, seja no conselho com sua representatividade ou no dia a dia. Mas, mesmo assim eles participam, reivindicando seus direitos como a qualidade da merenda, quando suas notas não consideram justas, quando os professores cobram nas provas conteúdos que segundo eles não foram aplicados e explicados

e, sobretudo quando não são tratados bem por alguns membros que faça parte da escola, seja porteiro, seja da parte administrava ou dos docentes.

Destacamos também suas participações nas atividades promovidas pela a escola, como aulas de campo e nos eventos, seja na escola ou em outros espaços que sejam convidados a estarem.

A equipe gestão da escola, os docentes e funcionários buscam sempre manter um bom relacionamento como pais e/ou responsáveis. Todas as vezes que são convidados seja para um evento de confraternização, para uma palestra sobre algum tema relevante, como por exemplo: “A importância da família na escola”, reunião para a escolha dos representantes dos alunos e dos pais, para fazerem parte do conselho escolar, para entrega de boletins.

Durante o plantão pedagógico (entrega de boletim), onde os próprios docentes conversam pessoalmente com os pais ou responsáveis, acerca de como está o andamento do educando, seja na parte de comportamento, frequência, participação nas atividades propostas e o desempenho de cada um de maneira individual.

Durante esses momentos é feito uma conversa aberta, entre a escola e a família, para juntos traçarem uma meta e atingir o objetivo que é a evolução dos seus pupilos na aprendizagem. Durante esses momentos é aberto as falas para os familiares, onde todos têm a oportunidade de expor suas opiniões, elogios, sugestões e críticas. Destacamos também que infelizmente não são todos que participam desses momentos, uns alegam estarem trabalhado, outros viajando, dentre outras justificativas.

Na maioria das vezes os que não participam desses momentos são aqueles que têm seus filhos que estão tendo dificuldades de aprendizagem, com elevados números de faltas e com mau comportamento. Mesmo assim, a gestão da escola entra em contato com os responsáveis para comparecerem no dia posterior para assim, solicitar a presença dos responsáveis que não estiveram na reunião.

Portanto, nesse capítulo vimos quais os espaços e ferramentas que consideramos relevantes para uma maior participação dos sujeitos na gestão na escola, como também a importância das instituições, dos conselhos, das parcerias e a importância de ter uma boa relação entre a escola, corpo docente, estudantes e a família a qual podem contribuir de maneira significativa nesse processo de ensino e aprendizagem.

4 PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA

Este capítulo tem como finalidade, apresentar a percepção dos sujeitos envolvidos na pesquisa e que fazem parte de forma direta da comunidade escolar: Gestão, professores, estudantes e a família dos alunos devidamente matriculados na escola Andrade Silva.

4.1 Organização do currículo: planejamento e conteúdos

No que se refere à organização do planejamento na escola os professores sinalizam com espaços coletivos e individuais para realização desta atividade.

O planejamento é sempre pensado nas reuniões departamentais, depois tem orientação individual. (fala P1)

Os docentes também expressam que o lugar de formulação do currículo ocorre a partir da Secretaria de Educação, e que na unidade escolar, acontece apenas a organização e distribuição dos mesmos por bimestre.

Os conteúdos são discutidos com toda a rede, depois ter na unidade escolar uma distribuição por bimestre, e trabalhando os conteúdos indicados conforme a realidade da escola (fala P1).

Esse processo do planejamento não ocorre na unidade escolar, e sim a partir do diagnóstico das realidades dos estudantes e do debate entre a equipe escolar, também possibilita uma hierarquia no conhecimento.

As orientações para os planejamentos sempre vem de forma hierarquizada, muitas vezes de forma tardia, o que prejudica o andamento do trabalho (fala de P3).

Tem um planejamento anual coletivo, são reorganizados por bimestre, e sempre são orientados pela BNCC (fala P2).

Nas falas dos professores, constata-se que a organização do currículo e o planejamento dos conteúdos, acontecem de forma hierárquica, anual, bimestral, coletivamente, e orientada pela BNCC (Base Nacional Comum Curricular), mesmo que seja de forma tardia, o que prejudica o andamento do trabalho como disse (P3) em sua fala.

No que se refere à proposta da escola na visão dos estudantes verificamos a seguinte concepção:

Eu gosto da proposta da escola. Agora deveria ser mais explicada (fala de E1)

A proposta é boa, porém não é muito bem executada (E2)

Nós estudantes ainda não temos voz dentro da escola (E3)

De acordo com os estudantes E1 e E2, eles gostam da proposta pedagógica, mas deveria ser mais esclarecida mais bem executada, ou seja, deveria ser socializada com os estudantes e colocada em prática no seu dia a dia. E o E3, afirma que os estudantes não têm voz dentro da escola, ou seja, eles não têm espaço para participar das tomadas de decisões.

4.1.2 Avaliação na e da equipe escolar

A avaliação na escola é sempre participativa com professores, direção e coordenação pedagógica (Fala P2).

Acredito que nas reuniões com o corpo docente, colocamos também nos murais de exposições atividades que são realizadas na escola. Divulgamos também os resultados que os alunos alcançam nas diferentes provas realizadas pelos municípios (fala de P1)

Nesse aspecto percebe-se que a família e os estudantes não participam no tocante avaliação na e da equipe escolar, fato que vai de encontro com a proposta da gestão democrática participativa, onde a mesma diz que todos devem fazer parte dos processos educacionais referentes à escola. Nesse sentido, afirma-se que:

A participação é condição para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra. Assim, concebe-se a gestão democrática como uma ação coletiva, onde os diversos segmentos da escola e da comunidade externa contribuem de forma direta na delimitação e na implantação das ações educacionais. Esta participação se dá de forma direta, em assembleias e reuniões, e de forma indireta a, a partir da representação dos diversos segmentos mencionados, em Conselhos Escolares e instâncias similares. (BRASIL, 2006, P.43).

Sendo assim, compreende-se que participação significa “a forma pela qual põe em prática a democracia participativa” (BRASIL, 2006, p.43). Diferentemente do que acabamos de perceber nas falas dos professores.

4.1.3 Formação Continuada

No que se refere ao processo de formação continuada da equipe de professores, a mesma ocorre a partir da Secretaria da Educação, não existe na prática da escola uma formação permanente e continuada, desenvolvida pela escola, conforme podemos verificar nos depoimentos abaixo:

A escola através da Secretaria Municipal de Sumé oferece conferências, seminários, reuniões, planejamentos e outros mecanismos que ajudam na formação continuada de seus docentes (Fala P2).

As formações vêm da SEDUC, inclusive as orientações, então não existe uma autonomia da escola para realizar uma formação continuada (Fala P3).

Podemos nos perguntar quais seriam os motivos para que não houvesse a formação continuada no âmbito escolar, se é por exigência da Secretaria de Educação (SEDUC), fato que iria ferir o princípio da autonomia, por falta de tempo, falta de conhecimento da gestão da escola, ou por acomodação. Esses pontos poderiam e deveriam ser abordados e investigados posteriormente para chegarmos a uma conclusão.

4.2 Participação da família na escola

A questão da participação da família na escola apareceu nas diferentes falas como algo que ocorre em diferentes espaços, todavia, parece não ter uma dinâmica mais sistemática e articulada desta participação de forma orgânica dentro da escola, além de ter um grupo que participa de todas as atividades, e outro que aparece mais esporadicamente nas atividades da escola.

No que se refere a participação dos pais e/ou responsáveis para exporem opiniões na escola, *existe de maneira parcial essa abertura*. Como veremos nas falas abaixo:

Sim, Temos a liberdade de criticar algo que pode melhorar (fala de F1).

Sim, reuniões de pais(Fala de F5).

Outro questionamento que surge, é se realmente o fato de ter a liberdade de dá alguma opinião e participar das reuniões dos pais, são requisitos para afirmar se há espaço e abertura para exporem suas ideias no âmbito escolar. Acreditamos que é algo a se pensar e se não é ora

de proporcionar momentos de formação que propicie o conhecimento do que de fato venha a ser ter espaço para dar opiniões em uma unidade escolar.

No que se referem à participação das famílias na escola, alguns atribuem *causa ao desinteresse, falta de tempo* e de conhecimento das famílias. Vejamos o que nos mostram as falas abaixo:

Muitos pais ainda não participam devido ao seu contexto social, e desinteresse pelo desenvolvimento dos educando, não possuem informações para acompanhar o trabalho (fala de P1).

As famílias sempre apresentam resistência em participar, argumentando falta de tempo, ou de entendimento do que vai ser discutido (fala de P2).

Esta visão presente no cotidiano escolar, e no depoimento de professores e gestores, com raras exceções, colocam os pais e responsáveis, no lugar de pessoas com as mais diversas carências (econômica, cultural, afetiva), com baixa escolaridade, sem interesse pelo desempenho dos filhos/as na escola, o que coloca estes sujeitos em situação de desigualdade no contexto educacional e na prática gestora da escola, ocasionando na maioria das vezes situações de cobrança, conflitos ou de tutelamento, paternalismo ou imposição na sua participação. Este aspecto é de extrema relevância já que tal concepção acaba se refletindo no tratamento dispensado a todos que fazem parte no cotidiano da escola.

Outros atribuem a outros fatores esta não participação das famílias, tais como: falta de diálogo, medo e falta de mobilização e informação. Vejamos abaixo:

Acredito que o medo e a falta de mobilização e informação das famílias em relação a importância de acompanhamento dos alunos. (fala de P4).

Esse comportamento se reproduz também no processo pedagógico em sala de aula, onde a criança é encarada "não como sujeito da educação, mas como obstáculo que impede que esta se realize" (Paro, 2006, p.45). Pois segundo este autor,

Trata-se da pretensão de negar legitimidade à participação dos usuários na gestão do pedagógico, por conta do aludido baixo nível de escolaridade e da ignorância dos pais a respeito das questões pedagógicas, ao mesmo tempo em que exige que os mesmos pais participem (em casa, no auxílio e assessoramento a seus filhos) da execução do pedagógico, quando o inverso nos pareceria o razoável. Embora não sejam formados em Pedagogia, em Matemática ou Geografia, parece que os pais têm sim conhecimentos suficientes para exercer certa fiscalização e contribuir, pelo menos em parte, na tomada de decisões a respeito do funcionamento pedagógico da escola.

Diante das colocações dos professores, em relação à participação da família na escola, podemos nos questionar o seguinte: Essas visões será que não estão ultrapassadas? Será se não

é uma forma preconceituosa? Será se a escola de fato está promovendo momentos oportunos para que a família participe? Essas convocações estão sendo feitas de maneira correta? As reuniões são atrativas e proporciona espaço para o dialogo? As famílias são de fato bem acolhidas na escola sem nenhum tipo de preconceito, seja racial ou por orientação sexual?

Por isso, a participação da família por si só é um processo de conquista, mas muitas vezes ocorre um desleixo por parte dos pais ou até mesmo da escola. Deste modo, nota-se que os pais culpam a escola por não quererem sua participação, e a escola os acusam por não se interessarem pela educação de seus filhos.

Em fim, são umas série de elementos que podem ser entraves para uma participação maciça e efetiva da família na escola.

4.2.1 Participação dos estudantes na escola

No que se refere à *participação dos estudantes* os pontos destacados refere-se a não participação dos estudantes nos diferentes espaços de discussão da escola, eles expressam também a não existência de organização estudantil

Quando perguntados sobre as coisas que mais gostam na escola:

O que eu mais gosto na escola é intervalo, educação física, Mais Educação. (fala de E1)

O que eu mais gosto são os professores, aula de campo (que não ocorre frequentemente)(E3)

Vimos nas falas dos estudantes, que há uma visão diferente se tratando do gosto pela a escola. *Percebe-se na fala de E1*, o gosto pelas atividades que consideramos lúdicas, *o E3*, *refere-se aos professores e as aulas realizadas fora da sala de aula*, fato que deveria ser mais explorado, esses espaços abertos e o contato com outras instituições, para que os estudantes tenham acesso ao conhecimento de forma diferenciada. E no que se refere o que precisa melhorar na escola:

Na escola precisa melhorar a estrutura, merenda e alguns professores que são arrogantes. (Fala de E1)

Na escola precisa melhorar a democracia, o respeito entre os alunos e com a própria escola, e os projetos que tem na escola (fala de E2).

Na escola precisa melhorar o diálogo entre alunos e direção e o respeito aos professores (E3).

De acordo com os estudantes, podemos destacar pontos relevantes para a melhoria da escola, tais como: O diálogo, entre gestão e educandos, a estrutura física da escola, a merenda

e o que consideramos primordial o relacionamento entre os professores e alunos da escola. *EI em sua fala diz que: Alguns professores são arrogantes*, fato que consideramos inadmissível para um educador usar da arrogância em para com os alunos em sala de aula

4.2.2 Indicação da escola

No que se refere a indicação para outra pais matriculem seus filhos na escola, *vimos que em sua maioria foi que sim, que indicaria*. Vejamos a seguir as falas:

Porque nos dá a liberdade de acompanhar o ensino dos professores (fala de F1).

Ótimos professores (Fala de F2).

Sim, mesmo não participando de todas as atividades, considero uma boa escola (Fala de F5).

Considerar que a escola é boa, porque gosta dos professores, porque têm liberdade de acompanhar o ensino, não quer dizer que isso seja o ponto principal para indicar a escola para os responsáveis de alguém, pois têm outros elementos que são primórdios em uma unidade de ensino, como: A equipe administrativa, o corpo docente, o PPP, Projeto Político Pedagógico, que está ligado ao currículo, dentre outros pontos que fazem parte de um todo da escola.

4.3 Da participação da família

No que se refere a participação dos pais e/ou responsáveis no acompanhamento dos filhos na escola, destacaram os seguintes pontos: *A reunião de pais, aprendizagem e comportamento na escola*. Isso podemos observar nas falas a baixo:

Sempre acompanho como está indo o aprendizado na escola e o comportamento (Fala de F1).

Sim, sempre compareço nas reuniões de pais (Fala de F4).

Sim, porque participo das reuniões eu vou a escola em outros momentos, quando se faz necessário (Fala de F5).

Consideramos importantíssima essa presença dos pais e/ou responsáveis na escola, e que deveriam ir mais vezes para não ocorrer, como ocorrem com a maioria que só vão à escola

quando é para pegar uma declaração de frequência dos seus filhos, para irem atualizar o cadastro do Programa do Governo Federal, o bolsa família que é um programa de distribuição de renda para as famílias de baixa renda do Brasil, e garantem as mesmas o acesso a serviços essenciais, como alimentação, saúde e educação. Por isso, há essa procura nas escolas para que as mesmas tenham o direito de receber esse benefício.

4.3.1 Do gosto pela escola

Em relação ao gosto pela escola, *as famílias afirmaram que gostam dos cuidados, da organização, do ensino, da atenção dos professores e dos gestores para com eles e seus filhos. Vejamos o que nos mostram as falas:*

Da organização da escola do ensino, é uma escola democrática recebe sugestões dos responsáveis e professores e gestores são amigáveis (Fala de F1).

Atenção dos professores com os alunos (Fala de F3).

Dos cuidados que há com os alunos e da direção escolar ser acessível nos momentos de precisão (Fala de F5).

Diante das colocações feitas por F1, F3 e F5, acreditamos que a atenção, a organização, os cuidados da escola e o acesso para com os responsáveis devem melhorar ainda mais, para que todos possam realmente participar de maneira efetiva, contribuindo assim, para o crescimento da escola em todos os sentidos.

4.3.2 Da insatisfação na escola

No que se refere à insatisfação na escola, nos foi relatado que *a estrutura física não está adequada para atender a comunidade escolar, sobretudo os alunos no dia a dia. Vejamos as falas dos pais e/ou responsáveis dos alunos devidamente matriculados na escola:*

Da estrutura falta mais espaços para aula. Atende a população rural, mas, não tem uma educação contextualizada (Fala de F1).

A falta de estrutura, principalmente nos banheiros. Portanto, o espaço físico de um a escola precisa estar bem cuidado esteticamente, para que todo ambiente escolar proporcione prazer em quem estuda e trabalha nela (Fala de F5).

Em relação à estrutura física da escola, ponto que foi elencado nas falas de F1 e F5, percebemos durante o período da pesquisa que a escola completou no último dia 06 de março de 2019, 70 anos de fundação, e que segundo a gestora da escola o prédio é cedido ao município pelo o governo do estado, é por isso, segundo a mesma, o gestor municipal, não têm autonomia para fazer nenhuma reforma, apenas mantém com os custeios de água, luz e pintura.

4.3.3 Organização do pessoal e autonomia financeira

No que se refere à organização das pessoas identificamos que existe uma equipe qualificada na escola e que existe uma busca pela escuta da equipe. Vejamos o que nos mostra a fala abaixo:

Buscamos sempre de forma respeitosa, ouvir todos sem discriminação, procuramos ouvir a opinião de todos (fala de G2).

Podemos nos perguntar se essa escuta é com todos que fazem parte da comunidade escolar, professores, estudantes, pais e funcionários, ou só uma parte dos membros são ouvidos? Ou seja, todos têm suas ideias e questionamentos atendidos, ou só uma parte? Se todos realmente forem ouvidos, está dentro do que a gestão democrática participativa reza, do contrário deve ser revisto essa prática.

No que se refere à motivação da equipe para o trabalho na avaliação dos gestores, existe *parcialmente uma motivação para realização do trabalho*. Embora seja sempre buscando um acompanhamento para o trabalho.

As reuniões sempre acontecem na escola. As reuniões administrativas são sempre coordenadas pelo gestor escolar e as reuniões pedagógicas pelo coordenador pedagógico (Fala de G1).

Nessas reuniões consideramos um espaço onde poderíamos proporcionar momentos motivacionais de maneira integral, não só parcial, para que todos da equipe fossem contemplados e assim, recebessem um impulso para alcançar os objetivos que foram traçados de maneira mais leve e satisfatória.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na nossa pesquisa teve como objetivo geral compreender como se organiza a gestão numa escola pública numa perspectiva da participação e da democratização da escola. Especificamente, buscou ainda caracterizar o processo de gestão escolar da unidade escolar; identificar os espaços e estratégias de participação da comunidade escolar; e identificar a percepção que a comunidade escolar tem sobre o processo da gestão escolar.

As observações foram feitas com maior frequência e sistematização no interior da unidade escolar, levando em conta seu cotidiano nos mais diversos aspectos: atividades docentes, reuniões (de pais, de conselho de escola, de conselhos de classe etc), atendimento à população e a alunos e professores pela direção e secretaria, rotinas de trabalho, atividades de recreio, relações interpessoais, conflitos, etc.

Com as observações feitas na Unidade Municipal de Ensino Fundamental Andrade Silva, (nome fictício) localizada na cidade de Sumé - PB, consideramos vários pontos relevantes durante esse processo, destacando a vivência com os educandos, com os docentes, com os pais e/ou responsáveis e com equipe gestora, que proporcionou contribuições indispensáveis para o desenvolvimento e enriquecimento da nossa pesquisa, ressaltando que foi possível acompanhar a forma de organização de uma gestão escolar, importância do trabalho pedagógico, participação dos docentes, estudantes e responsáveis, que considero peças chaves para elaboração desse trabalho.

Durante a pesquisa, tivemos contatos com forma de trabalho da gestão, a exemplo de como a escola se organiza para que as tarefas cotidianas aconteçam da melhor maneira possível. A gestora sempre se mostrou aberta ao diálogo seja nas reuniões ou em atendimento individual. Em sua prática diária as pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos entre os diversos grupos atuantes na escola.

Houve um grande aprendizado, não só com a gestão da escola, mas também com os professores, alunos, pais e os funcionários, os quais consideramos indispensáveis em uma unidade escolar, onde percebemos que os mesmos estão sempre prontos para atender da melhor maneira possível as demandas da escola. Sendo assim, haverá uma maior participação de todos, para que de fato tenhamos uma gestão democrática e participativa.

No que se refere aos resultados, o que é que se percebe em relação aos professores, é que os mesmos têm participação na elaboração do currículo da escola, mas de maneira parcial, pois essa elaboração é feita através da Secretaria de Educação, de maneira ampla, não levando em consideração a realidade dos estudantes e da comunidade onde a escola está inserida. Em

relação às famílias, percebemos que há uma participação de maneira fragmentada, ou seja, em momentos esporádicos, o que não contempla a proposta da gestão democrática participativa.

Já em relação aos estudantes, percebe-se que os educandos não participam dos planejamentos no início do ano letivo, momento, que poderiam pensar em espaços de participação dos mesmos durante o ano letivo, inclusive estimulando-os a se organizarem para uma maior participação no âmbito escolar.

Por isso, parece haver pouca probabilidade dos municípios empregarem esforços significativos no sentido da democratização e da participação da comunidade escolar, sem que a isso seja estimulado e buscado pela sociedade civil. No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo poder público.

Além disso, o diretor aparece, diante do poder público, como responsável último pelo funcionamento da escola e, diante dos usuários e do pessoal escolar, como autoridade máxima. Diante de tudo isso, e tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais.

Essa pesquisa foi de grande importância para mim que estou atuando enquanto gestor, diante da pesquisa pude perceber através dos autores e das falas dos sujeitos o quanto precisamos está apto a todo instante pra desempenhar bem esse relevante papel junto à comunidade escolar e para todos que estão ao entorno da escola.

Portanto, consideramos essa experiência no espaço da gestão escolar de extrema relevância não só para a vida profissional, mas, sobretudo para nosso crescimento como ser humano que somos. Compreendemos ainda que é necessária uma maior participação de todos que fazem parte da escola para que todos os meios cabíveis sejam utilizados como instrumentos de democratização nesse grandioso e importante processo de ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, C. R. (Org.). **Pesquisa participante**. 18. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Senado Federal. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei Darci Ribeiro (1996). **LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 4ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.
- CANDIDO, Antônio. **Entrevista à Revista Transformação**, n. 1, 1974.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação**: Exigências e Desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- DEMO, P. **Pesquisa Participante**: saber pensar e intervir juntos. 2. Ed. Brasília, DF: Liber, 2008.
- DESLANDES, Sueli Ferreira. In: **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade/ Sueli Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (Organizadora) – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- GALVÃO, Izabel. **Cenas do cotidiano escolar**: conflito sim, violência não. Petrópolis, Vozes, 2004.
- GIL, NA. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4.ed. São Paulo: Atlas, 2002
- LIBÂNEO, José Carlos. As Áreas de Atuação da Organização e da Gestão Escolar para Melhor Aprendizagem dos Alunos. In: _____. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4 ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão – Vol.II).
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão- Vol. III).

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Vol. V, série cadernos de gestão.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MÉKSENAS, P. Aspectos metodológicos da pesquisa empírica: a contribuição de Paulo Freire. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá – PR, ano VII, n. 78, nov. 2007.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, p. 239-262, jul./set. 1993.

OLIVEIRA, D. A. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: _____ (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 64 - 100.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 3ª edição. São Paulo-SP: Ática, 2004.

_____. Estrutura da Escola e Gestão Democrática. In: CORREA, Bianca.; GARCIA, Teise Oliveira. (orgs). **Políticas Educacionais e Organização do Trabalho na Escola**. São Paulo, Xamã, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 7º Ed. São Paulo. 2000.

SITES CONSULTADOS

<https://cmd.mg.gov.br/noticias/voce-sabe-que-que-e-e-para-que-serve-o-conselho-tutelar>.

Consultado em 10 de setembro de 2019.

<http://www.assistenciasocial.al.gov.br/programas-projetos/protecao-social-basica-1/cras-paif>.

Consultado em 10 de setembro de 2019

<http://mds.gov.br/assuntos/assistencia-social/unidades-de-atendimento/creas>.

Consultado em 10 de setembro de 2019

<https://www.sume.pb.gov.br/2017/09/prefeitura-de-sume-da-inicio-as-atividades-do-projeto-monica/> Consultado em 12 de setembro de 2019

<https://www.portaleducacao.com.br/> Consultado em 20 de setembro de 2019

<http://www2.seduc.mt.gov.br/-/a-contribuicao-do-conselho-escolar-na-gestao-da-esco-1> consultado em 08 de outubro de 2019.

<https://www.infoescola.com/pedagogia/planejamento-escolar> consultado em 15 de novembro de 2019

<http://portal.mec.gov.br/> Consultado em 25/11/2019.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO A - PROFESSORES/AS****Prezado Colaborador/a:**

Este questionário é parte de uma pesquisa que estamos realizando para o trabalho de conclusão de curso na Licenciatura em Educação do Campo. Tem o objetivo de compreender a organização da gestão na instituição educacional. As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise do trabalho. Por isto, é importante sua contribuição. Desde já agradecemos.

I - Por favor, assinale a alternativa correta.

1. Cargo

- Diretor(a)
- Vice- diretor(a)
- Professor Coordenador
- Professor(a)
- Secretaria

2. Faixa Etária

- de 20 a 26 anos
- de 27 a 35 anos
- de 36 a 43 anos
- de 43 a 50 anos
- acima de 50 anos

3. Tempo de serviço em escola

- menos de 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- acima de 20 anos

4. Tempo de serviço no local de trabalho atual

- menos de 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- acima de 16 anos

5. Mora no município onde trabalha?

- sim
- não

II. Leia com atenção e assinale com um X o número que representar sua melhor opção:

2.1. Quando o/a gestor/a não está presente numa reunião com todo o grupo da instituição, o trabalho é realizado com sucesso, ou seja, os objetivos propostos no planejamento da instituição são alcançados?

1. Sempre 2. Frequentemente 3. Às vezes 4. Raramente 5. Nunca

2.2. O/a gestor/a de sua instituição, permite total liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais, participando apenas quando solicitado pelo grupo.

1. Sempre 2. Frequentemente 3. Às vezes 4. Raramente 5. Nunca

2.3. O/A gestor/a compartilha responsabilidades (descentraliza) nas ações e nas decisões na instituição.

1. Sempre 2. Frequentemente 3. Às vezes 4. Raramente 5. Nunca

2.4. Participação da comunidade na escola

1. Sempre 2. Frequentemente 3. Às vezes 4. Raramente 5. Nunca

3. Assinale apenas uma alternativa

3.1. **Na atividade de trabalho diária do gestor, o que você vê como maior preocupação?**

a autonomia financeira da escola

a organização dos tempos e espaços da escola

as relações interpessoais

participação dos professores/as nas atividades de gestão da escola

participação das famílias

falta de motivação dos professores para a atividade docente

3.2 **Como você percebe o grupo de trabalho de sua instituição**

participativo

cordial

agressivo

apático

3.3 **Eu vou trabalhar motivado na maioria dos dias**

concordo plenamente

concordo parcialmente

talvez

discordo parcialmente

discordo plenamente

3.4. **Os estudantes não estão motivados a aprender**

concordo plenamente

concordo parcialmente

talvez

discordo parcialmente

discordo plenamente

4. Responda as questões abaixo:

4.1. Como funciona a orientação para o planejamento das atividades pedagógicas?

4.2. Como são organizados os planos de ensino e conteúdos ministrados na escola?

4.3. Quais os espaços de avaliação do trabalho desenvolvido na escola?

4.4. Quais são as ações desenvolvidas pela escola para a formação continuada dos professores?

4.5. Como tem se dado a discussão sobre o processo de avaliação na escola? Quem participa?

4.6. Você acredita que algumas famílias, apesar da abertura que a escola oferece, ainda temem em participar? Em sua opinião, quais os motivos para isso?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO B - GESTORES (DIRETOR, COORDENADOR PEDAGÓGICO, SECRETARIA)

Prezado Colaborador/a:

Este questionário é parte de uma pesquisa que estamos realizando para o trabalho de conclusão de curso na Licenciatura em Educação do Campo. Tem o objetivo de compreender a organização da gestão na instituição educacional. As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise do trabalho. Por isto, é importante sua contribuição. Desde já agradecemos.

I - Por favor, assinale a alternativa correta.

1. Cargo

- Diretor(a)
- Vice- diretor(a)
- Professor Coordenador
- Professor(a)
- Secretaria

2. Faixa Etária

- de 20 a 26 anos
- de 27 a 35 anos
- de 36 a 43 anos
- de 43 a 50 anos
- acima de 50 anos

3. Tempo de serviço em escola

- menos de 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- acima de 20 anos

4. Tempo de serviço no local de trabalho atual

- menos de 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- acima de 16 anos

5. Mora no município onde trabalha?

- sim
- não

2. RESPONDA AS QUESTOES ABAIXO

2.1 Como é trabalhada a gestão de recursos humanos na escola e como as qualidades dos professores e demais são integrados no todo escolar?

2.2. . Como é organizada a pauta das reuniões?

2.3. Como funciona a orientação para o planejamento das atividades pedagógicas?

2.4. Como são organizados os planos de ensino e conteúdos ministrados na escola?

2.5. Quais são as ações desenvolvidas pela escola para a formação continuada dos professores?

2.6. Quais são as principais instâncias de participação da comunidade da vida escolar?

3. Marque uma das alternativas

3.1. Eu vou trabalhar motivado na maioria dos dias

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- talvez
- discordo parcialmente
- discordo plenamente

3.2 Os estudantes não estão motivados a aprender

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- talvez
- discordo parcialmente
- discordo plenamente

3.3. Conheço boa parte dos responsáveis dos alunos

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- talvez
- discordo parcialmente
- discordo plenamente

3.4. Os professores se importam com o sucesso ou fracasso dos alunos

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- talvez
- discordo parcialmente
- discordo plenamente

APÊNDICE C

QUESTIONARIO C – ESTUDANTES

Prezado estudante!

Gostaria de contar com sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar a sua participação no funcionamento da escola. O que importa é conhecer as respostas que estão de acordo com sua realidade. Não deixe de responder nenhuma questão!

1. IDADE:
2. SEXO:
3. TURMA QUE ESTUDA:
4. VOCÊ MORA PRÓXIMO DA ESCOLA () SIM () NÃO
5. COMO SE DESLOCA PARA ESCOLA
() A PÉ () BICICLETA () TRANSPORTE ESCOLAR () CARRO DA FAMILIA
6. OS ESTUDANTES PARTICIPAM DE REUNIÕES NA ESCOLA?
() SIM () NÃO
SE SIM, QUAIS?

-
-
7. EXISTE ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL NA ESCOLA?
() SIM () NÃO
 8. COMO VOCÊ AVALIA O FUNCIONAMENTO ADMINISTRATIVO DA SUA ESCOLA?
() OTIMO () BOM () REGULAR () INSUFICIENTE () NÃO SEI AVALIAR
 9. VOCÊ GOSTA DA PROPOSTA PEDAGÓGICA DA SUA ESCOLA?
() SIM () NÃO. Porque ?

10 . CITE TRÊS COISAS QUE VOCÊ GOSTA NA SUA ESCOLA?

11.CITE TRES COISAS QUE PRECISA MELHORAR NA ESCOLA

QUESTIONÁRIO D – PAIS E/OU RESPONSÁVEIS DOS ALUNOS DA ESCOLA

Prezado Colaborador/a:

Este questionário é parte de uma pesquisa que estamos realizando para o trabalho de conclusão de curso na Licenciatura em Educação do Campo. Tem o objetivo de compreender a organização da gestão na instituição educacional. As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise do trabalho. Por isto, é importante sua contribuição. Desde já agradecemos

1. Idade:
2. Sexo:
3. Nível de Escolarização
 fundamental incompleto fundamental completo ensino médio
 superior incompleto superior completo
4. Quantos filhos/as estudam atualmente na escola _____
5. Participam de atividades na escola? sim não as vezes
6. Participam da avaliação dos professores e direção? sim não as vezes
7. Em reuniões expressam suas opiniões? sim não as vezes
8. Conhecem o Projeto Político Pedagógico da escola? sim não
9. Participam de associações de pais e mestres, conselhos escolares, entre outros?
 sim não
10. A escola oportuniza espaço para as famílias expressarem suas opiniões?
 sim não. Se sim, quais? _____
11. Você indicaria esta escola para alguém matricular seu filho/a?
 sim não. Por que? _____
12. Você se considera um pai/mãe participativo na escola?
 sim não Por que?

13. O que você gosta na escola? _____
14. O que você não gosta na escola?

APÊNDICE D



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: , desenvolvida por **Valdecio Rodrigues de Sousa**, discente da Licenciatura em Educação do Campo da Universidade Federal de Campina Grande sob orientação da Professora Dra. **Maria do Socorro Silva**.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista/questionário à pesquisadora do projeto. A entrevista somente será gravada se houver autorização do entrevistado (a). O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua professora orientadora.

Sua colaboração será muito importante para o registro, sistematização da formação e prática desenvolvida pela Licenciatura em Educação do Campo no território do cariri paraibano e nas escolas da região, que estará disponibilizado para conhecimento de outros estudiosos e pesquisadores. Caso sinta algum constrangimento, em prestar alguma informação, sinta-se a vontade para não fazê-lo. Os resultados serão divulgados em palestras dirigidas ao público participante, relatórios individuais para os entrevistados, artigos científicos e na monografia.

1. Este termo é redigido em duas vias, uma para o participante e outra para o pesquisador. Todas as paginas deverão ser rubricadas pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador.
2. Este termo de consentimento livre e esclarecido tem o total de 02 páginas.

Segundo as novas decisões da CONEP, o termo deve conter uma breve descrição do CEP (conforme abaixo)

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFCG. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

Contatos: tel.

- Pesquisador

Mat

LOCAL E DATA: _____, ____/____/_____

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante:

Ciente:

Profª Dra. Maria do Socorro Silva

Mat SIAPE 01126203 – orientadora da pesquisa