



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

**CARLA PEREIRA JUVENAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
UMA QUESTÃO AINDA AUSENTE NA ESCOLA**

**CAJAZEIRAS - PB**

**2008**

**CARLA PEREIRA JUVENAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
UMA QUESTÃO AINDA AUSENTE NA ESCOLA**

**Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Plena em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.**

**Orientadora: Professora Ma. Maria Gerlaine Belchior Amaral.**

**Professora Ma. Antônia Lis de Maria Martins Torres.**

**CAJAZEIRAS - PB**

**2008**



J97g Juvenal, Carla Pereira.  
Gestão Democrática: uma questão ainda ausente na escola / Carla Pereira Juvenal. - Cajazeiras, 2008.  
45f.

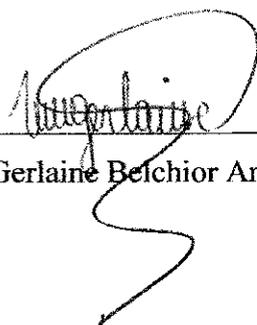
Monografia(Licenciatura em Pedagogia)Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Formação de Professores, 2008.  
Contém Bibliografia.  
Não disponível em CD.

1. Gestão escolar. 2. Gestor. 3. Ensino infantil. 4. Gestão Democrática. I. Amaral, Maria Gerlaine Belchior. II. Torres, Antonia Lis de Maria Martins. III. Universidade Federal de Campina Grande. IV. Centro de Formação de Professores. V. Título

CDU 37.07

**CARLA PEREIRA JUVENAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: uma questão ainda ausente na escola**



---

Ms. Maria Gerlaine Belchior Amaral (Orientadora)



---

Carla Pereira Juvenal

Aprovada em: 03/04/2008

CAJAZEIRAS – PB

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
BIBLIOTECA SETORIAL  
CAJAZEIRAS - PARAÍBA

## **Agradecimentos**

À Deus por me conceder o dom da vida, por estar com todas as pessoas que amo. E ninguém mais do que o Senhor para nos dar forças e nos ajudar a erguer a cabeça diante de qualquer que seja o obstáculo, ele sempre nos abre uma porta e dá-nos uma solução. Jamais nos abandona. Obrigado Deus por me guiar.

À minha mãe (*in memoriam*) mulher que me deu a vida e ensinou-me o caminho do bem. Mãe essa vitória é nossa!

Ao meu pai por ter enfrentado todos os obstáculos para manter meus estudos, colocando sempre meu êxito em primeiro lugar. Obrigada pai!

À minha irmã pauliana por sua doação incondicional, por ter representado uma segunda mãe. Obrigada por cuidar de mim.

À querida amiga Cirlene Gonçalves por seu apoio nas horas que mais precisei. Pelo estímulo e incentivo, agradeço por me fazer acreditar no meu potencial. Você foi muito importante nesse percurso.

Às amigas Welma Gomes e Matilde Gonçalves pelas palavras de carinho nos momentos difíceis, o meu eterno apreço. Vou levá-las sempre em meu coração.

Aos queridos professores do Ensino Infantil ao Ensino Médio seus ensinamento me fizeram chegar no patamar em que hoje me encontro.

Aos professores da Universidade por me transmitirem saberes em nível de academia. Vocês são os grandes responsáveis por tudo que sou hoje.

À querida prof.<sup>a</sup> Lis de Maria que sempre me tratou como uma pessoa capaz. Ela é uma das grandes responsáveis pela minha evolução ao longo deste percurso.

À Professora Gerlaine Belchior por sua mediação ao final desta caminhada. Obrigada por iluminar meu caminho.

À Universidade Federal de Campina Grande, campus de Cajazeiras por ofertar o curso de Pedagogia com excelentes professores que oportunizaram o saber acadêmico com responsabilidade.

Aos dirigentes da Escola Galdino Pires Ferreira por permitir que efetivasse o Estágio na referida instituição.

À professora Socorro do colégio Galdino Pires por auxiliar-me no período do Estágio Supervisionado. Obrigada por seu apoio, e pela liberdade total para atuar em sala de aula, foi muito significativo para minha formação.

Dedico a duas pessoas especiais na minha vida, meu pai e minha irmã que foram grandes responsáveis pelo meu crescimento enquanto sujeito e não mediram esforços para que eu estivesse alcançando este patamar o qual estou hoje, ou seja, a realização de um curso superior de qualidade, na área da educação, onde exercerei minha profissão com competência e responsabilidade.

UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
BIBLIOTECA SETORIAL  
CAJAZEIRAS - PARAÍBA

Nenhum educador mediano bom senso vai achar que a educação por si só liberta. Mas também não pode deixar de reconhecer o papel da educação na luta pela libertação.

(Paulo Freire)

UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
BIBLIOTECA SETORIAL  
CAJAZEIRAS - PARAIBA

## RESUMO

A temática abordada nesta monografia é a gestão democrática como algo necessário e interessante, porém como um vir a ser. O enfoque principal da pesquisa era identificar a percepção dos membros que constituem a Instituição de ensino Escola Estadual de Ensino Infantil e Fundamental Galdino Pires em relação ao trabalho desenvolvido na referida escola, se estes profissionais já desenvolvem uma gestão participativa. Perceber então, se os mesmo, tinham a consciência de que o êxito do trabalho educativo é bem maior quando os ideais são compartilhados. Sabemos que para que isso ocorra de fato, é necessário que todos se envolvam no sistema de ensino na tomada de decisão. Mas sabemos que na maioria das vezes esses são impedidos de colocar em pauta as suas opiniões, suas idéias são vedadas pelo gestor da Instituição, quando este age assim podemos dizer que ele exerce uma forma de poder centralizado, no qual suas idéias prevalecem, acarretando, dessa forma, o fracasso da sua Instituição. Para que o trabalho de fato seja democrático o gestor deve inserir todos no processo de ensino aprendizagem dos seus discentes, envolver os pais e comunidade na tomada de decisão. Foi na perspectiva de fomentar este debate na instituição e poder transformar realidades autoritárias em práticas democráticas que se inseriu esse trabalho.

**Palavras-chave:** gestor, comunidade, discentes, participação.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introdução.....</b>  | <b>09</b> |
| <b>1. Discutindo os conceitos de gestão administrativa .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>2. Os processos de gestão escolar .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>3. Relato da experiência vivenciada durante o Estágio Supervisionado .....</b>                                 | <b>28</b> |
| 3.1- Caracterização da escola campo de Estágio .....  | 28        |
| 3.2- Procedimentos Metodológicos .....  | 31        |
| 3.3- Análise crítica da experiência vivenciada na escola .....  | 32        |
| 3.4- Análises dos questionários respondidos pelos professores e direção da escola<br>Galdino Pires Ferreira ..... | 35        |
| <b>4. CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>6. ANEXOS.....</b>   |           |

## Introdução

O trabalho que segue é resultado de um estudo que teve por finalidade a elaboração de uma monografia, trabalho de conclusão do curso de Pedagogia, realizado durante o Estágio Supervisionado no Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande. A presente pesquisa foi desenvolvida na Escola Estadual de Ensino Infantil e Fundamental Galdino Pires, na turma da 1ª série, no turno da manhã, no período de fevereiro de 2007 a fevereiro de 2008. Esta escola localiza-se no alto sertão da Paraíba, na cidade de Cajazeiras.

A temática a ser abordada é a gestão democrática. Escolhemos esta temática por entendermos que a mesma é muito importante para o desenvolvimento de um trabalho eficaz e ao mesmo tempo por que percebemos que ainda não é praticada em muitas instituições dos setores educacionais.

Pretendemos realizar este estudo objetivando contribuir na discussão acerca da gestão participativa na instituição pública de ensino Galdino Pires, observando como ocorre a gestão na instituição, verificando se a mesma desenvolve de fato uma gestão democrática; almejamos ainda compreender por que determinados problemas estão presentes nesta escola, em particular. A partir da percepção destes problemas poder traçar uma linha de ação que venha a minimizá-los, tendo como subsídio os conhecimentos aos quais tive acesso na universidade.

Compreendemos que a Gestão está presente em quase todas as Instituições, seja na Igreja, em empresas, escolas, universidades. Afinal, como seria o desenvolvimento destas se não houvesse a Gestão? Assim sendo, seria realizado um trabalho sem direção, totalmente disperso, totalmente disperso, sem objetivos. Entretanto, a Gestão de uma Instituição depende, em parte, dos inseridos no ambiente de trabalho, se atuarão visando a produtividade, ou o produto. Ressaltando-se que muitos aproveitam-se do poder para adquirir bens lucrativos, não agindo com coerência e ética.

A função social da gestão democrática é fazer com que as pessoas possam situar-se enquanto sujeito, podendo então interagir umas com as outras na sociedade a qual estamos inseridos, em sentido amplo, não restringindo a tomada de decisão só a minoria, mas sim a todos os envolvidos no processo.

Quando nos referimos à educação reconhecemos que a gestão participativa no âmbito escolar é um discurso e uma prática relativamente recente. A verdade é que durante muitos anos as instituições públicas de ensino, a exemplo da forma de organização da sociedade, eram estruturadas e administradas de modo extremamente centralizadas, concentrando as deliberações na pessoa do diretor.

Muitas escolas ainda têm máscaras, por isso justifica-se a necessidade de haver investigação com relação a esta questão para que não nos precipitemos nas conclusões adquiridas. Pretendemos através desta investigação apreender se a referida escola apresenta-se nesta situação, tendo em vista que sua clientela, seu público-alvo pertence a uma comunidade carente, com condições precárias de sobrevivência, o que significa que o empenho do professor junto aos membros da instituição deve ser muito maior para desenvolverem suas ações e seus trabalhos de forma centrada na figura do aluno, o que torna-se de suma importância para que o trabalho pedagógico se realize com êxito.

A finalização deste estudo servirá como suporte para nosso êxito profissional fora da academia, propiciando assim o ingresso no mercado de trabalho formal, exercendo uma prática de relevância social. Esta investigação possibilitou o aprofundamento dos conhecimentos em relação ao desafio contemporâneo de efetivar-se uma gestão participativa na escola. As informações aqui registradas, neste percurso da graduação, servirão de aporte para os demais que tiverem acesso a este trabalho. Este trabalho sobre gestão democrática realizado na Escola Galdino Pires veio fomentar este debate naquela instituição.

Este trabalho está dividido em três capítulos, a saber: no primeiro explicitamos os conceitos da Gestão Administrativa; no segundo discutimos sobre os processos de Gestão

Escolar; no terceiro capítulo registramos todas as vivências e análises dos resultados obtidos ao longo desta investigação, ou seja, o resultado de todo o trabalho.

E ao final do trabalho iremos apresentar as considerações conclusivas.

## 1- DISCUTINDO OS CONCEITOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Infelizmente o tema Gestão participativa democrática não é adotado pela maioria das instituições públicas, entretanto, a gestão participativa está presente em nossas vidas na atualidade.

Sabemos que o tema gestão participativa é relativamente recente, pois em tempos remotos não era aplicado este tipo de trabalho, era tudo muito arcaico.

A tradição desta compreensão da gestão democrática ocasionou a difícil aceitação dos modos de gestão democrática, pois é necessário muita responsabilidade e competência para adesão à mesma. É sabido que para o êxito das instituições seria necessário a participação de todos nas tomadas de decisões as quais estão inseridos, mas muitos ainda colocam obstáculos para desenvolver este tipo de trabalho além da grande maioria não estarem habituados a trabalhar dessa maneira, ou por estarem acostumados a receberem ordens sobre a questão da administração propriamente dita. Referindo-se a esta questão Lacerda destaca que:

*A administração é uma ciência à parte, desligada da ciência política. À medida que os povos foram se tornando mais adiantados, novos encargos surgiram para os governantes e essa tarefa foi se tornando complexa. (LACERDA, p. 04).*

Para que qualquer tipo de trabalho se realize com coerência é necessário também que os sujeitos estejam inseridos em um ambiente que apresente boas condições. Condições estas, adequadas para realização de um bom trabalho. Afinal, trabalhar em um ambiente inadequado, impede, na maioria das vezes, a concentração de qualquer pessoa. Reconhecemos ainda que a realização de um bom trabalho começa pela organização do ambiente. Conforme Andrade:

*Nos anos sessenta, os estudos sobre 'os ambientes', a partir do pressuposto de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com o meio ambiente. (ANDRADE, 1997, p. 30).*

Além da questão do ambiente, inúmeros outros fatores também estão vinculados ao funcionamento da instituição. Nesse sentido, destacamos que toda Instituição é regida /coordenada por autoridades, que desenvolvem suas formas de trabalhar. Compreendemos, pois, que todas são organizadas por normas estabelecidas visando o melhor desenvolvimento da mesma.

A parte burocrática serve como subsídio e orientação no trabalho das instituições, o que não significa dizer que os trabalhadores deste âmbito não possam ser eficientes se não acatarem as orientações burocráticas, mas é preciso sim, a cima de tudo, ser capazes de atuar de forma eficiente, e ter consciência de seus deveres diante da profissão que exerce.

A condução de qualquer trabalho é algo muito relevante, daí dizer-se que precisamos de autoridades que administrem bem, que exerçam suas funções com profissionalismo, visando à evolução da Instituição junto aos seus membros, o que será bastante satisfatório.

Assim:

*A autoridade administrativa e o profissional para afirmar a necessidade de se formarem hoje não são burocratas, mas administradores dotados de autoridade. (Idem, p.30).*

A administração pode ser centralizada ou descentralizada, pública ou particular. Na primeira concepção de administração, o coordenador é o ator principal do desenvolvimento da Instituição que lhe é referente, se é Igreja, Escola, empresa, as idéias que prevalecem

concentram-se em uma só pessoa. Assim, podemos afirmar que este modelo de gestão apresenta um poder egocêntrico. Diferentemente do descentralizado onde na maioria das vezes as idéias que prevalecem são discutidas coletivamente, onde as decisões, as idéias são desenvolvidas em conjunto.

Já na perspectiva da Escola Pública nem sempre as idéias de uma só pessoa deve prevalecer na Instituição. Não é prudente abandonar as perspectivas das demais idéias, efetivando-se assim, uma postura mais democrática. Conforme Carneiro Leão: “Administração pode ser centralizada ou descentralizada, pública ou particular.”

O ato de administrar é também a forma que cada indivíduo tem de desenvolver, organizar os trabalhos no âmbito das instituições das quais fazem parte, e como já foi citado anteriormente, o desenvolvimento de um bom trabalho também depende de um ambiente organizado, mas não só disso, depende também das contribuições que cada indivíduo pode ofertar através das suas habilidades. Segundo Ordway Tead (1977, p. 04). “A administração é compreendida como o conjunto de atividades de certos indivíduos”.

É do conhecimento de todos que nós enquanto sujeito, temos a idéia de que a gestão é realizada de forma isolada, onde a ordem é estabelecida pelo administrador principal da Instituição.

Mas com embasamentos nos autores até aqui já estudados, podemos compreender que o trabalho para ser realizado mas eficazmente, é necessário que seja desenvolvido a partir de idéias compartilhadas. Desse modo, para que haja administração de fato é essencial o envolvimento de todos na tomada de decisão percebida pelos membros da Instituição na maioria das vezes, embora não adotadas. Partindo dessa concepção, Faria, (1979) afirma que:

*“Administrar é decidir e conduzir o trabalho próprio das instituições e planejar o desenvolvimento desejado. Administração serve, ou é útil, ao esforço*

*despendido pelo grupo organizado, como fim genérico de satisfazer as necessidades e interesses coletivos”.*

Para que os trabalhos se desenvolvam com eficiência foram oferecidos programas para investimentos nas escolas, a exemplo do Programa Dinheiro Direto na Escola-PDDE, programa este criado no ano de 1995 pelo Governo Federal, onde o dinheiro será depositado nas contas das próprias escolas, para os investimentos dentro da referida instituição para evolução da mesma, isto é, se for empregado corretamente. Posto que a cultura que hoje impera é a da corrupção. No entanto, o ideal é lutar por ética no trato do dinheiro público, afinal “Cidadão será tanto mais cidadão quanto menos for espectador e maior for seu compromisso com o bem comum ou com o interesse público” (Brasil, 1995, p.11)

Para que recebam esses benefícios não é preciso que as escolas façam parte de convênios. No entanto é necessário que quando se forem apontados os dados censo escolar no ano anterior, essas escolas tenham números superior a noventa e nove alunos matriculados. Para recebimento do benefício faz-se necessário criar uma Unidade Executora-UEx, abrir uma conta deste benefício, se isso não acontecer a escola ficará privada dos benefícios. Estes recursos oriundos de verbas federais podem ser investidos em manutenção e conservação do prédio onde tem funcionamento a escola, no adquirir de materiais que favoreçam ao seu funcionamento, pode fazer investimentos para a melhoria no ensino permitindo que os membros participem de capacitações para o aprimoramento da sua prática.

Este investimento na formação profissional é relevante por que nós profissionais da educação devemos estar sempre nos aprimorando ampliando nossos olhares, ou seja, devemos sempre instigar mais e mais nossos próprios saberes, refletindo sempre. E conforme Demo: professor é o “eterno aprendiz”, só será se souber pesquisar (2004, p.81)

E nesse contexto qual seria a função das UEX?

A UEX tem como função controlar os benefícios recebidos através do PDDE, e fazer com que todos os membros das instituições, sejam elas Federais, Municipais ou Estaduais, tenham conhecimento do que foi feito com o dinheiro, como foi investido ou se o mesmo foi doado, e se foi utilizados em campanhas nas instituições, advindas da comunidade ou entidades beneficentes, como também organizar as atividades pedagógicas da escola. (Brasil, 1997a, p.11)

“A UEX também tem como função da assistência a alunos carentes inseridos na instituição, zelar pela manutenção, conservação dos instrumentos pertencentes à Escola, comprar e zelar pelos equipamentos existentes nela, bem como cuidar da higiene do prédio escolar”. Como já explicitiei em comentários anteriores integrar escola- família e comunidade que de fato é primordial para o êxito escolar. Isso se faz indispensável. (Gestão em rede, 2007, p.11)

Podemos depreender que é algo relevante a criação da UEX, já que ela visa um norte de melhorias cabíveis para um desenvolvimento bem melhor, uma evolução necessária do desenvolvimento dos alunos inseridos no ambiente escolar, quanto da própria instituição.

Podemos perceber que as pessoas designam que os diretores e assessores são responsáveis pelas atividades que se restringem a direção, e que de acordo com a concepção das pessoas eles só realizam trabalhos que tão somente é necessário que façam, ou seja, que designam como atividade própria da direção.

Mas sabemos que não. Existem escolas onde há gestão que almeja ter uma Escola decente, digna de elogios. Que participem das demais atividades que envolvem o crescimento do ambiente escolar, como a própria temática gestão democrática aponta: para que haja um trabalho com êxito, é preciso que todos lutem para que alcance os objetivos desejados. É preciso que todos que fazem parte daquele sistema se desdobrem, e dêem suas parcelas de contribuição, pois a união faz com que estes sintam-se mais fortes que nunca, capazes de alcançar a vitória, quando partimos do princípio que vamos conseguir, e que nenhum obstáculo, e que nenhuma pedra no caminho faça com que fracassamos tão facilmente, temos que pensar da seguinte maneira: Eu quero, eu posso e eu consigo.

“As atividades de direção restringem-se ao diretor e ao assistente do diretor, seu coadjuvante no comando da Escola”. (PARO, 1986 p.73,). Sabemos que ainda existem aqueles diretores que se dedicam a profissão pela qual fez o juramento de honrá-la, e vivem em decorrência da mesma, não medindo esforços. E quando fazemos algo sem medir esforços porque gostamos nada fica difícil, não abatemo-nos tão facilmente. Afinal, assumimos o compromisso de defender esta bandeira. Como impossível seria sairmos na chuva expostos totalmente a ela, sem defesas, e não lutar para vencer as dificuldades(FREIRE, 2000 p.96,).

O trabalho administrativo não deve se restringir só ao controle e supervisão aos trabalhos das pessoas, mas sim que estes trabalhos venham servir de subsídios, sustento, de força para o desenvolvimento de ensino-apredizagem da clientela que lá é atendida, é propício que busquem fins educacionais, que estabeleçam normas para este alcance, mas de forma onde todos saiam ganhando e não se saiam prejudicados, então é papel da administração escolar criar mecanismos para inserção dos demais membros que fazem a instituição, no que diz respeito a tomada de decisão.

*À concepção do senso comum que, expressão da ideologia dominante da nossa sociedade, identifica administração apenas com o controle e a supervisão do trabalho alheio. (PATTO,1990, p.75)*

Na maioria das vezes as escolas não apresentam condições nenhuma para que se desenvolva um trabalho digno aos membros nelas inseridos. Também não basta só interesse da força do ensino das pessoas que propiciam conhecimento, é de domínio público que a maioria das escolas não dispõe de materiais adequados, para despertar da aprendizagem, materiais estes que favoreçam a própria leitura, sendo possível perceber que apresenta deficiência muito grande, posso confirmar isso, porque pude vivenciar por experiência própria na escola a qual estagiei, é muita a decadência com relação ao quesito leitura escrita.

Sem falar naquelas escolas em que os materiais pedagógicos, equipamentos e até o próprio prédio não são muito apresentáveis, são muito velhos, praticamente inevitáveis o uso deles,

o que pode vir a desestimular qualquer pessoa, seja ela de ensinar ou de aprender. Os dirigentes devem propiciar junto aos governantes mais respeito ao educando, a família do educando que deve ter credibilidade diante daquela Instituição, por saber que lá está entregue o futuro dos seus filhos, e também apresentar melhores condições, meios cabíveis para que os educadores tenham fins a ser conquistados que serão adquiridos a partir dessa confiança, desse incentivo que os dirigentes e governantes os dão propiciando meios para desenvolver um trabalho coerente e digno da sua prática, se agirem assim estarão dando a importância que os profissionais da educação merecem, eles devem sim zelar pelo nosso patrimônio, já que somos responsáveis pelo futuro melhor do nosso país. E conforme Ezequiel Teodoro aponta:

*Na ótica das autoridades dominantes, o professor é visto como um trabalhador improdutivo isto é alguém que não gera divisas econômicas imediatas para o país. (2000, p.24)*

É papel dos administradores da escola intervir no desenvolvimento dos trabalhos da referida instituição a qual atua, por ter maior liberdade diante da mesma. E como pode fazer isso? Permitindo que todos os membros do campo de trabalho junto a comunidade envolvam-se na tomada de decisão do referido ambiente o qual se insere. Dessa forma, possibilitará modificar a atual situação da educação.

Reconhecemos que a educação sozinha não é suficiente para encontrar a solução dos problemas sociais existentes, porém, quanto mais se investir nela melhor será para as pessoas tornarem-se cidadãos e cidadãs dignas de lutar pela sua evolução. Investir na educação nunca é demais, só depende então daqueles que podem fazer a diferença, dos que governam, e dos que administram as escolas e nosso país. Se pensarem que as pessoas devem ser capacitadas para buscarem, lutarem pelos seus sonhos, se preocuparem um pouco mais para amenizar o número de pessoas que ficam a mercê dos outros, sobrevivendo através da piedade alheia, sem esquecer das migalhas que mendigam por não ter outro jeito de sobreviver, a solução para estes é somente esta. Neste sentido, é pertinente ressaltar a importância dos investimentos na infra-estrutura e no seu quadro de pessoal como um todo, lembrando que,

*Não tem sentido atribuir o fracasso da Escola a incompetência administrativa de diretores e educadores escolares, antes de lhe fornecer os recursos possíveis de serem administrados. (PARO, 1986 p.109,)*

A situação é difícil de ser revertida, não impossível, mas sem deixarmos fracassar, e por meio desta é que penso e persisto no seguinte ideal: estas pessoas precisam da minha ajuda. E de que maneira posso oferecer-lhes esta ajuda? A partir dos conhecimentos os quais adquiri durante este percurso universitário, contribuindo com o que sei, compartilhando, afinal aprendi para isso. Para compartilhar e não guardar, nem utilizar-me do egocentrismo. E sei que é muito gratificante possibilitar as mesmas chances para o próximo.

O que precisa de fato nas nossas escolas é de uma pessoa que pelo menos tenha interesse no âmbito escolar, que se interesse pelos assuntos referentes aquele âmbito, e que não seja egocêntrico, que pense no seu próprio êxito, no seu único e exclusivo crescimento, reconhecimento pessoal e profissional e que não deixe a educação, a qualidade educacional em segundo plano, e que esqueça do seu poder autoritário utilizado de forma incoerente e inadequada.

*À Escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. (PARO, p.112, 1986)*

A gestão foi criada na perspectiva de se possibilitar um sistema seja qual for ele, em escolas e empresas. Com objetivo de se obter um trabalho mais organizado, acreditando que através desse trabalho, é possível ter um trabalho mais focado, mais situado nos ambientes deliberados, ou seja, serve para amenizar as dificuldades apresentáveis no cotidiano destes ambientes.

## 2 – OS PROCESSOS DE GESTÃO ESCOLAR

O ser humano a partir do desenvolvimento das suas ações pode sim intervir na vida dos demais seres, ou seja, de acordo com suas habilidades adquiridas, seja para atuarem de forma correta ou de forma inadequada, isso vai depender da forma de pensar das pessoas que têm privilégio de adquirirem competências e habilidades necessárias, talvez pelas oportunidades experienciadas, ou seja, que lhes foram ofertadas no decorrer do tempo.

Cabe a cada um influir nas vidas dos seus semelhantes coerentemente, visado claro, grandes progressões para a vida humana. Nesse sentido, é pertinente lembrar Habermas quando afirma “A consciência histórica ou política se apresenta aos indivíduos como certeza de poderem influir nos destinos da sociedade humana”. (2000, p. 92).

Democratizar é quando se dá oportunidade àqueles que não têm a capacidade de obter o poder, de se dar ordens de forma que essa venha a ser boa para o crescimento do seu ambiente de trabalho, sem autoritarismo claro, conquistando assim o seu lugar, afinal todo mundo tem direito e objetivos a serem alcançados na vida. Para Ghanen (1988: 98) “Democratizar é a conquista de poder por quem não o tem”.

Voltando-se para a questão da aprendizagem do aluno no que diz respeito ao processo de democratizar, é viável que a escola junto ao professor e demais membros permitam e proporcionem meios os quais os alunos possam desenvolver suas capacidades com mais eficiência, e ainda, que possam também intervir no processo ensino-aprendizagem, possibilitando desenvolver os conhecimentos adquiridos nas suas vivências e no meio social. É preciso sim, formar pessoas críticas e não passivas que tenham consciência do que está fazendo. A gestão democrática pode possibilitar a melhoria da qualidade do ensino e conseqüentemente ajudar a escola a desempenhar melhor a sua função social. Nesta perspectiva é conveniente lembrar que

*O papel do processo educacional é o de levar o aluno a desenvolver seu potencial, mediante o alargamento e aprofundamento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. (LUCK, 1987 p. 59).*

No entanto, as coisas nem sempre acontecem da forma politicamente correta, na maioria das vezes, quando os gestores têm entendimento de que autonomia é o poder adquirido que se realiza de forma isolada, segundo este raciocínio chegam a agir inadequadamente, infringindo as normas da escola, ao ponto de até passarem despercebidas por ordens valorativas de seus superiores, aqueles que trabalham em prol do crescimento do ambiente o qual desenvolve seus trabalhos, ou seja, perpassam limites a fim de obter êxito profissional ou pessoal, mas nem sabem o quanto essa forma de pensar é causa prejudicial para o fracasso de qualquer ambiente escolar.

*“Há diretores que até mesmo boicotam orientações centrais e ações de monitoramento e avaliação, mesmo aquelas que são demonstradas como estratégias importantes para a própria gestão da Escola”. (Idem, p. 64).*

Esse tipo de comportamento prejudica as ações na escola. Ao contrário disso, para que um ambiente escolar apresente um quadro onde se obtenha ou desenvolva autonomia na gestão escolar, é necessário que ocorra processo de eleições para escolha de seus gestores, que se tenha pessoas conscientes que visem o desenvolvimento escolar com êxito, ou seja, aqueles responsáveis pelas decisões a serem adotadas pelas escolas. Para que isso ocorra faz-se necessário toda uma organização e dedicação para com o trabalho o qual se pretende almejar.

É possível formar profissionais mais eficientes e competentes para assumir os trabalhos necessários no ambiente escolar, partindo do princípio que essas ações não devem ficar “no

fazer por fazer”. Vale salientar que a comunidade escolar, deve ter conhecimento também do que está entrando e saindo do setor financeiro, pode-se então fazer um orçamento, um balanço, do que arrecadou, dos gastos semanais, mensais e anuais e quais os investimentos que foram realizados. Barroso (1996)

*Identifica como mecanismos de construção da autonomia da gestão escolar, no contexto da reforma portuguesa pela autonomia da Gestão nas escolas, a eleição de diretores, a formação de órgãos colegiados e descentralização de recursos financeiros. (p.65)*

Podemos perceber que as escolas que adotam tais sistemas para o crescimento no âmbito educacional ainda apresenta um percentual muito baixo, o que vem acarretar prejuízos no desenvolvimento das escolas por não trabalhar com o pressuposto de êxito da mesma.

Compreendemos assim, que o trabalho quando não apresenta certo equilíbrio pode chegar a desestabilizar todos aqueles que fazem parte do convívio escolar. Sendo assim, consideramos que a escola quando tem mecanismos para defesa dos seus objetivos, esta só tem a expandir-se, ou quando tem organização é muito mais fácil de chegar ao que se almeja.

No entanto, é válido ressaltar que o número de escolas que adquiriram a perspectiva democrática ainda é muito reduzido. Segundo pesquisa realizada pelo IPEA, das escolas estaduais apenas 37,28%, à época da pesquisa, possuíam Conselho Escolar. 32,69% possuíam Colegiado Escolar. 18,22% possuíam caixa escolar. (LUCK, 1987, p. 65).

O Colegiado Escolar é uma forma de fazer com que os pais envolvam-se no processo ensino-aprendizagem dos filhos e consiga também instigar este envolvimento nos mesmos, vale salientar, que este é um dos meios mais cabíveis, mas não o único a contribuir para a efetivação de um sistema democrático de ensino. Nas escolas onde ele existe o projeto do Colegiado Escolar é desenvolvido como forma de suprir às necessidades de ambas as partes

envolvidas no processo de ensino do alunado, podemos então buscar soluções que favoreçam a aprendizagem significativa dos mesmos.

*Entende-se que os membros do órgão colegiado sejam apenas o ponto de partida para que todos os trabalhos da Escola, cabendo aos primeiros buscar meios para promover este envolvimento. (Idem p. 66.).*

Quando a escola desenvolve suas metodologias pensando nas necessidades das pessoas envolvidas neste ambiente estará caminhando de forma correta, e esta, pode ser então, uma forma de oportunizar e suprir as necessidades das pessoas, garantindo então mais presença no desenvolvimento das pessoas envolvidas neste processo, deve-se levar em consideração que estes são fundamentais no desenvolvimento dos discentes. É preciso então fazer, ou dar destaque:

*A relação Escola-Comunidade, a participação das mães e a conscientização dos pais a respeito do seu papel na educação dos filhos e da importância da educação. (Ibidem, p. 69).*

Concordamos com o posicionamento da autora supracitada e destacamos que é de praxe que os pais devem ser informados do que está acontecendo com seus filhos na referida escola, devem sim ter conhecimento de como ocorre o processo ensino-aprendizagem dos mesmos, para que junto aos membros da escola possa buscar soluções para os problemas apresentados por eles, e também proporcionar, aqueles que não apresentam nenhum problema no que diz respeito à aprendizagem possa conseguir ainda mais êxito, reiteramos que é relevante que os pais façam parte desse processo de aprendizagem dos filhos e atuem de fato dando sua contribuição. Conforme Lerche (2002 p. 35). “É um direito dos pais e responsáveis serem informados sobre a frequência e o rendimento dos alunos”.

Desenvolvemos um trabalho favorável quando temos como propósito desenvolver em pessoas competências e habilidades durante todo ano letivo, e para que isso ocorra é preciso ter uma organização definida e objetivos traçados, na perspectiva de alcançar então resultados satisfatórios. Sendo assim, é preciso: “Estabelecer metas de resultados para cada semestre e acompanhar a sua realização”. (CEDHAJO, 2001 p. 71).

É do conhecimento de todos que instituições de ensino, em especial as escolas públicas eram manipuladas por políticos que ao invés de visarem o bem dos profissionais da educação e desenvolverem um trabalho ético, infringiam as regras, tendo como percepção que as escolas deveriam realizar o trabalho da forma que eles impunham, eram, e até dias atuais ainda são, anti-éticos, pois não partiam do princípio de que para melhorar o desenvolvimento da escola, ou até do país é necessário utilizar o processo democrático onde a comunidade pode escolher seus representantes. Felizmente essa realidade vem se modificando de forma lenta, e algumas escolas que agem de forma democrática com consentimento de seus superiores, e fazendo o que a Lei determina, ou seja, realiza eleições nas escolas para escolha dos seus gestores.

*A participação da comunidade vem se ampliando como mecanismos de seleção diretamente ligados à democratização da Educação e da Escola Pública, visando também assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos. (PARENTE E LUCK, P. 37, 1999).*

O Conselho Escolar é uma maneira favorável à democratização do ensino dentro das escolas, ele é essencial na democratização da educação. E de que forma ela pode ser designada assim? Na medida em que permite que os diretores unifiquem suas idéias com os que fazem parte do corpo de membros da instituição, entre eles os professores, os funcionários, corpo discente, pais dos discentes e dos demais que se interessam pela evolução do ensino daquele âmbito em específico. E como podem fazer com que estes

adentrem na unificação dessas idéias? Como contribuem para a democratização dentro da escola, ou seja, daquele sistema de ensino o qual pertencem?

Acreditamos que participando de debates, de discussões com relação ao Projeto Político-Pedagógico-PPP, na percepção de colaborar, e também expor idéias para a melhoria deste projeto, afinal a partir das idéias explicitadas, naquele projeto encontra-se a progressão da educação, e conseqüentemente, da nossa nação, por isso, deve ser muito refletido, estudado com muito cuidado. Ao se elaborar este devemos ter uma ótica voltada para a responsabilidade, ética e competência, para depois colocar em prática com a convicção do alcance do êxito. O Conselho Escolar é um importante espaço no processo de democratização.

*Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da Escola, e dentro da Escola, no sentido de participarem de tomarem um pouco o destino da Escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE, 2000, p. 08)*

Concordamos com o pensamento do autor supracitado e ressaltamos que os Conselhos Escolares são justamente para isso, para auxílio das questões político-pedagógicas da escola, como também financeiras e administrativas (gestão em rede, 2007 p.09).

Além dos Conselhos Escolares deve ser dada atenção especial ao PPP da escola, pois quando o Projeto Político é elaborado por pessoas especializadas no assunto, o resultado é que não conseguem atingir as necessidades, as demandas da comunidade escolar. Tem sim que interligar escola e comunidade escolar, estes dois fatores não podem ser desvinculados, devem ser pensados juntos, ambos precisam do auxílio do outro. O Projeto Político-

Pedagógico elaborado apenas por especialistas não consegue representar os anseios da comunidade escolar. (Gestão em Rede, 2007 p. 09)

Temos a compreensão de que tanto a escola quanto a comunidade apresentam suas complexidades, sendo que cada qual com suas especificidades, cada qual apresentando suas deliberadas realidades. Sabemos também, que não se torna tão difícil de realizar-se, necessita de incentivo dos nossos governantes e acima de tudo o efetivo apoio, ou compromisso dos gestores para com os processos, como estes, que são tão importantes. O trabalho com o Projeto Político-Pedagógico necessita de tempo e espaço para que as análises se realizem com coerência, pois “o desenvolvimento e o acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico exigem espaço e tempo para análise”. (Gestão em Rede, 2007 p. 09,)

Em síntese o Projeto Político-Pedagógico tem como finalidade perceber os trabalhos que a escola está desenvolvendo, se a prática adotada está tendo êxito, se está dando resultados e se não dá resultados devem conhecer sua clientela, perceber as dificuldades e buscar melhorias a partir das necessidades percebidas e assim desenvolver o projeto a partir das dificuldades da clientela. E se mesmo assim os resultados não forem positivos, tem que assumir que há algo errado, portanto, tem que modificar a situação, a partir da unificação das idéias do Conselho Escolar como um todo que é de fundamental importância.

Existe no Brasil uma legislação educacional, que é definida pelos parlamentares competentes, influenciados, pelos movimentos sociais organizado, que pode ser acionada para favorecer a gestão democrática da escola básica e a existência de Conselhos Escolares -CEs atuantes e participativos. Estas leis são: Constituição Federal Art. 206; Lei das Diretrizes e bases da Educação Nacional – LDB, Art. 3º 17 e 14. Plano Nacional de Educação -PNE.

É papel do gestor ou dos representantes da comunidade escolar e local conhecer a lei e esforçar-se para cumpri-la, ou seja, compete a eles tomar a frente para a criação do Conselho Escolar, convidando a todos para organizar as eleições do Colegiado.

E quem pode participar dos Conselhos Escolares?

A direção da Escola e representantes de estudantes, dos pais e responsáveis pelos estudantes, dos professores, dos trabalhadores em educação, não docentes e da comunidade local. Dessa forma, as decisões são coletivas e o órgão Colegiado- o CE -só existe enquanto estão reunidos. E nenhum dos membros possui autoridade especial, só porque faz parte do mesmo.

Quanto a escolha dos membros do CEs, eles devem estar disponíveis de fato para exercer este posto, sem esquecer do compromisso que é essencial. Um ponto que também é fundamental, é que estes devem estar abertos às idéias e saber aceitar a decisão da maioria, mas nunca deixar expor suas opiniões, devem então aceitar a liberdade de expressão.

É importante definir alguns aspectos que envolvem processo de seleção do CE: mandato dos conselheiros, forma de escolha (eleições, por exemplo) existência de uma Comissão eleitoral, convocação de Assembléias gerais para deliberações, existência de membros efetivos e suplentes. (Gestão em Rede, 2007 p. 10,)

Faz-se necessário que o Conselho adote um regimento escolar, onde defina calendários das reuniões, substituição de conselheiros, condição de participação do suplente, processo de tomada de decisões, e definição das funções do Conselho. E sem esquecer da discussão para aprovação do Projeto Político-Pedagógico da escola. “Nas escolas em que já existem esse projeto, cabe ao conselho escolar avaliá-lo, propor alterações, se for o caso e implementá-lo”. (Gestão em Rede, 2007 p.10-11)

### 3- RELATO DA EXPERIÊNCIA VIVÊNCIADA DURANTE O ESTÁGIO SUPERVISIONADO

#### 3.1- Caracterização da escola campo de Estágio

A Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Galdino Pires Ferreira na cidade de Cajazeiras, está localizada uma periferia, à rua Dr. Vicente Leite 109 no Bairro Capoeiras.

A escola foi criada por Eptácio Leite Rolim, surgiu para atender a necessidade da população carente do referido bairro em 31 de agosto de 1970 e foi registrada em 30 de julho de 1990 pelo prefeito Antônio Vitoriano de Abreu. Atualmente a escola conta com um núcleo de gestores composto de coordenadores, diretores, professores, e ainda atende um público alvo de 294 alunos, tendo funcionamento em dois turnos.

Sabemos das dificuldades que uma escola pública enfrenta, mas se tratando da referida escola os maiores problemas aparecem no alto índice de reprovação e evasão escolar. Apesar da escola contar com um corpo de docentes qualificados, mas problemas como esses ainda atingem com muita frequência, além de tudo a escola conta com um grande desafio por ser localizada em uma periferia, passa a ter preconceitos e dificuldades em trabalhar com a comunidade. Na verdade pode-se perceber que há uma resistência dos pais dos alunos para integrar-se a escola, não oportunizando uma maior interação entre esses grupos. Por isso, concordamos com Lerche quando diz:

*[...] cada escola, seja qual for seu órgão, dos jardins às universidades, deve, pois, reunir em torno de se as famílias dos alunos, estimulando as iniciativas dos pais em favor da educação; constituído sociedades de ex-alunos que mantenham relação constante com as escolas. (p. 74 - 75)*

Para enfrentar todas essas dificuldades a escola planeja-se de acordo com a realidade dos alunos, partindo da sua própria vivência, apesar de não ter todas as inovações tecnológicas, mas tenta inseri-los em uma sociedade mais informatizada. A referida escola por sua vez, conta com uma renda chamada PDE, verba esta, criada para investimento de materiais didáticos entre outros recursos, a escola Galdino Pires Ferreira foi contemplada com essa ajuda de custo, no entanto, não significando que a escola não precisa de mais recursos financeiros.

Apesar dessas dificuldades aqui descritas, a escola tenta reverter o quadro, criando projetos inclusivos para manter uma aproximação com a família e melhorar as relações com os docentes/discentes, e ainda, fazendo planejamentos mensais além de contar com a colaboração da Secretaria de Educação do Município que realmente se faz presente na escola. Mesmo assim, é considerado um grande desafio reverter o alto índice de reprovação dessa comunidade, pois a faixa etária dos alunos que ingressam na primeira fase não corresponde às expectativas da média, pois crianças que deveriam está em outras séries, se estivessem dentro da estimativa, estão ingressando na sua vida escolar, essas por muitas vezes, por referências ou desistências durante o ano letivo. O processo avaliativo da escola dá-se por meio tradicional, através de provas e recuperações trazendo assim insatisfação aos alunos que reclamam desse processo de avaliação.

Porém, a recuperação dessa comunidade torna-se difícil por serem inculcadas na marginalização e isso afeta dentro da sala de aula, dentro do interior da escola, sendo muito difícil mudanças. Mesmo com todo trabalho, resgatando a cultura, enfocando os Temas Transversais é difícil retirar dessa população a baixa auto-estima, as experiências positivas são quase inexistentes, assim considera o corpo docente. Os desafios inerentes a esta escola são retratados por Nóvoa quando diz: “o trabalho do professor depende da ‘colaboração’ do aluno. [...] ninguém ensina a quem não quer aprender.” (p. 23).

Por tudo isso, vimos um longo processo inclusivo que a escola Galdino Pires Ferreira enfrenta, em tentar remontar essa situação, em propiciar o interesse dos alunos para a sala

de aula e mais ainda o incentivo e acompanhamento dos pais na vida escolar das crianças do bairro capoeira e São Francisco que são as localidades que a Escola contempla.

### 3.2 Procedimentos Metodológicos

Este estudo foi realizado com o objetivo de observar se os membros da Instituição Galdino Pires tem a compreensão do que seja Gestão Democrática, apreender também a percepção que os mesmos têm em relação as variadas contribuições as quais podem oferecer para um desenvolvimento de um trabalho coerente e eficaz na referida escola; perceber também se o gestor tem consciência do seu papel enquanto administrador no que diz respeito à aprendizagem do alunado da instituição onde trabalha, com intuito também de conhecer os principais problemas encontrados na Instituição.

Pretendeu-se nesta investigação apreender como o trabalho a partir da gestão democrática pode colaborar para solução, menos de parte, destes problemas, além de tentar descobrir o que pode ser feito para aprimorar o trabalho participativo dentro da escola, ou seja, como o Gestor, Supervisor e professor podem intervir para que isso realmente ocorra, como é que eles podem atuar no contexto escolar, para que se torne então um trabalho bem completo e favorável à Instituição, reiterando desta forma “A idéia de que a Educação é um empreendimento social coletivo”. (Lerche, 2002, p. 34 ).

A pesquisa teve um caráter exploratório em que buscou-se uma maior aproximação do tema trabalhado, permitindo então maior familiarização com o tema Gestão Democrática. De acordo com Sofia Lerche “O que aproxima os integrantes da comunidade escolar, em menor grau, são os interesses comuns”. (2002, p. 34)

A coleta de dados foi desenvolvida a partir da aplicação de um questionário com dez questões, sendo que três são subjetivas e sete objetivas. A aplicação deste questionário foi feita para quatro professores das séries iniciais do Ensino Infantil e Fundamental na escola Galdino Pires . Optamos por este instrumento de coleta de dados, nesta pesquisa, por que este permiti aos investigados maior liberdade de expressão nas suas respostas, sem a necessidade de precipitações diante dos mesmos.

A pesquisa desenvolvida teve um caráter quanti/qualitativa .

A análise foi feita a partir dos resultados adquiridos através da coleta de dados obtidos por meio de observações, vivências e aplicação de questionários. Tais informações nos permitiram perceber como está sendo desenvolvido o processo educativo na referida escola (com atenção especial voltada à gestão escolar), para que a partir desse conhecimento da realidade, possamos atuar sobre ela.

Diante do exposto, é conveniente indagar, como posso realizar esta atuação?

Consideramos que o primeiro passo é colocar o que aprendemos em prática, dessa forma trabalhamos de maneira mais eficaz, ou seja, aprimorando nossos saberes sempre, desenvolvendo o hábito da pesquisa e instigando à inovação, afinal de contas, como alerta Paro(2001) “é necessário haver um repensar constante sobre sua contemporaneidade, ou seja, sua atualidade e sua adequação ao que está acontecendo no mundo real.” ( p. 09).

Nós educadores devemos estar sempre aperfeiçoando nossos conhecimentos, para que nosso êxito seja mais intenso no ramo do ensino no qual atuado. Devemos ainda, procurar trabalhar de acordo com a realidade dos discentes que se inserem no sistema de ensino da referida Instituição. Por fim, devemos buscar melhorar nossa prática sempre mais, buscarmos atingir os objetivos propostos, termos intencionalidade para com o que queremos atingir, agindo assim nosso trabalho será satisfatório.

### **3.3 Análise crítica da experiência vivenciada na escola**

Ao finalizar este Estágio Supervisionado posso afirmar que o resultado, do ponto de vista de minha formação pessoal foi excelente, apesar dos diversos problemas decorrentes manifestados no ambiente escolar. Acreditamos que alguns desses problemas seriam resolvidos com iniciativa da gestão escolar, no entanto sabemos que as coisas não se resolvem de uma hora para outra, posto que exige uma grande demanda de tempo. Destacamos que o principal problema que identificamos foi a deficiência com relação a leitura e a escrita.

Realizei o Estágio Supervisionado numa turma de alunos repetentes com idades não coerentes com a série que estavam, tratava-se de uma turma de aceleração na qual a maioria não sabia nem ler nem escrever. Esta turma compunha-se de 19 alunos, e destes, foram aprovados somente seis, posso classificá-los como estando alguns com no nível pré-silábico, alfabético e outros aprovados ainda no silábico-alfabético. Segundo os gestores e professores não podiam reprová-los, pois tinha deles que já estavam com dois anos de repetência. Em meio aos desafios é preciso reafirmar as idéias de Freire(1996), quando diz

*O educador e educadoras críticos não podem pensar que, a partir do curso que coordenam ou do seminário que lideram podem transformar o país. Mas podem demonstrar que é possível mudar.*

*(p.112)*

No decorrer do Estágio percebemos que a referida instituição ainda apresenta uma prática que precisa ser aperfeiçoada, ou seja, deve-se refletir mais sobre a prática adotada pela escola. Entendemos que esta reflexão crítica sobre a prática pode possibilitar a escola vencer os obstáculos que estão presentes no seu ambiente de trabalho, galgando assim uma evolução no campo escolar e na aprendizagem dos discentes, nela inseridos.

Penso que os educadores devem buscar a essência das pessoas que fazem parte da classe dos docentes, acreditando no seu potencial e agindo sempre com ética. No meu entendimento essa postura irá determinar se és um profissional atuante na área da educação. Afinal de contas, cada postura individual contribui para formar a identidade coletiva da escola. Não podemos esquecer que “a escolha de uma profissão na verdade se consistiu na escolha de um pequeno fragmento”. (*p. 151, 1996*)

Na minha percepção a deficiência maior pode está na gestão, que partindo do princípio da minha temática gestão democrática, ainda não trabalham sob perspectiva coletiva para amenizar as deficiências apontadas na escola. Para que um trabalho tenha êxito é necessário

que seja compartilhado. Do que adianta só um fazer sua parte, e os demais ignorá-los. Nesse sentido, é conveniente lembrar as palavras de Nóvoa(2002) ao afirmar “pensamos no professor a título individual, nos seus saberes e capacidades, mas raramente nós temos interrogado sobre essa competência coletiva.” (p.25)

Os obstáculos encontrados levaram-me a uma maior evolução, a aumentar minha auto-estima, porque desenvolvi meu trabalho com eficiência, o grande apoio da professora da sala de aula Socorro, foi essencial para o fortalecimento do meu trabalho, acreditando no potencial e depositando toda credibilidade no meu trabalho.

Tenho plena convicção que desenvolvi o mesmo com eficiência e responsabilidade, isso é muito gratificante. Agradeço ao meu bom Deus por ter conseguido chegar ao final do meu Estágio com sucesso, sem esquecer da minha querida orientadora profª. Lis de Maria que sempre acreditou no meu potencial. Nesse sentido, relembro Paulo Freire quando diz “Ninguém educa ninguém. Ninguém educa a si mesmo. As pessoas se educam entre si, mediatizadas pelo mundo.

E para análise das atividades ao invés de coletar reproduções deles resolvi analisar o diagnóstico feito pela gestão da escola no mês de agosto e no início do ano letivo de um aluno que mais progrediu no que diz respeito a sua aprendizagem, Roberto Júnior. Que também, na minha opinião foi o que mais cresceu, percebi o quanto estava desenvolvido na sala quando se apresentava atividades com relação a textos e interpretações de textos. Era excelente aluno, acho que o que faltou mesmo foi mais atenção para com esse aluno no desenvolver de suas habilidades em anos antecedentes, da para perceber que faltou investimento para o seu desenvolver, isso fica claro quando comparamos os referidos diagnósticos. Um mostra quando ainda estava engatinhando e o outro quando já escrevia corretamente. Sempre prestava atenção nas aulas, não menosprezando os demais, lógico, mas era o melhor aluno da sala, escrevia, lia e interpretava de maneira esplêndida. Já tinha domínio da leitura escrita.

Vale salientar que procurei inserir todos no trabalho o qual desenvolvi, sempre apresentava atividades onde participassem, interagissem com os demais, sendo assim ninguém iria achar-se melhor do que o outro. Buscamos na prática que “ a nova meta da escola seria desenvolver nos alunos um perfil de cidadão participativo, em vez de dar conceitos sem significado”. (Nova Escola, 2000 p.15)

### **3.4- Análises dos questionários respondidos pelos professores e direção da escola** **Galdino Pires Ferreira**

Foram distribuídos quatro questionários para três professores e um dos questionários foi entregue a direção, com o intuito de entender a percepção da escola no tocante a questão da Gestão escolar.

Na questão 01 tanto os professores quanto a direção tem a compreensão do que venha a ser gestão escolar. As respostas dos questionários A, B, C e D disseram que gestão é o ato de administrar uma Instituição, é toda uma organização de uma escola. Para que o trabalho de campo de ensino se desenvolva com eficiência é necessário que todos os membro da escola estejam unidos e as atividades só dariam certo se fosse realizada de forma coletiva, então definiram esta gestão como sendo democrática. Mas, sabemos que nem sempre foi assim desenvolvida a gestão, em tempos remotos, ela era mais centraliza onde só as idéias do gestor escolar eram válidas, o que impedia o avanço da instituição e dos discentes que nela se inseriam.

Ressaltamos porém, na prática que observamos pudemos constatar que a mesma precisa ainda se adequar para atender seu público-alvo. Necessita de aprimoramento. Como já registrei anteriormente em outras explicações, durante o período que estivemos na referida instituição o trabalho não era adequado a realidade da escola. Precisava de mais investimento no que diz respeito a melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos. O gestor sendo responsável pelo regimento do âmbito escolar pode buscar junto aos membros do

corpo docente mecanismos para melhoria da qualidade do ensino. Acreditamos que a iniciativa deve partir também do gestor para modificar a atual situação da escola. Segundo Davis(2002)“ a atuação do gestor é fundamental na transformação da escola em um espaço vivo e atuante no qual o foco central seja o aluno. ( p. 25).

Ao responderem a questão 02 todos colocaram que a indisciplina é o principal problema existente na escola Galdino Pires. Mas na minha concepção em qualquer escola existe o fator da indisciplina, e na minha opinião a indisciplina naquela escola pode está sendo produzida por mediação da própria escola, dos próprios membros daquela Instituição, eles deveriam focar mais sua ótica na clientela que insere-se naquele ambiente, como os discentes vêm de uma comunidade carente, onde apresentam vários problemas decorrentes da comunidade na qual estão inseridos. De acordo com minha percepção estes alunos deveriam ser tratados com mais atenção e afetividade, pois os mesmos necessitam. E cabe a nós educadores fazermos a diferença. Nesse caso penso que seria prudente um repensar das ações educativas da referida instituição. Pois como bem lembra Paulo Freire (2000, p.39) “É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática”.

Na questão 03 os questionários A, B, C cobram mais apoio para desenvolver das suas atividades, apoio este o qual não é suficiente para a solução dos problemas lá existentes que são tamanhos. Como por exemplo, o trabalho com projetos para envolver a comunidade ao sistema de ensino da instituição. Segundo os professores que responderam o questionário os projetos que a escola desenvolve na atualidade são insuficientes para a solução dos problemas.

O questionário D respondido pela direção: Para que haja uma boa aprendizagem o trabalho deve ser democrático, ou seja, compartilhado. É bem verdade quando trabalhamos em conjunto, quando compartilhamos nossos saberes, nossas contribuições, quando percebemos que todas as opiniões são validas os resultados dos trabalhos são satisfeitos e gratificantes.

Participar implica 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 da melhoria contínua e transformações necessárias. (LUCK, 2006, p.44)

Apesar de todas as respostas apontarem a falta de apoio mais intensiva da gestão da Escola Galdino Pires Ferreira, eles compreendem o que vem a ser gestão, e como se desenvolve um trabalho democrático. Pois todos os questionários apresentaram as mesmas respostas que de fato são corretas. Compreenderam que o trabalho democrático deve ser desenvolvido de forma coletiva, que se desenvolve com a participação de todos.

Na escola Galdino Pires Ferreira não há eleições para escolha de gestores para fazer parte do corpo docente das escolas municipais da cidade de Cajazeiras é necessário que o profissional seja concursado, ou seja, para adentrar em qualquer instituição de ensino deste município é preciso que seja capacitado para exercer as funções deliberadas com responsabilidade, isto é, a gestão atual do município desenvolve democraticamente suas atividades.

Mas sabem que para participar da gestão escolar tem que pertencer ao quadro permanente do magistério, e que tem de atender as demandas do Estatuto do Magistério. Responderam que devem sim envolver os pais e comunidade na tomada de decisão da escola. Responderam também que o poder é centralizado quando é só o gestor que ordena. E que trabalhar de forma democrática obtém-se a qualidade no espírito de grupo e finalmente que o trabalho competente e responsável a ser desenvolvido é o centralizado onde todos contribuem com as suas opiniões. Concordo com Arroyo quando afirma que:

Democratização da administração da Educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter-se as decisões do Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos. (1979, p.4)

Todos os professores que responderam o questionário são graduados, e tem entre oito e quinze anos de serviço na Educação.

## **Considerações Finais**

O trabalho foi importantíssimo em nossas vidas no plano pessoal e no plano profissional. Ele nos mostrou como trabalhar em conjunto. Onde cada um pode escutar o outro, opinando quando desejar e julgar conveniente, discutindo para chegar a um propósito.

A partir das teorias estudadas ficou claro explicações precisas nas palavras dos teóricos sobre gestão. Tais subsídios teóricos nos deram suporte para enfrentar vários desafios apresentados ao longo deste percurso, dessa forma temos a certeza da ampliação dos nossos conhecimentos.

E que isso sem dúvidas, nos irá servir de espelho, não só para olharmos ou compará-los, mas sim, para podermos inseri-los em nossas atividades escolares, colocando-as em prática.

Com a formação recebida, hoje podemos transmitir conhecimentos sobre a importância de se ter um intercâmbio escola-família-comunidade no meio social educacional. E mais, compreender a importância deste para o sucesso da escola como um todo.

Os conhecimentos advindos dessa investigação representam parte da instrumentalização necessária para transformar os nossos profissionais da educação tradicionalista em profissionais autônomos, ou seja, em grandes renovadores democráticos, algo que estamos conseguindo passo a passo.

Partindo desse pressuposto podemos dizer que o objetivo proposto foi alcançado. O estudo realizado sobre Gestão Democrática, ofereceu novas sugestões de trabalho, mostrando a nossa sociedade que é possível trabalharmos coletivamente, podendo assim cada qual desenvolver suas próprias habilidades.

Com os dados coletados através do gestor e também da comunidade da rede pública municipal, observamos que a escola ainda necessita de uma nova forma de pensar a gestão

do ensino numa linha democrática, pois ainda não aplica totalmente este tipo de orientação teórica, devendo então preocupar-se em desenvolver um trabalho mais eficiente, participativo, significativo e transformador.

Sendo assim, a Gestão precisar tornar-se Democrática para inserir no âmbito escolar um trabalho com mais precisão, mais atuante, levando o meio escolar a produzir resultados bastante satisfatórios com sua clientela, fazendo com que a mesma forme cidadãos críticos para enfrentar o mundo que os rodeia.

A partir dos estudos realizados, recomenda-se que a escola introduza a Gestão Democrática, desenvolvendo um trabalho coletivo, participativo, favorecendo assim a todo público alvo envolvido.

Sugere-se que a escola busque aperfeiçoar o trabalho ora existente, para que muito venha a acrescentar na dinamização do trabalho pedagógico, na formação e no convívio de todos que fazem a referida instituição de Ensino.

Estas são as conclusões que registramos a partir dos elementos observados e coletados durante esta investigação, que muito veio aprimorar nossa formação docente.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANDRADE, Dalila Oliveira (org) **Gestão Democrática da Educação**. Desafios Contemporâneos. Capítulos I e II. Editora Vozes. 4ª edição.
- ARROYO, M. Gonzalez. "administração da educação, poder e participação." In: Educação e Sociedade, 4ª reimjo, São Paulo, Cortez, 1979, vol. 2, PP.36-46.
- BOCK, Ana M. et al. **A escolha de uma profissão**. Psicologias. São Paulo: Saraiva, 1996. P. 264-281.
- DEMO, Pedro. **Professor e reconstrução do conhecimento**. Petrópolis. RJ: vozes, 2004. (pág. 9 a 110)
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e terra, 1996. (pág. 264 a 281)
- Gestão em Rede**. Consed. Junho 2007. Nº 78. 20 anos.
- LERCHE, Sofia Vieira (org). **Gestão da Escola: Desafios a enfrentar**. Claudia Davis... [etal]. Rio de Janeiro: DPe A, 2002.
- LUCK, Heloísa. **Concepção e Processos Democráticos de Gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão. (pág: 23 a 128).
- LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: RJ: Editora Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão. (pág: 29 a 119).
- NERIDIS Aparecida Bellato; GONÇALVES Elisa Pereira (org). **Interfaces da gestão escolar**. Campinas, SP: Editora Alínea, 1999.
- NOVA ESCOLA. **Revista do professor** (Ano: 2000. Pág. 4 a 66)
- NÓVOA, Antônio. **Formação de Professores e Trabalho Pedagógico**. Lisboa : EDUCA, 2002. (pág. 21 a 20)
- PARO, Vitor Henrique. **Participação Popular na Gestão da Escola Pública** TV Escola. São Paulo. Maio de 1991, nº 48 (p. 15).
- PATTO, Maria Helena Souza. **A produção do fracasso escolar: Histórias e submissão de rebeldia**. São Paulo, T. A. Queiroz, 1990.
- SILVA, Ezequiel Teodoro da. **O professor e o combate à alienação imposta**. 4ª Edição- São Paulo, Cartez, 2000 (coleção questões da Nossa Época; V57). (pág. 5 a 83)

# **ANEXO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO**  
**DISCIPLINA: Estágio Supervisionado em Docência**  
**PROFESSORA: Ms. GERLAINE BELCHIOR**

Caro Professor, (a)

Solicitamos a você que responda o questionário que segue. O mesmo faz parte de um estudo sobre gestão democrática aplicados nas salas de aula como requisito indispensável para a disciplina de Estágio em Docência do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Campina Grande.

Ressaltamos que suas respostas servirão apenas para fins acadêmicos e sua identidade será mantida em absoluto sigilo. Esperamos contar com sua colaboração.

Atenciosamente: Carla pereira Juvenal.

Tempo que atua como professor:

---

Nível de escolaridade do professor:

---

(  ) Nível médio – qual?

---

(  ) Nível Superior – qual?

---

### **Questionário**

1 – Em sua concepção, o que significa Gestão Escolar?

2 – Quais os principais problemas enfrentados em sua Escola?

3 – Como o gestor pode contribuir para com o processo ensino-aprendizagem dos alunos de sua Escola?

4 – Na sua concepção, a Gestão Democrática ocorre quando o trabalho se desenvolve de forma:

- Isolada
- Coletiva

5 – Como se dá o trabalho de forma Coletiva?

- Com envolvimento de todos os membros inseridos ao Sistema Escolar
- De forma Centralizada, onde quem estabelece as ordens é tão somente a figura do diretor.

6 – Na sua escola há eleição para escolha do gestor, como acontece o processo de escolha dos gestores?

- sim  não
- É necessário que pertençam ao quadro permanente do magistério.
- Estejam em efetivo exercício na Unidade há menos de dois anos.
- Satisfaçam os requisitos exigidos no Estatuto do magistério, para o exercício destes cargos.

7 – É função da Escola:

- Não informar aos pais o que está ocorrendo com seu filhos na Escola.
- Convidar os pais para participarem das reuniões os inserindo como parte integral no desenvolvimento da Instituição.
- Envolver os pais, a comunidade na tomada de decisão.

8 – Em sua concepção, o que significa poder centralizado?

- Aquele poder, onde todos podem envolver-se na tomada de decisão.
- Aquele poder onde as idéias que prevalecem são a do Gestor.

- Aquele poder que os pais podem intervir com sua parcela de contribuição para tomada de decisão.

9 – O trabalho com Gestão Democrática favorece ao:

- Crescimento qualitativo da Instituição de Ensino.
- O Espírito de Grupo.
- A não conscientização das pessoas frente ao trabalho coletivo, e sim ao trabalho isolado.

10 – Para que ocorra um trabalho eficaz com Gestão é necessário que as decisões sejam:

- Descentralizada.       Centralizada.