



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO - CDSA
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO - UAEDUC
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

MARIA ADRIANA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR: estudo empírico na Escola Municipal de Educação Básica
Ildefonso Anselmo da Silva em Amparo-PB**

**SUMÉ-PB
2015**

MARIA ADRIANA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR: estudo empírico na Escola Municipal de Educação Básica
Ildfonso Anselmo da Silva em Amparo-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Pública da
Unidade Acadêmica de Educação
do Campo do Centro de
Desenvolvimento Sustentável do
Semiárido da Universidade Federal
de Campina Grande.

Orientador: Professor Dr. Luiz
Antonio Coêlho da Silva.

**SUMÉ-PB
2015**

S586g

Silva, Maria Adriana

Gestão escolar: estudo empírico na Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva em Amparo - PB. / Maria Adriana Silva. - Sumé: [s.n], 2015.
40p.

Orientador: Professor Doutor Luiz Antônio Coelho da Silva.

Artigo Científico - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Gestão Pública. 2. Gestão escolar. I. Luiz Antônio Coelho da Silva. II. Título

CDU 37.07(043.3)

MARIA ADRIANA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR: estudo empírico na Escola Municipal de Educação Básica
Ildfonso Anselmo da Silva em Amparo-PB**

Artigo científico apresentado ao Curso Superior em Gestão Pública da Unidade de Educação do Centro de Desenvolvimento Sustentável, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Antonio Coêlho da Silva
Orientador – CDSA/UFCG

Prof. Dr. Gilvan Dias de Lima Filho
Examinador Interno – CDSA/UFCG

Prof. MSc. Alex Bruno F. M. do Nascimento
Examinador Interno – CDSA/UFCG

Aprovação em ____ de _____ de 2015.

RESUMO

A Gestão Escolar é de fundamental importância na medida em que se deseja uma escola que atenda as exigências da vida social, a qual deve se expressar através de uma prática que compreende as ações educativas, administrativas e de pessoal, onde o tipo de gestão realizada nas instituições escolares destaca-se como um elemento estratégico, pois o modelo de gestão é responsável pelo sucesso ou fracasso da organização do processo de trabalho da educação, e pode ser percebida como um instrumento para a efetivação das políticas públicas da educação, pois ela pode favorecer a manutenção ou a transformação de um determinado contexto. Este estudo apresenta uma proposta que tem como objetivo geral investigar de que forma é realizada a prática da Gestão Escolar para a organização e o desenvolvimento do Trabalho Escolar no âmbito da Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva, em Amparo-PB. E como objetivos específicos, têm-se: demonstrar como a gestão tem contribuído com a prática pedagógica da escola; identificar que fatores atuam como determinante na configuração dos processos de gestão da Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva, em Amparo-PB; verificar o nível de preparação do gestor da escola analisada e o reconhecimento das tarefas fundamentais de um gestor escolar. A metodologia deste trabalho é de cunho bibliográfico e documental, com estudo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa, através de um estudo empírico. Como resultados, obteve-se que a tendência na gestão da escola do estudo é ser considerada democrático-participativa, porém com indícios da gestão técnico-científica ou burocrática. Conclui-se, portanto, que existe um bom relacionamento entre professores e gestores, além de grande participação de todos os atores envolvidos na comunidade escolar.

PALAVRAS CHAVE: Educação; Gestão Escolar; Participação.

ABSTRACT

The school management is of fundamental importance in that if you want a school that meets the demands of social life, which must be expressed through a practice that comprises the administrative and personnel educational activities where the type of management carried out in institutions School stands out as a strategic element because the management model is responsible for the success or failure of the organization of the education work process, and can be perceived as an instrument for the realization of public policies of education, because it can foster maintenance or processing of a given context. This study presents a proposal that has the general objective to investigate how it is carried out the practice of School Management for the organization and development of the School Working under the Municipal School of Basic Education Ildfonso Anselmo da Silva in Amparo-PB. And as specific goals, we have: demonstrate how the management has contributed to the pedagogical practice of school; identify what factors act as a determinant in shaping the municipal school management processes Basic Education Ildfonso Anselmo da Silva in Amparo-PB; check the school manager's level of preparedness analyzed and the recognition of the fundamental tasks of a school manager. The methodology of this work is a bibliographical and documentary stamp with descriptive study of a qualitative nature, through an empirical study. As a result, it was found that the trend in the study of school management is to be considered democratic, participatory, but with evidence of scientific and technical or bureaucratic management. We conclude, therefore, that there is a good relationship between teachers and managers, and large participation of all stakeholders in the school community.

KEY-WORDS: Education; School management; Participation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 GESTÃO ESCOLAR E SUAS PECULIARIDADES	8
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1 TIPOS DE ESTUDO	20
3.2 LOCAL DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA	21
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	21
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICES	39

1 INTRODUÇÃO

A escola é entendida como instituição social, tem sua lógica de organização e suas finalidades demarcadas pelos fins políticos, administrativos, pedagógicos e sociais, devendo ter seus objetivos pautados na garantia de um espaço de vivência plena e democrática.

Nessa concepção, a gestão escolar não deve ser vista somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à administração da escola, mas como um viés de promoção da democracia e da cidadania. Assim, a democratização dos processos de organização e gestão nas instituições escolares deve considerar as especificidades do sistema de ensino, bem como buscar a participação efetiva da sociedade em geral, intencionando criar um ambiente harmonioso para todos envolvidos no contexto da escola.

Desse modo, a Gestão Escolar é de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda as exigências da vida social, a qual deve se expressar através de uma prática que compreende as ações educativas administrativas e de pessoal, onde o tipo de gestão realizada nas instituições escolares destaca-se como um elemento estratégico, pois o modelo de gestão é responsável pelo sucesso ou fracasso da organização do processo de trabalho da educação, e pode ser percebida como um instrumento para a efetivação das políticas públicas da educação, pois ela pode favorecer a manutenção ou a transformação de um determinado contexto.

Assim Libâneo et.al (2003, p. 293) afirma “a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados”. Ou seja, deve existir harmonia entre a gestão e a organização da escola para que o processo educativo se realize com êxito.

Este trabalho tem como foco a análise da prática da gestão escolar na Escola Municipal de Ensino Fundamental, em Amparo-PB no contexto atual.

Diante do exposto, o presente trabalho surge da seguinte problemática: de que forma é organizado o trabalho da Gestão Escolar na Escola Municipal de Ensino Fundamental Ildefonso Anselmo da Silva em Amparo-PB seguindo as concepções de Libâneo?

Este estudo apresenta uma proposta que tem como objetivo geral investigar de que forma é realizada a prática da Gestão Escolar para a organização e o desenvolvimento do Trabalho Escolar no âmbito da Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva, em Amparo-PB. E objetivos específicos, têm-se: demonstrar como a gestão tem contribuído com a prática pedagógica da escola; identificar que fatores atuam como

determinante na configuração dos processos de gestão da Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva, em Amparo-PB; verificar o nível de preparação do gestor da escola analisada e o reconhecimento das tarefas fundamentais de um gestor escolar.

Este estudo justifica-se pela busca de conhecimentos teóricos e científicos, para a compreensão do papel do gestor na escola analisada, tendo em vista que o conhecimento adquirido através dessa pesquisa auxilia os profissionais da referida escola, para que estes possam participar de forma mais efetiva das ações que acontecem na escola, se engajar dentro de suas funções, e participar ativamente no processo de tomada de decisões que venham a melhorar as condições de trabalho, e de ensino na escola.

Nessa perspectiva, compreende-se que trabalho de pesquisa seja mais um instrumento de auxílio que, juntamente com outros, possam minimizar os entraves existentes na tarefa de prestar uma educação formadora da democracia cidadã, bem como, no sentido de contribuir para o melhor desempenho do gestor escolar indicando meios/formas para que as funções sejam desempenhadas com competência.

Metodologicamente, este estudo é considerado bibliográfico e documental, através do estudo descritivo-exploratório, de natureza qualitativa, com um estudo empírico.

O desenvolvimento do trabalho foi constituído por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando como embasamento os saberes de teóricos da área, como: Paro, Demo, e principalmente Libâneo, dentre outros. Inicialmente, faz-se uma breve explanação em torno do tema gestão escolar, em seguida, aborda-se os tipos de gestão estabelecidas por Libâneo, descrevendo suas características específicas. Dando prosseguimento, discorre sobre Gestão democrático-participativa, apresentando seu embasamento legal, como também os instrumentos de gestão democrático-participativa os quais as instituições escolares devem ser pautadas. Finalmente apresenta os resultados obtidos através da pesquisa.

Este trabalho está dividido em: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados, considerações finais, referências e apêndices.

2 GESTÃO ESCOLAR E SUAS PECULIARIDADES

Nesse contexto de grandes transformações na esfera da Administração Pública, a Educação não poderia ficar à margem de tais mudanças, onde a construção de referenciais

sobre gestão e organização da escola no que tange as suas práticas organizacionais e pedagógicas é uma crescente necessidade desde a inserção na Constituição Federal de 1988.

Nesse contexto, Ferreira (1998) declara:

As transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em consequência dos processos de globalização, afetando a sociedade mundial e o nosso país exigem o exame das condições objetivas destes impactos na sociedade brasileira, a fim de se poder perceber os desafios que elas nos apontam e os possíveis encaminhamentos ou respostas para as políticas públicas, a administração da educação. [...] (FERREIRA, 1998, p. 97).

No âmbito educacional, iniciam-se o desenvolvimento de ideias associadas a um ensino significativo, em busca de qualidade e da formação crítica e participativa do cidadão, estabelecendo princípios administrativos inovadores condizentes com o modelo atual de sociedade. Sabe-se, porém, que a escola atravessa hoje grandes transformações, entre as quais se destacam aquelas cujos objetivos são “alargar e redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia; promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educativos mais vastos; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes” (FERREIRA, 2003, p. 11).

Portanto, a gestão escolar surge como uma forma de direcionar uma instituição de ensino, desenvolvendo estratégias cotidianamente com objetivos e metas que possam tornar a educação mais democrática e participativa, ou seja, a gestão escolar constitui-se em uma forma de atuação que visa promover a organização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço e a promoção da aprendizagem dos alunos de forma que os mesmos sejam capazes de enfrentar os desafios do dia a dia e sentir-se parte integrante da escola e da sociedade.

Para tanto, a organização refere-se às funções do administrativo visando estabelecer as estruturas dos recursos da organização.

Nesse sentido, Chiavenato (1989) afirma que:

As organizações são unidades Sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalhem, o lazer juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser lucro, transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações (CHIAVENATO, 1989, p. 3).

Dessa maneira, a escola deve ser vista como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se em uma organização que, unida, busca seus fins de modo que o grupo interno seja mobilizado em prol do ambiente externo.

No entanto, a organização e a gestão escolar referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que assegurem o bom funcionamento dos recursos materiais, humanos, financeiros e intelectuais disponíveis. Onde planejar, organizar, dirigir e avaliar são processos imprescindíveis no ato de gerir. Nesse contexto, “ações e procedimentos é o que se designa gestão, a atividade em que põe em ação um sistema organizacional” (LIBÂNEO, 2003).

Nessa concepção, Libâneo (2001, p. 55) sugere seis áreas de atuação da organização e da gestão da escola:

- a) o planejamento e o projeto pedagógico-curricular;
- b) a organização e o desenvolvimento do currículo;
- c) a organização e o desenvolvimento do ensino;
- d) as práticas de gestão técnico-administrativo e pedagógico- curricular;
- e) o desenvolvimento profissional; e
- f) a avaliação institucional e da aprendizagem.

Desse modo, o novo modelo de gestão das escolas pública, as propostas de autonomia, descentralização e participação vêm acompanhadas de novas formas de controle e regulação do sistema público.

Assim, faz-se necessário refletir sobre o papel da escola e conseqüentemente da gestão que temos e a gestão que queremos. Para tanto, a organização refere-se às funções do administrativo visando estabelecer as estruturas dos recursos da organização.

Nesta perspectiva, Libâneo (2003, p.293) afirma que:

A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. Os termos organização e gestão são freqüentemente associados à idéia de administração, de governo, de provisão de condições de funcionamento de determinada instituição social – família, empresa, escola, órgão público, entidades sindicais, culturais, científicas, etc.

Desta forma, a gestão escolar é a atividade pela qual mobilizamos meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos.

Sendo assim, se faz importante a compreensão sobre as concepções de gestão que norteiam as ações existentes no cotidiano da instituição escolar. Entendendo a sociedade

como movimento dialético, permeado por inúmeras relações. Pode-se afirmar que as concepções existentes não são isoladas, podendo características de uma estar contida em ações vinculadas à outra concepção.

Segundo Libâneo (2005), as principais características de cada concepção de organização e gestão escolar assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação de alunos.

Devemos nos remeter que anteriormente as transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas na década de 1990 no país, a forma como as escolas eram administradas era pautada em uma visão científico-racional, ou seja, o diretor era figura central de tomada de decisões, com pouca ou nenhuma participação da comunidade, tendo como objetivo maior a eficácia e eficiência, com grande respeito à hierarquia de cargos.

Portanto, apresenta-se a seguir as concepções de gestão, que conforme Libâneo (2005, p. 323), tem na concepção técnico-científica,

[...] Prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso a estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo de grau de participação das pessoas, planos de ações feitos de cima para baixo.

Esta concepção era baseada na administração empresarial do período anterior a década de 1990, caracterizada pelo modelo fordista de organização do trabalho. Nas escolas que se utilizavam deste modelo de administração era evidente a valorização da hierarquia de cargos, onde as decisões eram tomadas de maneira verticalizada, de cima para baixo, onde o diretor era o responsável geral de todas as decisões e não considerava nenhuma participação dos demais envolvidos no ambiente escolar. Atualmente, podemos dizer que esta concepção de administração escolar não é mais uma realidade em nosso país, porém ainda encontramos em algumas escolas comportamentos que nos remete a este tipo de gestão.

Nessa concepção, o princípio fundamental da organização escolar é a busca de maiores índices de eficiência e eficácia e em seus resultados, tomando a realidade como algo objetivo, neutro, passível de ser controlado, a qual se descarta a hipótese de realização de tarefas e tomadas de decisão coletivamente.

Diante do contexto supracitado, Cruz (2005, p. 66) afirma: “Assim, passam a ser privilegiados os técnicos e os especialistas, a quem é atribuída à tarefa de elaborar o planejamento racional do trabalho educativo”. Ou seja, os profissionais considerados técnicos da educação ficam responsáveis pelo planejamento e organização da escola.

Em contraponto a concepção técnico-científica, temos a concepção sociocrítica, a qual desdobra-se em diferentes formas de gestão coletiva: a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa, as quais, juntamente com a concepção técnico-científica, compõem o rol de concepções de gestão e organização escolar, é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões.

Segundo Libâneo (2005):

A concepção autogestionária, baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar em contraposição aos elementos instituídos (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente elementos instituinte (capacidade do grupo de criar, instituir suas próprias normas e procedimentos). (Ibid, p. 325).

Ainda em relação a essa concepção Hallak (apud Dias, 1997, p. 08) declara: “a autogestão da escola, quando assumida com cautela, pode trazer muitos benefícios à instituição escolar”. Com base nas palavras descritas, fica claro que o trabalho da autogestão pode desencadear em ações participativas e colaborativas, por parte de todos os membros da escola, tendo em vista que uma maior participação implica em ações coletivas, ou seja, o objetivo maior, o ensino e a aprendizagem serão construídos de forma compartilhada.

A esse respeito, HALLAK (apud DIAS, 1997, p. 8), destaca as seguintes vantagens da autogestão no ambiente escolar, afirmando que esse trabalho garante,

Grande flexibilidade na utilização dos recursos financeiros; participação crescente dos diferentes setores na tomada de decisões; eliminação do controle burocrático centralizado; capacidade crescente para inovação, a criatividade e a experimentação; possibilidade de realizar economias; capacidade de realocar os recursos para atingir os objetivos da escola; autonomia crescente na tomada de decisões. (HALLAK, apud DIAS, 1997, p. 8).

Sendo assim, a autogestão na escola é tida como uma ferramenta capaz de diminuir burocracias e aumentar a autonomia dos atores sociais.

Por sua vez, a concepção democrático-participativa, segundo Libâneo (2005, p. 325),

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 tomadas de decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

Essa concepção, como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades.

Seguindo tal concepção, Shuch (2007, p. 56) afirma:

[...] A gestão democrática é um processo em constante construção, que tem na sala de aula seu embrião, oportunidade primeira de vivência democrática do aluno, professor, dos pais, da direção e dos funcionários. Trata-se de um processo que se faz no dia-a-dia da escola. Por mais que esteja posta na Lei, se não houver pessoas preparadas para o seu exercício, ela não acontecerá na prática.

A gestão democrático-participativa da educação pública é um princípio estabelecido nas leis brasileiras que tem como foco principal a promoção de uma educação de qualidade para todos. Portanto, a LDB prevê em seu artigo 3º, inciso VIII, que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, entre outros; mediante a “participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica” e a “participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalente” (art. 14º, incisos I e II); mediante ao fato de que serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira” por parte dos “sistemas de ensino” (art. 15º) (BRASIL, 1996).

Em relação à autonomia da gestão escolar, Luck (2006, p. 03) aponta que:

Gestão Educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios de democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educativo autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

Sendo assim, a ideia de autonomia está ligada à concepção de emancipação da educação, pois para ser autônoma, a escola passa a ser executora de suas próprias ações, no sentido de decidir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola.

Para que fiquem mais claros os princípios norteadores da gestão democrática estabelecidos nos artigos 14 e 15 da Constituição Federal (1988), têm-se:

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

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Diante do exposto, percebe-se que não cabe mais uma concepção de gestão hierarquizada vivida durante as décadas de 1970 e 1980, a qual a gestão era marcada pelo centralismo, autoritarismo e pelas estruturas burocráticas verticais, pautada na figura única do gestor, visto que os desafios enfrentados pela escola são crescentes e estão mais complexos a cada dia que passa. Assim, é fundamental que toda a comunidade escolar, o que inclui pais, estudantes, professores e todos os segmentos constituintes do espaço escolar possa se preparar e avaliar o quanto ela está articulada para responder a esses desafios.

A construção da gestão democrática implica na luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo a implementação de processos colegiados nas escolas.

Para Demo (1996):

Participação é em essência, autopromoção e existe enquanto conquista processual. Participação não pode ser entendida como dádiva, como concessão com algo já preexistente. Não pode ser entendida como dádiva, porque não seria produto de conquista, nem realizaria o fenômeno fundamental da autopromoção; seria de todos os modos uma participação tutelada e vigente na medida das boas graças do doador, que delimita o espaço permitido (DEMO, 1996, p. 18).

No contexto atual, não se refere mais o conceito de administração, refere-se a gestão. Nesse viés, a direção da escola deve ser compreendida como um trabalho que se desenvolve coletivamente, abrangendo a participação de toda comunidade escolar.

Em consonância a este pensamento, Gadotti (1980, p. 04) afirma:

A gestão democrática deve estar impregnada por certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de

métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

Para que a prática da gestão escolar democrática seja realmente efetivada, é preciso analisar uma série de instrumentos formais, que traçam os caminhos a serem seguidos pelos diversos atores do espaço escolar. Pontuamos aqui alguns deles: a autonomia de gestão financeira, o projeto político-pedagógico, os conselhos escolares, a eleição para diretores, os grêmios e a associação de pais.

Desse modo, no tocante à dimensão financeira, a escola passa a ser responsável por definir ações, elaborar e executar os projetos educativos e de gestão da escola.

Para garantir que as unidades federativas brasileira destinem recursos financeiros diretamente às suas escolas criou-se uma base legal, Assim, na LDB nº 9.394/96, em seu Art. 15, estabelece que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.

No campo da gestão escolar, muitos programas foram implantados objetivando contribuir para a democratização da escola. A esse respeito há algumas siglas, a saber:

FUNDEF: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento de Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério;
MDE: Manutenção e Desenvolvimento do Ensino;
SE: Salário Educação;
FNDE: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação;
PNAE: Programa Nacional de Alimentação Escolar;
PNLD: Programa Nacional de Livros Didáticos;
PNLEM: Programa Nacional de Livro Didático Para o Ensino Médio;
PNLA: Programa Nacional do livro didático para alfabetização e de Jovens e Adultos;
PNBE: Programa Nacional Biblioteca da Escola;
PNATE: Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar;
PDDE: Programa Dinheiro Direto na Escola;
FUNDEB: Fundo de manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos profissionais da Educação; (RISCAL, 2009, p. 30).

O Projeto Político Pedagógico (PPP), na visão de Riscal (2009, p. 31), “é um instrumento de administração escolar originado na concepção de gestão democrática, na sua elaboração democrática que demandadiscussão e reflexão em torno da concepção de educação e de sua relação com a sociedade e com a escola”.

É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e

coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. (Revista Nova Escola 2011, p. 01).

Nesse sentido, na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº-9395/96 fica estabelecido que,

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

I- elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

Art. 13 – Os docentes incumbir-se-ão de: I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

De acordo com Veiga (2003), o Projeto Político Pedagógico é um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola. É elaborado com o objetivo de buscar alternativas e estratégias para a solução dos problemas identificados na escola. Além disso, propicia um espaço para o exercício democrático e participação de todos os membros da comunidade escolar.

Assim, Teixeira (2002, p. 95) afirma:

[...] o projeto político-pedagógico da escola pode ser visto como a proposta educativa da unidade de ensino capaz de mobilizar, orientar e dirigir todas as ações no âmbito da instituição em consonância com as concepções básicas dos elementos envolvidos, com as suas reais possibilidades e as necessidades da comunidade atendida. (TEIXEIRA, 2002, p.95).

Com isso, podemos considerar o Projeto Político Pedagógico como um espaço, no qual a escola pode exercer a sua autonomia, com vistas a indicar o que deseja a comunidade escolar, na forma de um documento oficial, podendo estabelecer seus objetivos quanto à educação e a maneira como a escola vai se organizar para atingi-los com a competência de expressar uma proposta coletiva, abrangendo diferenças entre os agentes de forma a respeitar a todos, e baseando-se no princípio da autonomia como norteador ético e político.

Corroborando com essa concepção, Abranches (2003, p. 54) enfatiza que:

Os órgãos colegiados tem possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Não se trata de co-gestão. O diretor ainda é a autoridade responsável pela escola e tem o apoio do colegiado nas decisões essenciais das atividades e projetos da unidade escolar em seus vários níveis.

Nessa perspectiva, o Conselho Escolar é uma instituição que, perante a lei, deve coordenar a gestão escolar no seu dia-a-dia. Todavia, existem outras formas ou mecanismos de democratizar a gestão, como:

***Grêmio Estudantil:** Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, cuja representação defende os interesses dos estudantes, possuindo fins sociais, educacionais, cívicos, desportivos e culturais. É o órgão máximo de representação dos estudantes a serviço da ampliação da democracia na escola. Por meio das suas funções de representação e organização dos alunos, contribui para a efetivação de uma educação emancipatória e transformadora (GONÇALVES, 2002).

***Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF):** Compreende uma associação civil, entidade jurídica de direito privado, vinculada à escola, que funciona em prol da qual trabalham sem fins lucrativos. Uma APMF é formada por um número ilimitado de sócios, sendo admitidos pais, professores e funcionários que desejarem se associar “sócios efetivos”; alunos e ex-alunos, pais de ex-alunos, ex-professores e demais membros da comunidade. Assim, “A presença dos pais nas escolas e nas Associações de Pais e Mestres é tomada como a forma neoliberal de tirar o Estado da jogada da manutenção da escola pública.” (GONÇALVES, 2002, p.25).

***Eleição para Diretor:** A escolha de diretores através do sistema eletivo, surgiu a partir da década de 1980, pautada nas reivindicações da democratização da educação brasileira. Teve como razão maior, a possibilidade de extinguir as práticas tradicionalistas, calcadas no clientelismo. Dessa forma, a eleição para dirigentes escolares compreende uma “aula de política e democracia, onde todos ensinam, todos aprendem e todos ganham com o fortalecimento da cidadania e participação” (MARTINS, 2006, p. 1).

De acordo com essa concepção, Azevedo (1998, p. 36) esclarece:

Tanto para a eleição de diretores quanto para o Conselho Escolar, o processo desenvolvido na rede, gestou antídotos para combater o clientelismo, o fisiologismo e a troca de favores como instrumento de poder utilizado por algumas direções. O grau de mobilização da maioria das comunidades escolares obriga os candidatos a apresentarem o programa de gestão da escola a um conjunto de princípios, procedimentos e normas, pactuados entre os diversos segmentos, que serão norteadores das relações administrativas, pedagógicas desenvolvidas no interior das escolas.

A sociedade, representada pela participação dos pais, funcionários, que em conjunto com professores e a direção passam a compor o conselho escolar, juntos desempenham um papel considerado de suma importância, principalmente no sentido de garantir transparência na aplicação dos recursos da escola, e a garantia de que a gestão é pautada a partir de ações democráticas, onde um conjunto social representativo participa das decisões e colabora com a resolução dos problemas.

Neste âmbito, a eleição como forma de escolha do diretor escolar é tomada como pressuposto para a efetivação da gestão democrática. Contudo, “constatou-se a existência das seguintes modalidades de escolha de dirigentes escolares: a) a livre indicação por parte de uma autoridade; b) eleição; c) concurso público e, d) formas mistas de escolha.” (DOURADO, 1998, p.8).

Dando seguimento, Paro (1994, p. 98) expressa ênfase quando destaca que:

a) eleição uninominal ou de lista plurinominal para escolha pelo poder executivo; b) exigência ou não de quorum mínimo para legitimação do processo eletivo; c) o universo de pessoas elegíveis e a presença ou não de pré-requisitos para os candidatos (diploma em habilitação específica de administração escolar, exercício em docência, tempo de magistério, aprovação prévia em concurso, etc); d) a lista dos eleitores, considerando alternativas como a eleição por meio de um colégio eleitoral restrito como o conselho de escola, por meio de voto proporcional dos vários setores envolvidos (docentes, funcionários, alunos e pais) ou através de voto universal; e) a articulação ou não do cargo de diretor eleito com uma carreira de magistério; f) a duração do mandato do diretor eleito e as normas relativas à recondução a novos mandatos.

Portanto, observa-se que é muito importante a maneira pela qual um diretor é nomeado para o cargo, o que inclusive influencia nas características e escolhas tomadas durante o mandato em relação à escola. O diretor, que é eleito, tem maiores condições de ajudar a construir uma escola que acolha os interesses coletivos do que aquele que obtenha a função através de indicação político-partidária. Sobre essa questão, Paro (1996, p. 08), afirma que,

O que se constata é que a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante – ao lado de múltiplos outros fatores – seja na maneira como tal personagem se comportará na condução de relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja, ainda, na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja, finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos.

Isso significa dizer que, quando o diretor de determinada escola é escolhido por um processo democrático, ele tem liberdade e comprometimento para que suas ações sejam pautadas na democracia, porém quando ele obtém o cargo por indicação patrimonialista, ele fica submetido a agir de acordo a conveniência de quem lhe escolheu para assumir o cargo.

No entendimento de Luck (2000, p. 16):

O diretor da escola é responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Dessa forma, não podemos deixar de enaltecer a importância do diretor no processo da gestão escolar, pois ele é o articulador e o mediador entre a escola e a comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeito às pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática, um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar

unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

Nessa perspectiva, o diretor escolar tem que ser um líder e democrático, na medida em que tem a responsabilidade de coordenar as ações administrativas, pedagógicas, financeiras e de pessoal, ser capaz de socializar as decisões, descentralizar as ações delegando responsabilidades.

Seguindo esse mesmo pensamento Libâneo (2008, p. 111) afirma que:

Entretanto na escola ele desempenha predominantemente a gestão em geral da escola e especificamente as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, com a parte financeira, com o prédio, recursos e materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal e relações com a comunidade), delegando a parte pedagógica aos coordenadores pedagógicos.

Desse modo, o gestor é o agente mobilizador dos processos de tomada de decisão, bem como responsável por conduzir as ações para que as decisões sejam concretizadas.

Assim, a principal intenção da gestão escolar é proporcionar a busca de uma nova estrutura administrativa, a qual sua concepção de gestão contemple princípios de participação, descentralização, autonomia e equidade perante todos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do crescente dinamismo e complexidade estabelecida pelas produções científicas, Barros (2000, p. 5) afirma que “fazer ciência hoje significa compreender e partir de mecanismos simples para os mais complexos”; ou seja, estar disposta a mudanças, a contribuir com eficácia para ressaltar a importância do objeto a ser estudado.

O presente trabalho trata-se de um estudo descritivo, no qual serão utilizadas as abordagens de natureza qualitativa e exploratória. De acordo com Minayo, (2004, p 11) um estudo qualitativo “é capaz de incorporar questões inerentes aos atos, às relações, e as estruturas sociais, tomadas como advento na sua transformação, como construção humanas significativas.”

Portanto, para se alcançar os objetivos proposto no presente trabalho, foram utilizadas as pesquisa bibliográfica, no sentido de buscar autores que possam corroborar ou não com as propostas de investigação definidas e a pesquisa documental, onde os documentos pesquisados foram o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Interno da Escola.

Segundo Gil (1989, p.19) “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Segundo Boccato (2006, p. 266),

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. (BOCCATO, 2006, p. 266).

A pesquisa bibliográfica auxilia a entender melhor o tema a ser tratado, de acordo com as concepções de Lima e Miotto (2007), quando uma pesquisa bibliográfica é bem feita, ela é capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas.

3.1 TIPOS DE ESTUDO

Este trabalho consiste em um estudo de caso, que foi realizado através de uma pesquisa empírica, que traz em sua essência a busca do entendimento em torno do tipo de gestão realizada na E.M.E.B. Ildefonso Anselmo da Silva, localizada no município de Amparo-PB, que a partir de seu contexto real procura analisar, entender e descrever os padrões de interação entre os atores inseridos naquela instituição.

Na visão de Pontes (2006), os resultados de um estudo de caso podem ser obtidos através de formas variadas, que vão desde textos escritos, comunicações orais, até o registro de fotos e vídeos. É importante frisar que todos esses procedimentos caracterizam-se como protocolo, isto é, incluem as variáveis que são pesquisadas e os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

Desta forma Ponte (2006, p. 02) considera que:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.

Desse modo, a partir da interação com os indivíduos inseridos nessa investigação, procuramos conhecer a realidade da instituição, no intuito de analisar o seu processo de gestão.

De acordo com Selltiz (2005), este estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, pois envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema estudado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

3.2 LOCAL DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

O presente estudo foi executado na Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva, localizada no município de Amparo-PB, onde foi realizado um processo de observação para se verificar o grau de participação dos sujeitos da pesquisa que compreende: direção (diretores), coordenadores escolar e professores.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa foi usado a observação sistemática, que de acordo com Marconi e Lakatos (1999) “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos”.

Nesse sentido, a técnica da observação, possibilita os conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de investigação, e assim chegar mais perto da perspectiva dos sujeitos investigados,

A coleta de dados realizou-se através de um questionário e entrevista dirigidos aos atores envolvidos no contexto da instituição escolar em questão: diretores, coordenadores escolar e professores. O qual trazia perguntas referentes à gestão da escola, a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão e o conhecimento por parte desses atores sobre os instrumentos de gestão democrático-participativa existente na instituição. Foram entregues e aplicadas nove questões fechadas e duas questões abertas.

Para Marconi e Lakatos (2005, p.203) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”.

O referido questionário foi aplicado com 19 (dezenove) professores. Todavia, apenas 15(quinze) devolveram o questionário respondido e 04 (quatro) professores não devolveram, a entrevista foi aplicada com 03 (três) diretores, 03 (três) coordenadores escolares. Vale salientar, que no questionário foram organizadas questões de múltipla escolha e objetivas.

Para a coordenação e gestores, optamos pelo método de entrevista, como forma de facilitar a interação e a participação destes para nossa pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados referentes à coleta de dados, efetivada por meio de um questionário, realizado com 19 (dezenove) professores da Escola Municipal de Ensino Fundamental, em Amparo-PB, que conta com um corpo discente de 428 alunos, 19 professores e 37 funcionários. Porém, vale ressaltar que o questionário foi distribuído entre os 19(dezenove) professores existentes na instituição analisada, mas, apenas 15 (quinze) devolveram os questionários e 04 (quatro) professores não devolveram.

O referido questionário fundamenta-se nas concepções de gestão de Libâneo, norteado pela gestão democrático-participativa. Apresenta questões pertinentes a inter-relação entre a gestão e professores na organização dos trabalhos pedagógicos.

Para preservar a identidade dos entrevistados, os professores foram identificados por códigos, conforme a sequencia de coleta de dados que vão do P1 até o P15.

Ao serem indagados a respeito pela qual se realizava a comunicação entre a gestão e os professores 73% responderam que se realizava através de reuniões com professores e gestão, 13% disseram que se fazia através de comunicados e informações registradas no quadro de avisos, 7% só através de comunicados e 7% responderam que as informações são registradas apenas no quadro de avisos (Ver o Gráfico 01).

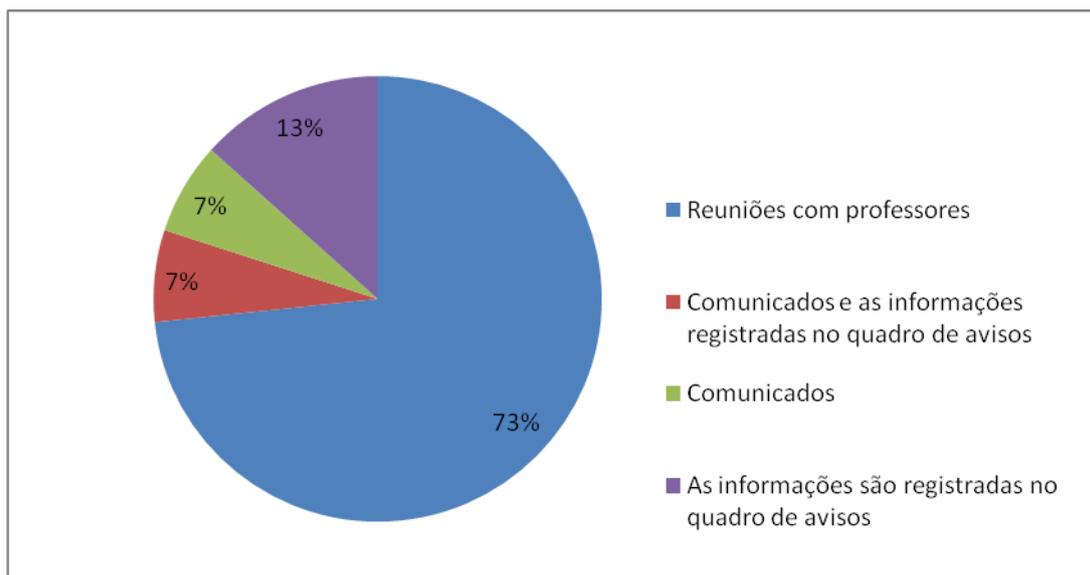


Gráfico 01: Prática de comunicação da gestão

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

De acordo com os entrevistados podemos perceber que a comunicação realiza-se através de reuniões entre a gestão e os professores. A partir dessas questões apresentadas pelos participantes, entendemos a importância da interação face-a-face, não apenas no contexto de sala de aula, mas também, no momento dos planejamentos, da organização do fazer pedagógico, pois é importante que haja uma consonância entre os conteúdos que serão ministrados em cada uma das disciplinas de aprendizagem.

A esse respeito, comungamos das seguintes concepções que tratam sobre o ensino como construído conjuntamente, ou seja, um método pautado nos critérios comunicativos, “[...] ato de depositar, de transferir, de transmitir valores e conhecimentos [...] (FREIRE, 1987 p. 58-59)” denominada de educação “bancária” por não ser possível haver um diálogo entre as partes envolvidas, não existe interação, criatividade e nem ações transformadoras.

Objetivando saber como a escola se orienta em suas ações pedagógicas indagamos quanto a existência do Projeto Político Pedagógico, 67% responderam que não há Projeto Político Pedagógico e 33% disseram que existe (Ver o Gráfico 02).

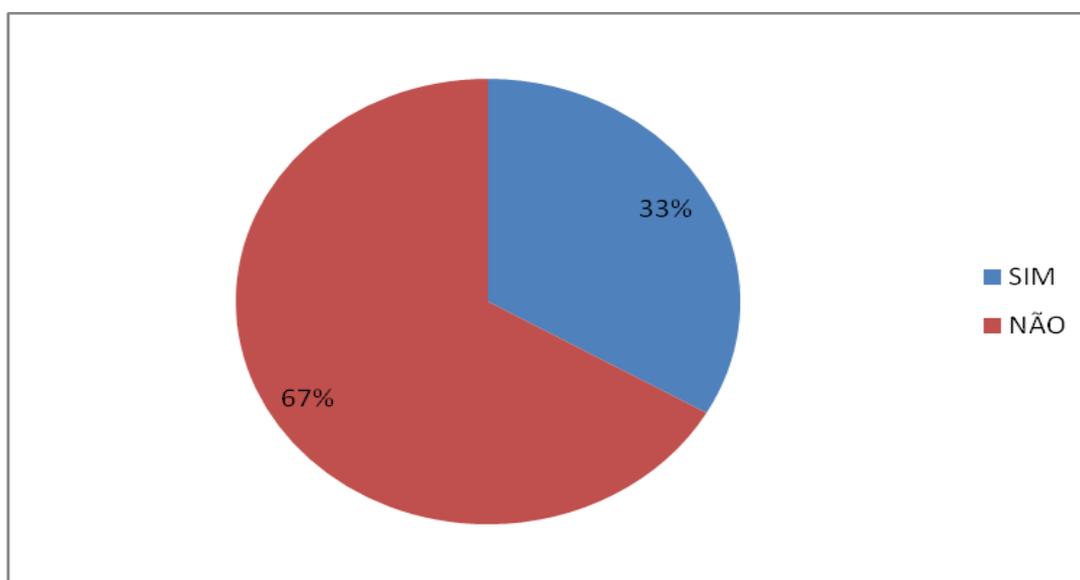


Gráfico 02: A escola tem Projeto Político Pedagógico

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

De acordo com o Gráfico 02 vemos que os professores em sua maioria desconhecem a existência do PPP na instituição.

Quanto às ações desempenhadas pela gestão para promover a participação e colaboração dos professores nas atividades pedagógicas 40% responderam que a gestão pede opinião aos professores ao tomar decisões importantes, 53% disseram que a gestão está aberta

e procura criar meios para fortalecer a relação entre professor e direção e 7% afirmaram que a direção mantém os professores informados do seu desempenho. “Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro” (GADOTTI, 1994, p. 28).

Tomando como base as palavras mencionadas pelo autor, entendemos a importância e a amplitude de um PPP no sentido de construir um ensino pautado em condições favoráveis de aprendizagem, pois são ações que vão além do tempo, isto é, são atividades desenvolvidas no presente que irão garantir ações futuras pertinentes com o desenvolvimento social e cognitivo dos aprendizes. Sendo assim, é de suma importância de cada professor tenha conhecimento do que versa no PPP de sua escola, e não havendo este documento, que haja a elaboração por parte de todos os envolvidos.

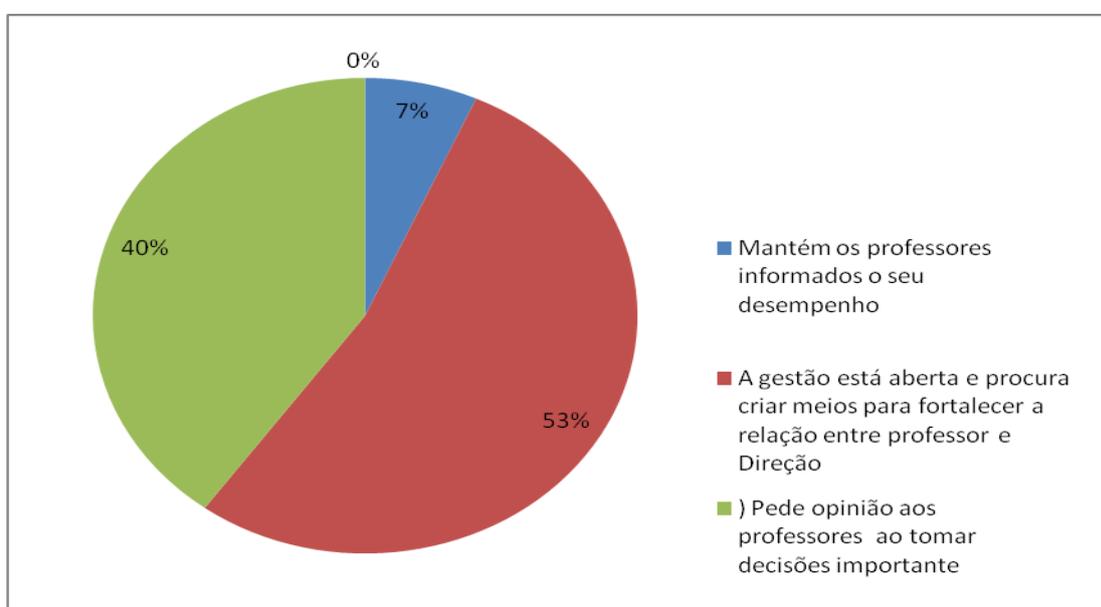


Gráfico 03: A gestão incentiva a participação e colaboração dos professores nas atividades pedagógicas

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

De acordo com os dados podemos perceber que a gestão valoriza a participação dos professores nos processos decisórios incentivando a colaboração e o trabalho em grupo.

No que concerne a liberdade de expor ideias sobre a gestão da escola 87% declaram que sim, que tem liberdade de expor ideias e 13% não ter essa liberdade. [...] “a sala de aula ou sistema didático envolve, inevitavelmente, três elementos, como elementos constitutivos da instância de produção, quais sejam: o professor, o aluno e o conteúdo específico da disciplina alvo da aprendizagem” (RAFAEL, 2007, p. 157-158). A partir dos apontamentos do referido autor, entendemos que não conhecimento sem alunos e sem a participação do professor como mediador da

construção do conhecimento. Se o professor tem clareza do papel enquanto agente de transformação do saber, logo, também terá conhecimento da importância de sua participação no papel da gestão. Porém, se não for dado espaço ao professor para que estes tenham poder de decisão, certamente, este irá apenas realizar seu trabalho no espaço de sala de aula, ou seja, será um profissional limitado.

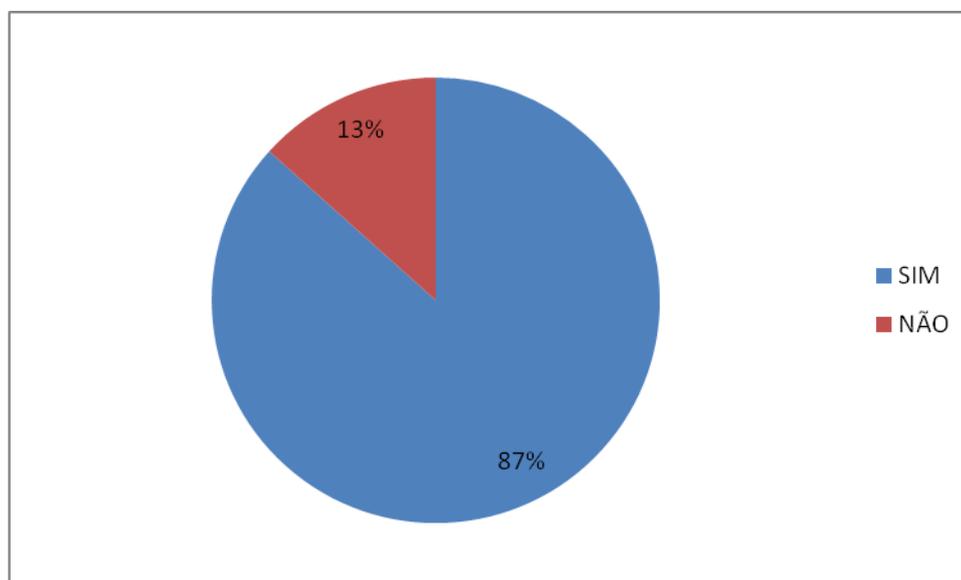


Gráfico 04: Os professores têm liberdade em expor ideias sobre a gestão da escola

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Através desses dados podemos observar que a direção promove ações para que os professores participem ativamente da gestão da escola, dando oportunidade para expor opiniões, mostrando-se uma gestão descentralizada, a qual as opiniões são ouvidas e as tarefas divididas. [...] “não podemos deixar de enaltecer a importância do diretor no processo da gestão escolar, pois ele é o articulador e o mediador entre a escola e a comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeito às pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática”. [...]. (LUCK, 2000, p. 16).

Se o diretor desempenha papel importante na condução do fazer pedagógico, bem como para garantir condições favoráveis de trabalho, e manter a organização do ambiente escolar, se faz necessário que este tenha sua gestão pautada em critérios de participação, pois para haver essa aproximação de professores e alunos com a gestão, é necessário haver espaço de interação, participação e socialização das ideias, dos projetos pretendidos, dos problemas e principalmente da situação real do ensino, pois o professor sozinho não pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso da aprendizagem dos seus alunos.

Ao ser perguntado a que a gestão da escola dá ênfase ao realizar as tarefas 73% responderam que a direção dá mais ênfase as pessoas e as tarefas e apenas 27 disseram que a direção dá mais ênfase as tarefas (Ver o Gráfico 05).

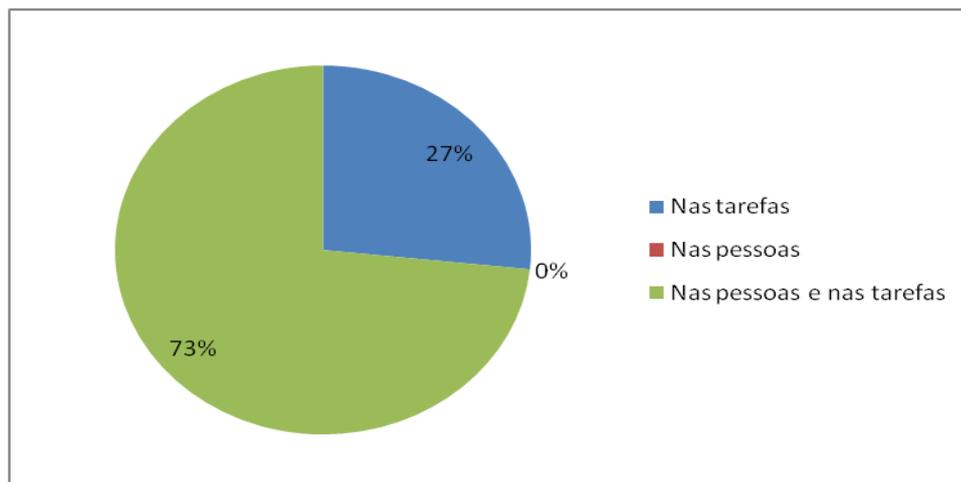


Gráfico 05: A gestão dá ênfase

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Diante desses dados, podemos perceber que o gestor prioriza tanto o pessoal quanto as tarefas, caracterizando-se como uma gestão que valoriza as pessoas, conseqüentemente proporcionando um ambiente harmonioso.

Em relação ao modo pelo qual o gestor articula as atividades de direção, 67% responderam que se realiza com a participação e iniciativa de toda comunidade escolar, 27% disseram que todos dirigem e são dirigidos e 6% acham que o poder é unicamente do diretor.

Libâneo (2003, p.293) afirma que, “a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados”. Ou seja, a gestão não pode trabalhar apenas na busca por índices positivos da aprendizagem, sem que para obter tais resultados pertinentes sejam oferecidas boas condições e auxílio no trabalho docente. Um professor não tem condições de garantir a aprendizagem, lidar com os problemas de indisciplina, criar estratégias que facilitem o ensino, que ter aparato pedagógico e apoio da gestão. Por isso, que a ênfase do gestor deve ser focada coletivamente, de forma que todos possam ser contemplados, e nessa ação conjunta os resultados sejam compartilhados.

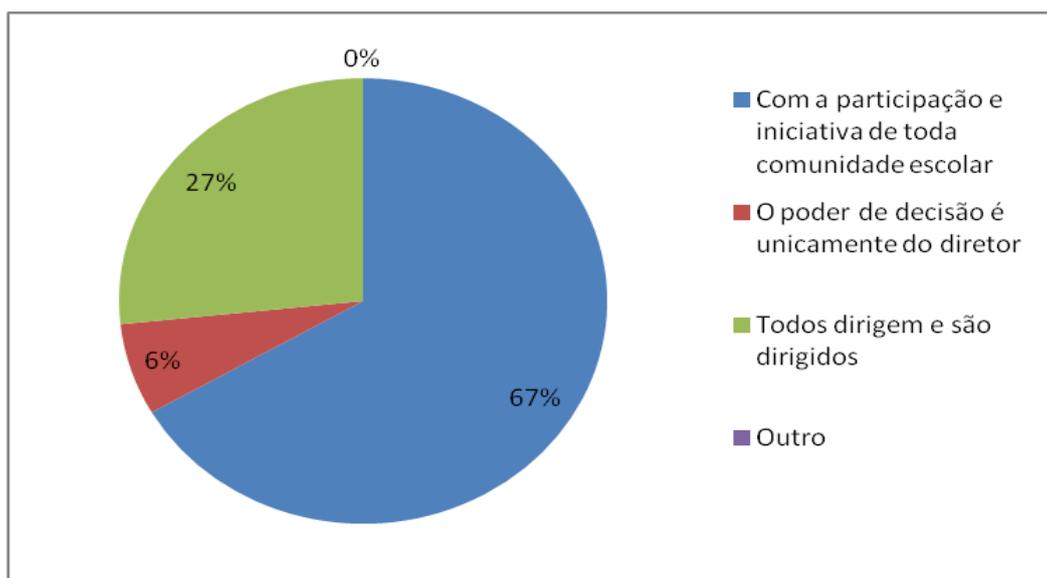


Gráfico 06: Modo de articulação nas atividades de direção
Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Esse resultado indica que o gestor se esforça em trabalhar no âmbito escolar democraticamente, delegando tarefas, com a participação dos atores que fazem parte da comunidade escolar. No que se refere à maneira pela qual é desenvolvida as ações pedagógicas 93% afirmaram que são feitas coletivamente e apenas 7% individualmente.

Paro (1996, p. 08), afirma que [...] “o diretor tem papel relevante – ao lado de múltiplos outros fatores – seja na maneira como tal personagem se comportará na condução de relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares”. [...]. Sabemos que assim como existem ao longo do tempo métodos tradicionais de ensino, por meio do qual, muitos educadores insistem em não mudar suas formas de ensinar, também ocorre com gestores, que adotam modelos de ditadura para conduzir a ordem, e a organização no ambiente escolar, o que não é visto como positivo, pois isso impede muitas vezes que os professores adotem novas posturas e tenham maior envolvimento nas ações da escola.

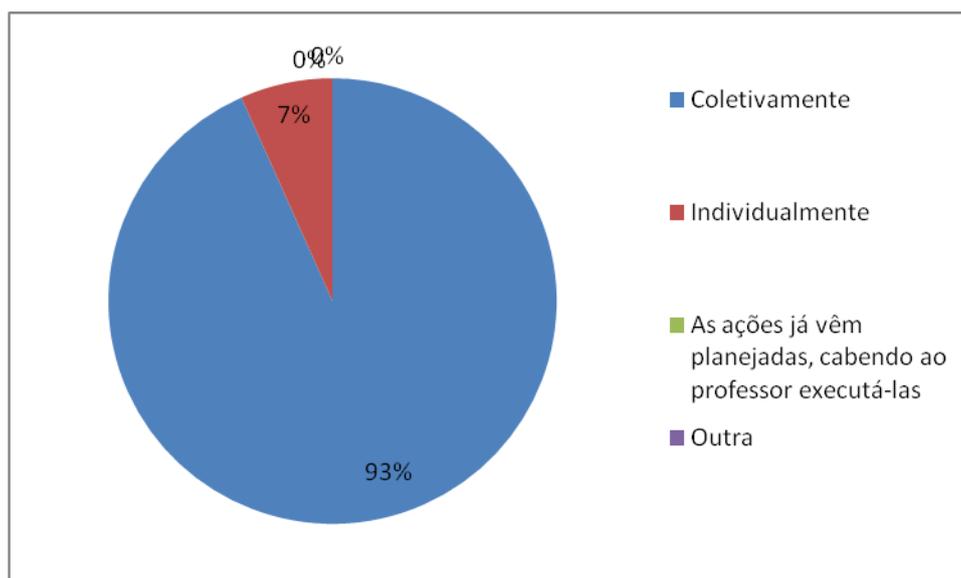


Gráfico 07: As ações Pedagógicas são planejadas

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Com esse resultado, vemos que no viés pedagógico, a gestão se mostra altamente descentralizada, a qual as atividades são realizadas por todos envolvidos no contexto de ensino-aprendizagem. Quanto ao papel do gestor nas atividades pedagógicas, 87% disseram que é de mediador e facilitador, 6% decisivo e 7% responderam que o gestor se mostra alheio.

Libâneo (2003, p.293) afirma que, “a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados”. [...]. Planejar as ações é uma condição importante que garante ao professor condições para conduzir suas atividades de modo a cumprir com os objetivos, principalmente quando tratamos de turmas diversas, seja em termos de faixa etária, condições sociais, culturais, entre outras, isto é, a ação pedagógica deve ser planejada levando em conta todo o contexto do seu público alvo, e em consonância o trabalho da gestão deve levar em consideração as ações desenvolvidas pelos professores, que cotidianamente conhecem os desafios e as potencialidades que marcam a vida dos seus alunos.

Sendo assim, o trabalho da gestão não pode ser planejadas sem considerar o trabalho que está sendo desenvolvido pelos professores, ou seja, o pedagógico e o administrativo devem ser conduzidos paralelamente.

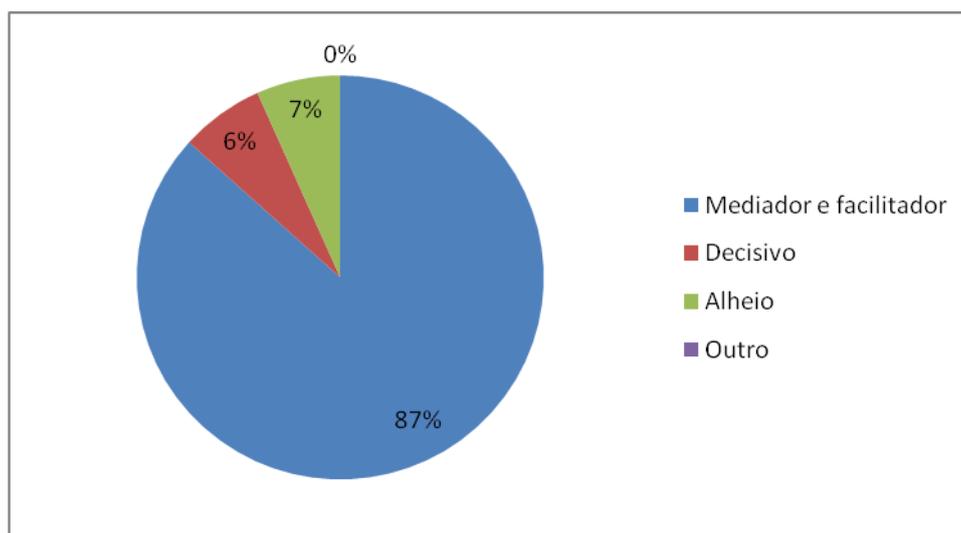


Gráfico 08: O papel do gestor nas atividades pedagógicas

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Percebemos que a grande maioria dos professores entende que o diretor da escola deve ser aquele que está ali para facilitar, e não como uma pessoa que dita às regras do jogo, mas sendo um elo entre a gestão e os docentes nas atividades de ensino-aprendizagem.

Em relação à participação os professores nas atividades de gestão e processos decisórios 53% responderam que sim, participam, e 47% responderam que não participam.

Segundo Huet, Fares e Benedetti (coords) (1992, p.16) “uma escola sem o diretor seria o mesmo que supor como um organismo regido por leis naturais, que prescinde da vontade e da intenção da pessoa humana”. Concorda-se, portanto, com as palavras mencionadas anteriormente ao tratar da importância do papel do gestor na escola, mas defendemos a necessidade de uma gestão democrática, flexível.

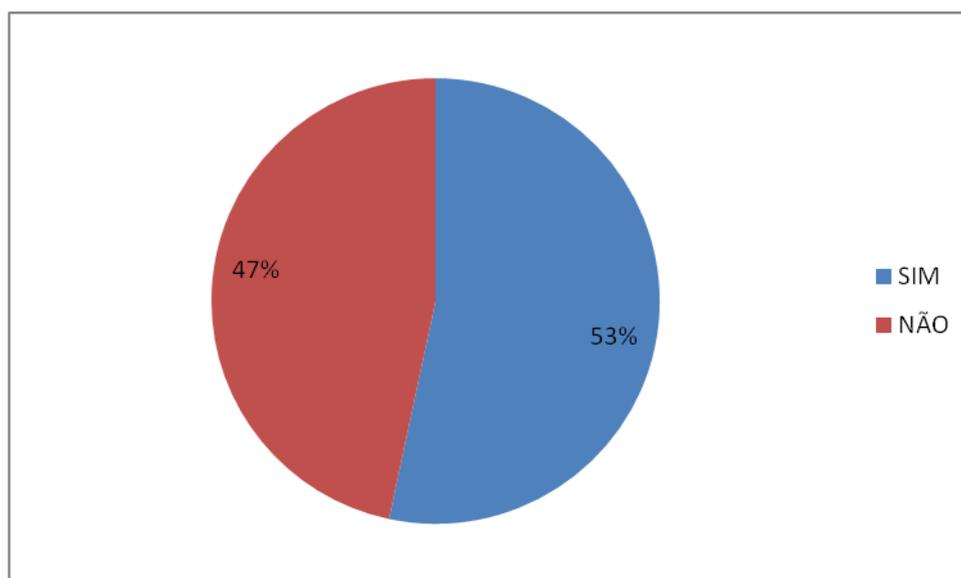


Gráfico 09: Participação dos professores nas atividades e processos decisórios
Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Mediante este resultado, conclui-se que, as opiniões praticamente se dividem o que nos remete ao entendimento de que o gestor no que diz respeito ao processo de gestão e decisão deixa a desejar, havendo uma contradição com o resultado do gráfico 06, o qual 67% afirmaram que o modo de articulação nas atividades de direção se realizava com a participação e iniciativa de toda comunidade escolar.

“O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários”. (PARO, 2008, p. 130). As contribuições do autor acima citado já revelam a importância da coletividade no ambiente escolar, ou seja, o gestor deve ter consciência de que sem os docentes, os alunos e a participação efetiva dos pais enquanto representantes da comunidade, o trabalho da gestão não implicará em resultados positivos. No entanto, temos consciência de que essa participação só será pertinente se cada membro tiver consciência do seu papel institucional.

Ao serem questionados da maneira como se dava o relacionamento entre direção e corpo docente (questão 10 do questionário), as principais respostas foram: P4, P8, P9, P14 e P15 que responderam que a relação era de parceria (Ver o Quadro 01):

P1 - Às vezes turbulento, e às vezes mecânico, cada um faz sua parte”. Nessa declaração predomina uma visão técnico-científica, a qual se descarta a hipótese de realização de tarefas e tomadas de decisão coletivamente.

P2, P3 e P7 - responderam “através de diálogo e encontros mensais”.

P4 - Com parceria e respeito.

P7 e P10 “Bom relacionamento”. P9 não respondeu e P5, P6, P11 “é um relacionamento, os professores tem direito a opinar”.

P8 - Com parceria.

P9 - Com parceria, se ajudando mutuamente.

P12 e P13 não responderam a esta questão.

P 14 - Parceria e respeito.

P15 - De interatividade e parceria

Quadro 01: Relacionamento da direção com o corpo docente

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Diante das respostas, notamos que o relacionamento da direção com o corpo docente é pautado na parceria, realizado através de encontros e diálogos.

Quanto à participação dos professores na gestão da escola (questão 11), as respostas foram as seguintes (Ver quadro 02):

P1 responde “Apenas como um professor que cumpre muito bem a sua função, a de passar e incentivar os discentes a encontrar o caminho do saber”.

P2, P5, P6, “dando sugestões”.

P3, P4, P7, P8, P9, P10, P11, P14 e P15 responderam “participando de reuniões pedagógicas”.

P12 e P13 – nos mantendo informados sobre o que está sendo realizado na escola.

Quadro 02: Relacionamento da direção com o corpo docente

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Nota-se que a participação dos professores no processo de gestão da instituição acontece com mais intensidade nas questões pedagógicas.

De forma geral, observa-se que a maioria das respostas do questionário aplicado com os professores da escola do estudo nos remete a entender que a gestão escolar apresenta uma forte tendência democrático-participativa na qual os atores envolvidos na comunidade escolar participam ativamente do desenvolvimento das atividades realizadas no âmbito da escola e no processo decisório, além de demonstrarem que há um bom entrosamento e parceria entre a gestão e os professores, o que provoca a melhoria da educação na escola e dos processos de ensino.

A seguir temos a entrevista feita com os diretores e coordenadores da escola em questão. A presente entrevista tem como embasamento as **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências** de Heloísa Lück (2009) (Ver quadro 03).

1.A Escola Possui PPP?	Todos responderam sim
2. De que forma foi elaborado o PPP Da escola?	<p>Diretor 01. Com a participação de toda comunidade escolar.</p> <p>Diretor adjunto 01. Com a participação de todos envolvidos na escola.</p> <p>Diretor adjunto 02. Todos participam; aluno, professor, pais, funcionários.</p> <p>Coordenador 01. É dada a chance de todos participarem, mas nem todos participam.</p> <p>Coordenador 02. Com a participação de todos.</p> <p>Coordenador 03. Levando em consideração a opinião de todos os envolvidos na escola.</p>
3. De que maneira a gestão promove a participação da comunidade escolar no desenvolvimento da organização dos trabalhos da escola e no processo decisório?	<p>Diretor 01. Dando oportunidade para todos expressarem seu ponto de vista no processo de gestão.</p> <p>Diretor 02. com a participação de todos que fazem parte da escola, acatando e analisando a opinião da comunidade escolar no que for condizente com a realidade da escola. Diretor 03. Ouvindo os que fazem parte da escola.</p> <p>Coordenador 01. Levando em consideração a opinião e experiências dos atores envolvidos na escola.</p> <p>Coordenador 02. Através de divisão de tarefas.</p> <p>Coordenador 03. Informando aos envolvidos na escola as decisões tomadas e ouvindo opiniões.</p>
4. Como a gestão orienta e coordena as ações pedagógicas da escola?	<p>Diretor 01. Através de reuniões mensais, trocando experiências.</p> <p>Diretor 02. Através de reuniões mensais, com a presença dos professores, coordenadores.</p> <p>Diretor 03. Com a elaboração de planejamentos e trocas de experiências.</p> <p>Coordenador 01. Nos reunimos mensalmente para preparar plano de aula, que são desenvolvidos pelos</p>

	<p>professores e acompanhados pelos coordenadores.</p> <p>Coordenador 02. Com encontros mensais, nos quais são elaborados os planos de aula.</p> <p>Coordenador 03. Através de encontros pedagógicos que são realizados mensalmente, para discutirmos melhoras e dificuldades ocorridas no ensino–aprendizagem .</p>
<p>5.Qual o papel do gestor/coordenador no desenvolvimento dos trabalhos educacionais para a promoção da aprendizagem e formação do aluno?</p>	<p>Diretor 01. O gestor tem o papel de mediador , que junto aos professores desenvolva a consciência cidadã de cada educando.</p> <p>Diretor 02. De articulador, ele é um elo entre a gestão e o professor, que juntos tem o dever de formar cidadãos conscientes de seus deveres e obrigações.</p> <p>Diretor 03. A gestão é o ponto de apoio do professor, para que juntos busquem estratégias para a formação dos alunos da melhor maneira possível.</p> <p>Coordenador 01. O coordenador tem um papel muito importante na formação dos alunos, pois ele está muito próximo do professor, auxiliando e supervisionando para garantir que seus planejamentos e projetos sejam direcionados na formação do aluno como cidadão consciente e não mero absorvedor de informações.</p> <p>Coordenador 02. Auxiliar e acompanhar os planejamentos, planos e projetos desenvolvidos no âmbito da escola.</p> <p>Coordenador 03. Tem o papel de garantir que os projetos da escola sejam pautados na concepção de que é necessário formar cidadãos.</p>

QUADRO 03: Respostas dos diretores e coordenadores

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015).

De acordo com a equipe gestora a escola possui Projeto Político Pedagógico. Ao perguntar de que forma foi elaborado o PPP, o diretor titular declarou “com toda comunidade escolar”. O coordenador 03 ressalta ainda “levando em consideração a opinião de todos envolvidos na escola”. Nesse contexto Gadotti (2000) destaca que “o projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela diversidade. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais”.

Nessa perspectiva, entende-se que cada escola deve elaborar seu PPP de acordo com a realidade em que está inserida, levando em conta as necessidades da escola e de todos que fazem parte da comunidade escolar.

Ao ser indagado de que maneira a gestão promove a participação da comunidade escolar no desenvolvimento da organização dos trabalhos da escola e no processo decisório, o diretor 02 afirma “com a participação de todos que fazem parte da escola, acatando e analisando a opinião da comunidade escolar no que for condizente com a realidade da escola”, o coordenador 03 diz: “ Informando aos envolvidos na escola as decisões tomadas e ouvindo opiniões”. Para Ferreira (1999, p. 11), “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”.

Desse modo, a participação dos atores que formam o contexto escolar é de suma importância para que a escola possa desempenhar seu papel de promotora das competências e habilidades a que se propõe, sendo assim, agente de promoção social.

No tocante ao modo como a gestão orienta e coordena as ações pedagógicas da escola, Coordenador 01. Responde: ”Nos reunimos mensalmente para preparar plano de aula, que são desenvolvidos pelos professores e acompanhados pelos coordenadores, “Embora sua implementação seja feita pelo professor de turma, sua elaboração deve ser participativa, envolvendo o diretor da escola, a coordenação/ supervisão pedagógica e os demais professores” (LÜCK, 2009 p.101).

Nesse processo, a equipe gestora, como líder, vai necessitar de competências que ajudem a conduzir as ações pedagógicas junto com a comunidade escolar.

Ao questionamento: Qual o papel do gestor/coordenador no desenvolvimento dos trabalhos educacionais para a promoção da aprendizagem e formação do aluno? Diretor 02. Responde: “de articulador, ele é um elo entre a gestão e o professor, que juntos tem o dever de formar cidadãos conscientes de seus deveres e obrigações”. O Coordenador 01 enfatiza “O coordenador tem um papel muito importante na formação dos alunos, pois ele está muito próximo do professor, auxiliando e supervisionando para garantir que seus planejamentos e projetos sejam direcionados na formação do aluno como cidadão consciente e não mero absorvedor de informações”.

Nessa perspectiva, LÜCK (2009 p. 101) afirma:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Portanto, o diretor escolar deve ser um dos principais responsáveis do planejamento e execução de propostas que trilhem no caminho que atenda as

necessidades e anseios dos que formam a comunidade escolar, no qual a escola deve propor ao aluno uma formação focada na realidade social de cada um.

Sendo assim, os resultados da análise mostra que a gestão da escola tem realizado práticas democráticas, incluindo a comunidade escolar no processo de gestão, conforme expressado pelos entrevistados, de acordo com suas respostas percebemos que os projetos da escola são desenvolvidos em parceria, e que a gestão está pautada na descentralização, e participação, na qual a equipe gestora apresenta-se como facilitadora e mediadora na organização do desenvolvimento dos trabalhos no âmbito escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola deve ser entendida como um complexo de funções e tarefas que necessitam de organização e gestão para que alcancem a melhor forma de gerenciamento possível, com aprendizado constante para todos os envolvidos no âmbito escolar.

Este estudo teve como objetivo geral investigar de que forma é realizada a prática da Gestão Escolar para a organização e o desenvolvimento do Trabalho Escolar no âmbito da Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva, em Amparo-PB, o que foi observado e entendido como um processo de democratização da gestão, onde os atores conseguem opinar e serem ouvidos pela direção e coordenação da escola.

Quanto ao objetivo específico demonstrar como a gestão tem contribuído com a prática pedagógica da escola observou-se que os coordenadores e diretores propiciam um clima agradável entre a equipe, com troca de experiências e saberes.

Já em relação a identificar que fatores atuam como determinante na configuração dos processos de gestão da Escola Municipal de Educação Básica Ildefonso Anselmo da Silva, em Amparo-PB viu-se que a maioria dos educadores, técnicos e coordenadores buscam trabalhar em harmonia, com a divisão de tarefas e o máximo de empenho possível para que os objetivos educacionais propostos sejam alcançados com êxito.

E por fim, no quesito verificar o nível de preparação do gestor da escola analisada e o reconhecimento das tarefas fundamentais de um gestor escolar conclui-se que o gestor tem consciência que os objetivos da escola só serão alcançados se todos participarem do processo de gestão, utilizarem a criatividade, dinamismo e empatia nas decisões diárias.

Sendo assim, é necessário que novos estudos sejam feitos para o aperfeiçoamento desta temática tão importante para a melhoria educacional e dos alunos.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar: Espaço de participação da comunidade**. Ed. Cortez, 2003, São Paulo/SP.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

BRASIL. Leis e Decretos. **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional** (Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 02/01/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CRUZ, Rosilene Miranda Barroso da et al. A cultura organizacional nas empresas e na escola. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: Novos Olhares, Novas Abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. **O conselho escolar e o processo de escolha do diretor de escola**. In Boletim salto para o futuro – Tv escola, site www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/tetxt5.htm, 2005. Acesso em: 13/01/2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos** – 4. ed. – São Paulo: Cortez. 2004.

GADOTTI, Moacir. Educação e poder: **introdução à pedagogia do conflito**, Ed. Cortez, 1980, São Paulo/SP.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**, edição no 10, 2002, Ed. Papyrus.

HUET, Bernard Fares, Jacyra; Benetti, Maria Luiza C. (coordenadoras). **Experiências de desenvolvimento na área do ensino pré – escolar**. IDEAIS. São Paulo: FDE, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos, **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiania: MF Livros, 2008.

_____. O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Rev. Katál.*, Florianópolis, v. 10 n. esp., p. 37-45, 2007.

LUCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**, 2006, Ed. Vozes.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

_____. Perspectiva da gestão escolar e implicação quanto a formação de seus gestores. Em aberto. Brasília, nº. 72.p 1-3, junho 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 203.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasil: 20004.

_____. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola**. Brasília: 2004.

_____. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade**. Brasília: 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

_____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Eleições de diretores na escola pública** In *Revista Brasileira de Administração da Educação*, nº 10 jan/jul 1994.

PONTE, João Pedro O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3 (1), 2006, pp3-18. (re-publica com autorização).

RAFAEL, E. L. **Atualização em sala de aula de saberes linguísticos de formação: os efeitos da transposição didática**. In: KLEIMAN, A. B. (Org.) *A formação do professor: perspectivas da linguística aplicada*. Campinas: SP: Mercado de Letras, 2001, p. 157-180.

Revista Nova Escola educaja.com.br/2011/01/projeto-politico-pedagogico-como-elaborar

RICHARDSON, R.J. ; **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RISCAL, S. A. O Projeto Político Pedagógico (PPP) e a construção de uma sociedade democrática. In: _____. **Gestão democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SCHUCH, Cleusa Conceição Terres. **Implementação da política da autonomia financeira em duas escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul: um estudo de caso**, Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, 2007, Porto Alegre/RS.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 3^a. ed. São Paulo: E.P.U., 1974.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**, Ed. Autores associados, 2002, São Paulo/SP.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e projeto político-pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória?** In Revista Educação e Sociedade, v. 23, n. 61, 2003, p. 267-281.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marília (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**, 2001, Campinas: Ed. Papirus.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE–UFCEG
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO–CDSA
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO NO CAMPO–UAEDUC
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

APÊNDICE 01

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado Professor (a)

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública UAEDUC/CDSA (UFCEG), como exigência para obtenção do Certificado de Grau Superior em Gestão Pública, que deverá subsidiar a etapa referente à pesquisa de campo, cujo objetivo central é verificar a ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO ESCOLAR NUMA ESCOLA MUNICIPAL DE AMPARO/PB (estudo de caso). Solicitamos sua colaboração no sentido de responder esse questionário com precisão e prontidão ao roteiro aqui elaborado.

Cabe destacar o sigilo aos participantes, que neste estudo não há respostas certas ou erradas, bem como não haverá individualização de respostas. Esteja certo de que a sua participação é muito importante para o êxito dessa pesquisa.

Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

Maria Adriana Silva E-mail: adrianasilvapb4@hotmail.com

Dr. Luiz Antônio Coêlho da Silva, Prof. orientador. E-mail: luidd@yahoo.com.br

QUESTIONÁRIO

1. Que prática de comunicação a gestão costuma empregar para facilitar o diálogo com os professores?

- reuniões com professores.
- as informações são registradas no quadro de avisos.
- através de comunicados.
- outros.

Justifique:

2. A Escola possui Projeto Político Pedagógico?

- Sim
- Não

3.O que a escola promove para incentivar a participação e colaboração dos professores nas atividades pedagógicas ?

- mantém os professores informados do seu desempenho.
- a gestão está sempre aberta e procura criar meios para fortalecer a relação professores e direção.
- pede opinião aos professores ao tomar decisões importantes.
- justifique

4.Você tem liberdade para expor suas ideias sobre o funcionamento da gestão da escola?

- Sim.
- Não.

Justifique:

5.A gestão da escola dá mais ênfase:

- nas tarefas.
- nas pessoas.
- tanto nas tarefas quanto as pessoas.

Justifique:

6.Como se dá a articulação nas atividades de direção?

- com a participação e iniciativa de toda comunidade escolar.
- o poder de decisão é unicamente do diretor.
- Todos dirigem e são dirigidos.
- outro

Justifique:

7.As ações Pedagógicas são planejadas:

- coletivamente (direção, coordenação e professores).
- individualmente (cada professor realiza a sua).
- as ações já vêm planejadas, cabendo ao professor apenas executá-las.
- outro.

Justifique:

8.Em sua opinião, qual o papel desempenhado pelo gestor da escola na condução dos trabalhos pedagógicos?

- mediador e facilitador.
- decisivo.
- alheio.
- outro.

Justifique:

9.Você participa de todas as atividades da escola e do processo decisório?

- Sim.
- Não.

Justifique:

10.Como se dá o relacionamento da direção com o corpo docente?

11.Como você participa do processo de gestão da escola?