



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA: ENTRE DESAFIOS E POSSIBILIDADES

SARMENTO, Mayrla Marla Lima¹
ALVES, José Amiraldo Alves da Silva (Orientador)²

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a gestão escolar democrática e como questão de pesquisa as principais possibilidades e desafios enfrentados pela gestão escolar, no trabalho com uma gestão de cunho democrático e participativo no contexto escolar. A partir desse delineamento, se definiu como objetivo geral, analisar as possibilidades e desafios do gestor em efetivar um trabalho de cunho democrático e participativo no âmbito escolar, e como objetivos específicos, identificar as dificuldades enfrentadas no trabalho com uma gestão escolar democrática e participativa; refletir a importância do Projeto Político Pedagógico da escola em relação ao trabalho da gestão escolar e averiguar a relação entre a existência de uma gestão democrática na escola e a qualidade das práticas que são desenvolvidas na instituição. A pesquisa teve um caráter exploratório, realizada por meio de uma abordagem qualitativa, com a utilização de observação e de questionário como instrumento de coleta de dados, constituído a partir de sete questões-tema configuradas previamente. Participaram desse estudo a coordenadora e a gestora de uma instituição de ensino da cidade de Santa Cruz na Paraíba. Os resultados apontaram que os desafios da gestão democrática estão ligados a diferentes questões como a falta de participação dos professores, pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, bem como que este tipo de gestão seja um instrumento que dê sustentação para as diferentes vivências, conflitos e desafios do âmbito escolar. Os resultados demonstraram também que existem possibilidades de exercício de uma gestão democrática, desde que sejam permeadas por um trabalho coletivo e que leve em consideração a diversidade de interesses dos sujeitos da instituição, como forma de democratizar os processos decisórios efetivados na escola. Nessa perspectiva, compreende-se que é necessário cada vez mais resgatar os espaços de debate e diálogo no contexto escolar, como um caminho para se chegar a uma reflexão coletiva das ações educativas desenvolvidas.

Palavras-chave: Gestão. Democrática. Participativa. Desafios. Possibilidades.

¹ Graduada do curso de Pedagogia pela Unidade Acadêmica de Educação UAE/CFP/UFCG, Universidade Federal de Campina Grande campus Cajazeiras -PB. cursando Pós Graduação lato sensu em Planejamento e Gestão Escolar pela Universidade Federal de Campina Grande UFCG campus Cajazeiras/PB. Email: mayrlamarla@hotmail.com

² Professor adjunto Universidade Federal de Campina Grande. Grupo de Pesquisa em Formação Docente – PPGE/UFPB, Cajazeiras/PB, Brasil. Email: amiralves_2@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado de um estudo desenvolvido no curso de pós-graduação lato sensu em Planejamento e Gestão Escolar do Centro de Formação de Professores, na Universidade Federal de Campina Grande – campus de Cajazeiras, Paraíba. O interesse pela temática surgiu da inquietação em compreender as possibilidades e desafios enfrentados pelo gestor escolar, em efetivar uma gestão de cunho democrático e participativo na escola.

Para tanto, se definiu como objetivo geral, analisar as possibilidades e desafios do gestor em efetivar um trabalho de cunho democrático e participativo no âmbito escolar, e como objetivos específicos, identificar as dificuldades enfrentadas no trabalho com uma gestão escolar democrática e participativa na escola; refletir a importância do Projeto Político Pedagógico das escolas em relação ao trabalho da gestão escolar e averiguar a relação entre a existência de uma gestão democrática na escola e a qualidade das práticas que são desenvolvidas na instituição

A reflexão sobre a temática da gestão democrática e participativa torna-se relevante por ser uma necessidade emergente na realidade das escolas públicas e nos debates educacionais, no sentido de se promover transformações na educação que tem sido presenciada nos dias atuais.

Desse modo, a escolha da temática justifica-se diante da necessidade de que a sociedade contemporânea compreenda a relevância de se construir uma gestão democrática e participativa no âmbito das instituições de ensino, que envolva todos os seguimentos da comunidade escolar nesse processo.

2 O TRABALHO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA

A escola pública no Brasil vem enfrentando desafios estruturais no que se refere ao seu funcionamento e sua razão de ser. Isto também se aplica com ênfase no plano do reconhecimento e da valorização dos seus profissionais, bem como no pouco investimento em recursos humanos, físicos e/ou materiais destinados a esta instituição.

Estes obstáculos se fazem presentes nas mais diferentes regiões do país, pelos quais se destacam problemas como o descaso e o desinteresse com a causa da educação, por parte do Estado, que por sua vez, tem o dever de oferecer uma

educação pública e de qualidade para todos, que possibilite aos educandos, uma formação que lhe permita identificar problemas, elaborar hipóteses e propor soluções para diferentes vivências que perpassam o seu cotidiano.

Para tanto, docentes e dirigentes públicos precisam refletir sobre o valor da educação, pois esta requer das autoridades e da própria sociedade, o reconhecimento de sua importância, já que através dela poderá ocorrer o desenvolvimento humano, a preparação para o exercício da cidadania e demais aprendizagens, a partir de reflexões e práticas fundamentalmente potencializadas por meio da organização político-pedagógica da escola.

A implementação de uma prática condizente com as necessidades do alunado no âmbito escolar, exige que as instituições sejam perpassadas por processos democráticos e participativos nos diferentes setores que a compõem, no processo de elaboração e execução do documento principal que rege o funcionamento das instituições – o Projeto Político Pedagógico (PPP).

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA, 2002, p.02).

O PPP surge da perspectiva coletiva, ou seja, requer o compromisso de todos em sua elaboração e execução contínua em parceria, porém, ainda é preciso avançar bastante, pois este documento, de maneira geral, ainda não recebeu a devida atenção da gestão escolar e dos demais membros responsáveis por uma participação que garanta um bom funcionamento da escola pública enquanto patrimônio qualificador dos processos de socialização, de geração de trabalho, renda e cidadania que deve ser observado desde a sua elaboração até a execução (VEIGA, 2002).

2.1 Conhecendo as particularidades da gestão democrática e participativa na escola

No Brasil, a administração da educação é vinculada aos princípios administrativos empresariais, devido a sua característica de sociedade capitalista, na qual os interesses do capital são presenças constantes nas metas e nos objetivos das organizações que devem se adequar ao formato que lhe impõe este tipo de

sociedade. Assim, o gestor da escola é um sujeito que tem por função básica organizar e administrar, no sentido de que, “na sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do campo social” (PARO, 1990, p. 48).

Confere, então, a todo e qualquer problema uma perspectiva administrativa, fechando-se do todo social que é de onde procede as suas causas, vendo-o somente como o fruto de fatores tais como: a falta de capacidade das pessoas e grupos envolvidos, posturas que divergem do caminho de uma possível solução, entre outros.

Essa perspectiva administrativa contribui para que muitos diretores de escola pública venham a se tornar déspotas com seus dirigidos e subservientes dos órgãos centrais, esquecendo que sua principal função, é a mais importante, é realizar, por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir o atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas (HORA, 1994, p. 18).

A administração da educação, vista como um contíguo de decisões de interesse da vida escolar, precisa de uma nova aparência quanto a sua estruturação, no sentido de não se voltar para processos centralizadores, fragmentados, burocráticos que acabam por corroborar com o controle do capitalismo, e se abrir para decisões ancoradas na articulação dos interesses e das percepções dos vários segmentos sociais.

A conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita o conhecimento, a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino (LIBÂNEO, 2001).

Quando se pensa na possibilidade de uma maior participação da comunidade escolar, bem como dos profissionais e dos diversos segmentos das escolas nos processos decisórios, compreende-se que a partir da década de 1980 no Brasil, ganhou significativa força o movimento em defesa da participação de um maior número de pessoas nos processos decisórios das diferentes áreas sociais.

Esse movimento significou uma maior participação no que se refere às escolhas e caminhos consolidados para efetivação da proposta educacional das instituições de ensino, bem como das especificidades que são resultantes em prol de

uma maior autonomia das escolas. Porém, a consolidação das lutas em defesa da participação de um maior número de pessoas nos processos decisórios que se faziam presentes no país em relação à educação, deu-se no ano de 1996, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), n. 9394/96.

A LDB veio como forma de consolidar lutas e reivindicações que vinham surgindo em torno da organização e implementação das propostas educativas nas instituições de ensino do nosso país, como, por exemplo, a gestão democrática, a consolidação dos processos civis de coesão e organização do trabalho pedagógico na escola e da qualidade da educação.

Grande parte dessas lutas acabou tendo como resultado, algumas discussões que contemplavam a organização do trabalho a ser desenvolvido pelas instituições de ensino no que se refere aos objetivos que devem estar presentes no Projeto Político Pedagógico da escola, como a referência para o alinhamento das ações coletivas a serem desenvolvidas na escola.

Percebe-se a necessidade de se considerar a escola enquanto espaço coletivo e que, por isso, deve ter seus processos decisórios perpassados por toda a coletividade, pois a própria identidade da escola se constitui a partir do trabalho dos diferentes profissionais da instituição em meio aos processos de se pensar e elaborar uma proposta de ensino condizente com a realidade dos diferentes espaços, ao ponto que se faz necessário atentar para o fato de que grande parte da qualidade desse trabalho, depende das características de flexibilidade e autonomia presentes em tais processos decisórios (VASCONCELOS, 2013).

Para Libâneo (2001), dentre os eixos criados para melhor compreensão de como deveria se dar a organização do trabalho escolar nas instituições de ensino, encontram-se como principais norteadores desse trabalho, a flexibilidade, a responsabilidade, a autonomia, a participação e o planejamento coletivo. Todos esses aspectos são primordiais para a qualidade do trabalho que é desenvolvido nas instituições de ensino, a partir da elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico.

No que se refere à autonomia das instituições de ensino na elaboração e implementação de uma proposta de ensino diversa e democrática, Libâneo (2009) revela que ela se encontra intrinsecamente ligada à concepção democrático-participativa dos processos decisórios educacionais, uma vez que,

baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomada as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte do trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÁNEO, 2009, p.324)

A autonomia por parte das instituições de ensino nos processos decisórios que competem a diferentes sujeitos presentes nesse espaço deve-se dar de forma espontânea e coletiva, de modo que a escola possa lidar com o oferecimento de práticas democráticas na instituição.

Para Freire (1999), a autonomia necessária às instituições de ensino nos processos decisórios, requer por parte de todos os envolvidos, um princípio de criatividade e de colaboração, para se consolidar diferentes caminhos que poderão ser trilhados pela instituição. Para tanto, o diálogo entre os sujeitos envolvidos nesse processo torna-se imprescindível na medida em que possibilita sua intervenção nas ações que serão desenvolvidas nas instituições de ensino.

2.2 Principais desafios e dificuldades de implementação da gestão democrática e participativa na escola

A consolidação de uma gestão democrática na escola não ocorre de forma automática ou espontânea. A dinâmica das relações de poder interfere no avanço do processo, sendo preciso um esforço coletivo e direcionado para as decisões coletivas, que superem os interesses individuais.

A respeito dessa discussão, Arroyo (1979, p.04) nos diz que,

a democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões de Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos.

Nomeadamente, tais mecanismos podem gerar um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação de todos na definição de ações de organização da escola e no estabelecimento de seus conteúdos e fins. Trata-se de reconquistar o sentido educativo da administração escolar.

As dificuldades de implementar as propostas, estão presentes em grande parte das escolas. Assim, se torna mais difícil a realização de determinadas

atividades previstas no cotidiano escolar. Essas dificuldades são diversas, como a falta de comunicação entre aqueles que atuam no ambiente escolar, a falta de empenho nas ações que orientam a prática docente, bem como a falta de interação entre os membros da equipe escolar.

Segundo Paro (1990), a gestão democrática da educação requer mais do que mudanças simples, precisa de uma mudança de paradigmas que sustentam a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão distinta da que é praticada nos dias de hoje em muitas instituições. Ela necessita estar além dos padrões vigentes, que são desenvolvidos pelas organizações burocratizadas.

O intuito é que toda a prática seja consolidada através de ações embasadas na parceria dos sujeitos no interior da escola, bem como da instituição escolar com a família e a comunidade como um todo, visando realizar princípios e missão adotados pela escola, dentro de uma atuação de prudência, porque “o PPP é a própria organização do trabalho pedagógico da escola” (VEIGA, 2004, p. 22). No trabalho pedagógico da escola, o planejamento escolar é essencial, uma vez que

mais do que uma atividade técnica é um processo político que deve incluir o maior número possível de membros da comunidade escolar. A decisão sobre o futuro da escola deve ser tomada pela maioria. O planejamento se constitui num processo de formação social, política e pedagógica. Os problemas da escola são problemas comuns e as soluções devem ser no coletivo, através do diagnóstico preciso, de objetivos a serem alcançados, da discussão, da tomada de decisão, da execução e da avaliação coletivas. O processo é tão ou mais importante do que o plano de ação e as propostas que resultam desse processo (GADOTTI, 2015, p. 1).

No que diz respeito à participação dos docentes e da gestão nesse processo, a LDB estabelece que:

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

No artigo 14º ressalta que:

Art. 14º. 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 (BRASIL, 1996).

Compreende-se a partir do exposto, que a Lei garante a relevância da participação significativa de professores das diferentes áreas, bem como da gestão

escolar nos processos decisórios que perpassam o âmago das instituições de ensino. Deste modo, a referida Lei ainda enfatiza a participação na elaboração, no cumprimento diário dos planos e metas apontados no projeto implementado na instituição. A qualidade da construção final do projeto será resultado e reflexo da atuação ativa de uma instituição pautada em um trabalho de gestão democrática.

Porém, a gestão da maioria das escolas nos processos de elaboração e implementação de práticas democráticas nos diferentes espaços, vivencia dificuldades, e uma delas diz respeito à pouca participação efetiva dos demais profissionais, no trabalho coletivo com a gestão escolar.

Desta maneira, se parte do entendimento de que a gestão democrática é uma necessidade, e que para existir deve haver diálogo entre funcionários, professores, gestores, alunos e familiares, enfim, todos aqueles que participam da instituição escolar, no sentido de que se possam estabelecer parâmetros para a melhor execução do trabalho pedagógico na escola.

3 DELINEAMENTO DOS ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Os procedimentos de pesquisa são construtos relevantes para um melhor conhecimento da realidade de determinada investigação. Entretanto, iniciar uma pesquisa em qualquer tipo de instituição, em princípio pode surgir algumas inseguranças, dificuldades e desconfianças por parte dos sujeitos investigados.

A pesquisa para Lakatos (2003) se constitui como um procedimento formal, como método do pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais. O que pode causar nos sujeitos de pesquisa, por vezes, certa insegurança, pois estes podem ver esse tipo de estudo como um julgamento do seu trabalho, levando-os muitas vezes a se negarem a participar de determinadas pesquisas. No entanto, neste trabalho se buscou desenvolver uma relação dialógica com os sujeitos da pesquisa, buscando as possibilidades e desafios do gestor mediante um trabalho democrático e participativo no âmbito escolar.

3.1 Tipo de pesquisa

No estudo se adotou uma abordagem qualitativa, pois segundo Oliveira (2008), há uma relação recíproca e interdependente entre sujeito e objeto, de modo que espera-se do pesquisador uma posição de reflexão e de análise diante da realidade do que se deseja pesquisar, utilizando-se de técnicas que possibilitam uma visão mais detalhada e clara do seu objeto.

A utilização da abordagem qualitativa deve-se ao fato de possibilitar a descrição da complexidade que envolve os problemas de pesquisa, através das particularidades subjetivas que compõem esse tipo de abordagem, na qual se faz viável a compreensão das mudanças, dos processos dinâmicos de diferentes grupos, como forma de facilitar o entendimento das diversas peculiaridades dos sujeitos. Desse modo,

são muitas as interpretações que se tem dado a expressão pesquisa qualitativa e atualmente se dá preferência à expressão abordagem qualitativa. Entre os mais diversos significados, conceituamos abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação (OLIVEIRA, 2008, p. 37).

A opção por esse tipo de pesquisa ocorreu por se acreditar que ela possibilita um encontro significativo com os resultados que são almejados a se alcançar ao final do trabalho, na medida em que requer o detalhamento da compreensão do pesquisador sobre o seu objeto de estudo. No processo de pesquisa, inicialmente, foi feito um levantamento bibliográfico sobre a problemática estudada. Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo do tipo exploratória em torno do objeto, adotando técnicas de pesquisa que possibilitassem a coleta de dados, para posterior análise.

3.2 Sujeitos e *lócus* da pesquisa

Outro aspecto a ser destacado em uma pesquisa é a caracterização do *lócus* da pesquisa e dos sujeitos envolvidos para a efetivação do trabalho, de modo que participaram dessa investigação, uma gestora e uma coordenadora de uma escola pública da rede estadual de ensino da cidade de Santa Cruz – PB.

Os critérios para escolha das colaboradoras/sujeitos da pesquisa aconteceu de forma a se fazer presente na pesquisa gestora e a coordenadora, pois, acredita-se que a partir dessas duas profissionais se poderia realizar uma coleta condizente com o objeto de estudo.

As participantes da pesquisa tiveram suas identidades preservadas, como forma de garantir o sigilo acordado no momento da coleta dos dados necessário á efetivação do nosso trabalho.

3.3 Instrumentos utilizados para a coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados através da observação e aplicação de um questionário contendo algumas questões-temas, na qual a pesquisadora teve total abertura para interagir com o sujeito da pesquisa, de modo a tornar a coleta de dados mais significativa e relevante para os objetivos almejados alcançar.

Nesse sentido, a observação e o questionário foram escolhidos para coleta de dados para a realização dessa pesquisa. Visto que, a utilização dessa técnica apresenta uma serie de vantagens, bem como é descrito no pensamento da autora Lakatos (2003, p.201):

A escolha de técnica de questionários semi-estruturados possibilita ao entrevistador economização de tempo, grande número de dados, maior número de pessoas, respostas mais rápidas e mais precisas, maior liberdade nas respostas em razão do anonimato dos pesquisados, mais segurança pelo fato das respostas não serem identificadas, menos riscos de distorção pela não influência do pesquisador, mais tempo para responder e em hora mais favorável, mais uniformidade na avaliação.

Ainda se acordo com o pensamento da autora, a adoção de questionários propicia uma série de vantagens ao pesquisador, e foi a partir desses critérios que se deu a utilização dessa técnica de investigação. Nesse sentido, foi adotado o uso de questionário composto por tópicos constituídos por uma série ordenada de perguntas, que foi respondida pelas participantes por escrito.

Desse modo, no contato inicial com as participantes da pesquisa, buscou-se possibilitar que se sentissem à vontade e seguras quanto às contribuições que iriam trazer para a pesquisa. Em seguida foram apresentados e deixados claros os aspectos principais da pesquisa, para que a todo o momento, na pesquisa, houvesse referência da questão e do objetivo que balizavam a investigação em movimento.

Ao longo da realização da pesquisa foi dada às participantes total abertura de intervenção para as possíveis indagações, bem como foi lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, previamente, tendo em vista o protocolo devido para a formalização e a ambientação dos sujeitos no curso desse estudo. Após entregar os questionários, foi assinado por cada um das participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que as participantes tiveram assegurada a confidencialidade de suas identidades.

2.5 Análise dos dados

Para a análise dos dados coletados com aplicação do questionário semiestruturado, foi tomada como base de sustentação a análise dos principais desafios e possibilidades no processo de elaboração do PPP a partir de uma perspectiva de Análise de Conteúdo, a qual recomenda compreender que,

à medida que vai lendo os dados, repetem-se ou destacam-se certas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos. O desenvolvimento de um sistema de decodificação envolve vários passos: percorre os seus dados na procura de regularidades e padrões [...] (BOGDAN, BIKLEN, 1994, p. 221).

Essa etapa é importante para o pesquisador e seu trabalho, pois requer deste um distanciamento mediante a sua compreensão em relação ao objeto de estudo, para que o que possa preponderar neste momento seja o entendimento dos participantes diante do que se deseja conhecer. Nesse momento, é levada em conta a recorrência de categorias ou termos-chave das expressões orais ou lógicas discursivas de frases e palavras que surgem das falas das entrevistadas para a formação de possíveis categorias de análise.

2.6 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi realizada numa Escola Estadual de Ensino Fundamental I, de 1º ao 5º anos, localizada na cidade de Santa Cruz–PB. A mesma comporta uma quantidade de 126 alunos no turno manhã e 65 no turno tarde; no que se refere ao número de professoras, a instituição dispões de 09 professoras e de 14 não professoras como especificado nos quadros abaixo:

Quadro I - Quantidade de professoras que lecionam nos turnos manhã e tarde
Ensino Fundamental I

Turma /turno	Quantidade de professores	Hora /aula semanal
1º ano-manhã	02	20
2º ano-manhã	02	20
3º ano-manhã/tarde	02	20
4º tarde	02	20
5º tarde	01	20

Quadro II- Formação das Professoras

Escolarização	Número
Ensino Fundamental Incompleto	01
Ensino Fundamental Completo	02
Ensino Médio Incompleto	04
Ensino Médio Completo	03
	Total 10
Graduação	07
Especialização	04
	Total 11

Quadro III - Quantidade de Estudantes por turno

Ano/Série	Quantidade	
	Manhã	Tarde
Fundamental I	126	65
Total de alunos		191

Quadro IV - Quantidade de Funcionários

Função	Quadro de Funcionário	
	Prestadores	Efetivos
Diretora	01	-
Coordenadora pedagógica do PPIS	01	-
Auxiliar /secretaria	01	-
Apoio á informática	01	
Assessor auxiliar	-	01
Porteiro	01	-
Merendeira	02	-
Serviços Gerais	03	01
Vigilante	02	-
Total	12	02

A Escola Estadual Ensino Fundamental, no ano letivo de 2016, oferece o ensino fundamental, regime de 5 anos de 1º ao 5º ano, conforme as legislação vigentes e conta com um período de funcionamento dividido da seguinte maneira: no período da manhã – das 07:00 às 11:00 horas, e a tarde das 13:00 às 17:00 horas.

A escola estadual é antiga, mas podemos perceber que as dependências físicas da escola estão bem conservadas. A estrutura do prédio foi construída especialmente para uma escola, pois, estão adequadas às necessidades das crianças, principalmente em relação às crianças com deficiência as dependências sanitárias e pias, estão adequadas. No entanto, a escola ainda apresenta uma estrutura física, uma acessibilidade um pouco precária com relação às rampas que deveriam dar acesso a duas salas de aula e á biblioteca.

São dez ambientes, cinco salas de aula, uma biblioteca, uma cantina, uma sala de direção, uma sala dos professores, dois banheiros e uma área para recreação. A escola é ampla e bem espaçosa, existe um grande pátio, mas não tem quadra esportiva, as atividades esportivas são feitas em um Ginásio municipal uma vez por semana.

Quadro IV - Dependências da Escola

Especificação	Quantidade
Direção	01
Secretaria	01
Sala de professor	01
Sala de aula	06
Biblioteca	01
Cozinha	01
Banheiras coletivos femininos/ masculinos	02(04em cada)
Almoxarifado	01
Pátio coberto	01

2.7 Dados do Planejamento da escola

As diretrizes operacionais para o funcionamento das escolas da rede estadual de ensino 2016 assegura que o planejamento:

Deve ser considerado as 5h/a semanais dedicadas ao planejamento na escola, prevista na Lei 7.419/2003, o (a) gestor (a) escolar deve organizar o planejamento pedagógico na escola, de forma que os professor, por área de conhecimento, se reúnam para discutir e organizar sistematicamente as ações didáticas – pedagógicas. Os encontros poderão ser realizados semanal ou quinzenalmente, respeitando a carga horária estabelecida. O registro das atividades de planejamento deverá constar em livro de ata da escola, com as assinaturas de todos os presentes.

Com relação à situação pedagógica, segundo a dirigente da escola campo e a partir de observações posteriormente realizadas, a mesma divide-se em 2 turnos, divididos da seguinte maneira: turno Manhã: 1º ano A, 1º ano B, 2º ano A, 2º ano B, 3º ano A e 4º ano A; turno tarde: 3º ano B, 4º ano B e 5º ano. O currículo da escola é constituído de acordo com o Programa Primeiros Saberes da Infância (PPSI). Esse Programa é uma Proposta Pedagógica que norteia os trabalhos com os alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental da rede estadual de ensino da Paraíba, objetivando alfabetizar as crianças até oito anos de idade – ciclo I, e ainda, consolidar a alfabetização dos estudantes dos 4º e 5º anos – Ciclo II, no pleno domínio da leitura, da escrita e dos cálculos, conforme Diretriz do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE/MEC.

O calendário escolar obedece ao mínimo exigido pela legislação nacional, estipulando o mínimo de 200 dias letivos, sendo este elaborado pela Secretaria Estadual de Educação. O planejamento acontece semanalmente todas as segundas-feiras com todo o corpo docente, professoras, gestora e coordenadora do PPSI. A coordenadora se faz presente para auxiliar nas atividades e para debater sobre questão de indisciplina, alunos faltosos e de baixo rendimento escola. Já a gestora se preocupa em repassar para as professoras, informações advindas da Gerência Regional de Ensino (GRE).

Este é um Programa instituído pelo governo estadual, iniciado em março de 2011, onde são trabalhados a cada dia, competência/habilidade, que são os conteúdos a serem ministrados. Essas competências/habilidades são elaboradas pela Gerência Regional de Ensino e são repassadas às professoras de 1º ao 5º ano, no intuito de desenvolver a competência de pleno domínio da leitura, escrita e de cálculo, para que, ao final do 5º ano, estejam efetivamente alfabetizados.

No Programa PPSI, existe uma rotina diária que deve ser seguida em sala de aula. A referida Rotina consiste em:

- **Momento da Acolhida:** na qual o professor deve receber as crianças com alegria, entusiasmo, observando cada criança, o objetivo deste momento é acolher as crianças de maneira a incentivar a interação da turma; o respeito à individualidade e a sensibilização das crianças. O tempo previsto é de 10 minutos.
- **Leitura deleite ou Leitura em Ação:** o professor apresenta um livro e conta uma história; podendo ser um livro somente de imagem, fazendo com que as crianças leiam as imagens. Na ocasião pode também trazer a leitura de vários gêneros textuais para que as crianças aprendam a ouvir e desenvolver a capacidade apreciação pela leitura. O objetivo deste momento é desenvolver o gosto pela leitura e a capacidade de apreciar textos verbais e não verbais. Com tempo previsto de 20 min.
- **Verificação da lição de casa:** acontece com uma conversa com as crianças sobre a atividade de casa para saber se tiveram dificuldade na realização da tarefa; se conseguiram realizar a tarefa sozinhos ou com ajuda dos pais. A partir desta conversa inicial realiza-se a correção coletiva da atividade, dando ênfase nas que os alunos tiveram mais dificuldade. Tempo previsto de 20min.
- **Desenvolvimento da seqüência da aula:** durante o desenvolvimento da aula

as atividades realizadas fazem parte de uma proposta mais ampla: didática/atividade ou projeto. As atividades realizadas devem ser contextualizadas e significativas para as crianças como também terem correspondência com o nível dos alunos. O professor na hora da seqüência deve atuar como mediador da aprendizagem, atentando para as crianças com dificuldades.

- **Reverendo a aula:** estabelecer um diálogo com a turma para fazer o levantamento dos assuntos e atividades realizadas no dia, ou seja, uma breve auto avaliação. O que aprenderam? O que foi mais difícil? O que foi mais fácil? O que precisam continuar estudando? No caso de alguma atividade planejada para o dia não foi possível realizar o professor pode retomar a atividade no dia seguinte. Tempo previsto de 10min.
- **Atividade de casa:** a tarefa de casa não deve ter um nível de dificuldade muito alto, impossibilitando que a criança faça a atividade com autonomia. Tempo previsto de 10min.

A avaliação é realizada a cada final de bimestre, a mesma é elaborada pelas professoras de acordo com a necessidade da turma. Os resultados são analisados pelas professoras e repassado para a coordenadora, onde a mesma faz um levantamento da evolução de cada turma de acordo com os descritores presentes no diário de classe. A coordenadora repassa esses dados a GRE e faz uma análise de qual descritor precisa ser melhorado e quais turmas precisam de mais atenção no que diz respeito ao ensino e aprendizagem.

Na Escola Estadual existe Regimento Escolar, o mesmo é apresentado e discutido no início do ano letivo, durante a semana pedagógica/plano Anual. A semana pedagógica é de grande importância para a escola, pois é nesse período que gestores e professoras projetam as ações do próximo ano letivo.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) foi revisado e atualizado com a participação das professoras e da comunidade escolar em sua elaboração, implementação e avaliação. O PPP da referida escola foi atualizado pelo corpo docente e pela coordenadora durante a semana pedagógica, no início do ano letivo 2016.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Mediante o referencial teórico adotado foi elaborada a análise dos principais resultados obtidos com a aplicação do questionário e da observação realizada durante o momento de planejamento da escola *lócus* dessa pesquisa. Tais resultados deram embasamento para melhor compreender as especificidades que perpassam o objeto de pesquisa, que diz respeito à gestão escolar democrática e participativa no âmbito escolar.

Desse modo, como questão de pesquisa se buscou compreender as principais possibilidades e desafios enfrentados pelo gestor escolar, no tocante ao trabalho com uma gestão de cunho democrático e participativo na escola. Assim, foi feita a análise dos os dados obtidos com a aplicação do questionário acerca da presença de aspectos que proporcionaram a compreensão das propostas dos participantes.

No período de observação realizado durante o planejamento semanal da escola *lócus* dessa pesquisa, percebeu-se que no que diz respeito à forma como ocorre o planejamento, que este se apresenta de forma participativa, onde todos interagem e discutem as principais dificuldades dos alunos, bem como planejam as aulas para semana, buscando sempre inovar as atividades.

A coordenadora sempre está motivando as professoras e buscando saber como estão os alunos em sala, vendo se as atividades estão de acordo com a idade/ano. Já a gestora participa do planejamento para repassar algumas informações da gerência de ensino, bem como outras questões que se façam necessárias nesse espaço.

Durante o planejamento, os sujeitos participantes são as professoras, a coordenadora e a gestora, sendo que quem orienta é a coordenadora, comandando o andamento dos trabalhos, de modo a dar todo apoio para as professoras, tendo abertura para diálogo dos diferentes sujeitos nos momentos de participação e colaboração.

Dentre os principais desafios que as profissionais enfrentam na instituição, demonstrados nas conversas durante o planejamento, se tratam do trabalho com as crianças com deficiências, pelo qual as professoras relataram as dificuldades de trabalharem certas atividades com tais crianças em sala de aula junto aos demais alunos.

De um modo geral, observou-se que a coordenadora trabalha de forma ativa direta com o alunos, fazendo avaliações bimestrais por turma e ano com cada aluno individualmente e vendo as dificuldades que estes alunos apresentam a partir de testes. Esses testes são aplicados de acordo com as competências nas disciplinas de português e matemática, onde são mostradas as principais dificuldades.

A coordenadora sempre observa aqueles alunos que têm dificuldade e convida-os para o reforço, sendo que ela mesma que dar as aulas em horário oposto, em dois dias por semana, porém mesmo com todo esse acompanhamento, ainda tem turmas que não acompanham como a turma de 5º ano, em que muitos não sabem nem ler e nem sabem as quatro operações de matemática.

Já no que diz respeito à aplicação do questionário, este foi respondido pela coordenadora e pela gestora da instituição no *lócus* da nossa pesquisa, de modo que trazemos aqui uma análise geral das questões abordadas com ambas as profissionais, ao ponto que nos foram de grande relevância para os resultados finais almejados para este trabalho. Em relação ao modo como acontece o processo de tomada de decisões na instituição em que as profissionais trabalham, estas nos disseram que:

Bom, a questão escolar não pode ser encerrada somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas a escola na maioria dos casos, mas sim precisa ser vista como um viés de promover e acontecer a democracia da comunidade, família e escola nem só ângulo, onde vise proporcionar êxito na educação (COORDENADORA).

Em uma organização coletiva, como a escola existe várias dimensões que requerem decisões, seja na parte administrativa, pedagógica, ou financeira ou organizacional (no que se refere ao horário dos funcionários). Com isso, todas essas questões e decisões referentes a esses aspectos se dão por meio da conversa, do ouvir toda a equipe de professores, funcionários, pais e alunos (em algumas situações), estar a par das sugestões e opiniões de todos e partir deste ponto, o gestor, buscando mediar os conflitos e ideias de posicionamento que surgem, tomar uma decisão que vá de acordo com princípios de imparcialidade, honestidade, respeito aos direitos e deveres de cada segmento da comunidade escolar, levando em consideração as normas das diretrizes operacionais do estado, o regimento interno e, principalmente a missão e os objetivos do projeto político pedagógico da unidade escolar (GESTORA).

Pode-se observar nas falas das profissionais, que estas compreendem a necessidade de um processo de tomada de decisões que abarque a participação de toda a comunidade escolar, de modo que se possa levar em consideração as opiniões e posicionamentos de uma diversidade de sujeitos a respeito de diferentes questões que são pertinentes ao cotidiano da instituição de ensino. Outro aspecto relevante é na fala da gestora, quando relata a necessidade de estarmos atentos, durante os processos de tomada de decisões, com que é posto em relação à missão

e os objetivos do Projeto Político Pedagógico.

Fazendo uma análise sobre as ações desenvolvidas pela escola a partir da execução do PPP, Veiga (2004, p.275) argumenta que:

[...] O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos.

Nessa perspectiva, a autora aponta a relevância do PPP enquanto instrumento de integração, a partir de um trabalho coletivo e das ações a serem pensadas para efetivação do trabalho pedagógico e administrativo das instituições de ensino, de modo que necessita ser contemplado de forma a se chegar a um bem comum que esteja condizente com as principais necessidades da escola. Um engajamento coletivo que deve refletir e atuar perante a realidade econômica, social, política e cultural da escola e do contexto em que os sujeitos que ela atende estão inseridos.

A participação no processo de elaboração e/ou reelaboração do Projeto Político Pedagógico da instituição para a efetivação do trabalho da gestão na escola foi composta por diferentes profissionais segundo a gestora:

A reelaboração do PPP acontece uma vez ao ano, durante a semana de planejamento pedagógico, que acontece dias antes do início do ano letivo, quem participa efetivamente deste processo é a equipe docente, coordenação pedagógica e gestão. Os funcionários participam de alguns debates e reflexões que acontecem, que partem da exibição de vídeos. O PPP é um instrumento extremamente necessário numa escola, pois toda escola precisa trabalhar tendo um direcionamento, saber onde a pretende chegar, o que e quais objetivos devem ser alcançados (GESTORA).

A gestora tem conhecimento acerca da relevância do Projeto Político Pedagógico numa instituição de ensino, na medida em que suas ações devem estar condizentes com as necessidades do público atendido nos diferentes contextos, pois, é a partir do conhecimento das particularidades do público alvo, que a gestão juntamente com os demais profissionais que dela fazem parte, poderá agir mediante pontos específicos a serem analisados e melhorados no âmbito escolar.

Como ressalta Veiga (2004, p. 12), o Projeto Político Pedagógico “é um instrumento clarificador da ação educativa da escola em sua totalidade”. Com isso, compreende-se a necessidade da participação desses profissionais e com todos os demais profissionais, na medida em que isto não quer dizer que o fato de serem ouvidos e legitimados em seus anseios não significa que devam, na totalidade,

integrarem-se diretamente no processo de elaboração escrita do documento do PPP.

Dentre os maiores desafios e dificuldades encontradas no trabalho com uma gestão democrática e participativa na escola, estão segundo as participantes da nossa pesquisa:

Os desafios que surgem no cotidiano escolar para promover uma gestão democrática e participativa é, por exemplo, fazer com que haja um maior engajamento da família com a escola, muitos não participam das reuniões, não acompanham as atividades de casa, a aprendizagem deles. Poucos trazem sugestões, ideias que promovam a melhoria da escola em algum aspecto (GESTORA).

Trazer para a escola a participação da família e da comunidade como um todo, tem sido um dos principais desafios a serem enfrentados pela gestão escolar no processo de tomada de decisões, de modo que a efetivação de uma proposta de gestão democrática e participativa necessita do engajamento de todos os sujeitos possíveis, que de uma forma ou de outra se encontram envolvidos na realidade escolar. Esse é um ponto que merece destaque nas discussões, pois, é preciso que pensemos em alternativas para trazer as sugestões, posicionamentos e opiniões dos pais e responsáveis para o âmbito escolar.

A participação pode ser concretizada como uma forma democrática da instituição de ensino se colocar mediante diferentes questões de modo descentralizado, pois, essa discussão é algo que já se encontra concretizado na própria Constituição Federal (BRASIL, 1988) quando enfatiza que essa participação deve ser princípio descentralizador em meio às políticas públicas de educação, o que também é corroborado pela Lei de Diretrizes da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

No que diz respeito à relação entre a existência de uma gestão democrática na escola e a qualidade das práticas que são desenvolvidas na instituição, as participantes da pesquisa disseram que:

Compreendo que a gestão democrática pode ser considerada como meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo, educativo participam da definição dos rumos que a escola deve tomar à educação de maneira a efetivar essas decisões num processo contínuo de avaliação de suas ações e refletir as práticas se está havendo a efetiva democratização (COORDENADORA).

A gestão democrática promove engajamento, envolvimento entre todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões, as ações da gestão se tornam mais transparente, participativa, e principalmente, são corresponsáveis pelos processos e resultados obtidos no processo de ensino e aprendizagem respeitando, as funções principais de cada segmento (GESTORA).

A qualidade das práticas que são efetivadas em qualquer instituição de ensino, de uma forma ou de outra está relacionada com o tipo de gestão que é implementada nesse espaço, de modo que tal proposta reflete no direcionamento das ações pensadas e efetivadas nesse processo. E assim também ocorre com a qualidade dessas práticas, que estão relacionadas com a existência, ou não, de uma gestão democrática e participativa na escola. Como se pode perceber na resposta das profissionais quando dizem que a gestão democrática promove o engajamento de uma série de profissionais, e desse modo, promove também a qualidade das práticas que são desenvolvidas nesse espaço, pois possibilita um olhar de diferentes sujeitos e contextos para com as particularidades do cotidiano escolar (PARO, 2006).

As profissionais responderam acerca do desempenho das professoras em sala de aula, destacando a relevância da formação continuada e sobre o modo como a unidade escolar dá conta desse desempenho:

No Brasil, sabemos que nós profissionais da educação da rede pública, somos mal pagos desvalorizados e muitas vezes humilhados. Então creio que é preciso valorizar os profissionais da educação, criar e propor os governantes situações que favoreça essa classe que forma e cuida da vidas para vocês e brilhar, enquanto formação continuada, precisamos de mais apoio, suportes, materiais para nos auxiliar no dia-a-dia em sala de aula. Na escola onde atuo fazemos o de melhor buscamos e estamos refletindo e reinventando no espaço escolar. Precisamos ser mais enxergados pelos nossos superiores. As escolas precisam de profissionais específicos para lidar com situações que requer um acompanhamento diferenciado e especial; acompanhamento esse que não temos ou, muitas vezes camufla a realidade e colocam qualquer profissional nos âmbitos escolares (COORDENADORA).

Poderia haver uma maior diversificação nas atividades realizadas em sala de aula, como estratégia de ensino. E trabalhar com um pouco mais de afinco para que os alunos alcancem de forma mais efetiva os objetivos e habilidades propostos para cada série. A formação continuada ofertada aos professores é a do PANIC, que muito favorece a melhoria do ensino, pois a mesma capacita os professores a trabalharem com novas atividades, infantis a desenvolver atividades lúdicas, de literatura utilizando material concreto. Enfim disponibiliza estratégias metodológicas de ensino, que tendem a expandir as possibilidades de aprendizagem da criança (GESTORA).

Pode-se perceber que o principal ponto enfatizado pelas participantes são os referentes à formação continuada dos profissionais do âmbito escolar, na medida em que este mostra-se de grande relevância no processo de aperfeiçoamento da qualidade do trabalho que é realizado nos diferentes níveis de ensino. As profissionais trazem este fato em seus relatos e nos ressaltam a necessidade de uma maior valorização do trabalho dos profissionais da educação, de modo que na realidade essa valorização é pouca ou nenhuma, o que afeta de forma significativa os resultados da qualidade do ensino que se espera nos diferentes contextos.

No que se refere à organização escolar em prol de uma maior interação entre escola, família e comunidade, a coordenadora nos relata que:

A família tem sido apontada como parte fundamental do sucesso ou fracasso escolar. E preciso criar e busca uma harmonia entre família e escola deve fazer parte de qualquer trabalho educativo que tem como peça fundamental a criança. Na escola onde trabalhamos temos uma ótima participação dos pais na escola, vem deixar as crianças conversar com os professores dialogam sobre a real aprendizagem, procura a gestão, conversamos; fazemos encontros com frequência pra discutir a vivência dos alunos, aprendizagem, comportamento; estamos sempre orientando alguns que necessitam que visitas, eu e a diretora vamos até a família, criamos uma harmonia naqueles que são desestruturadas, propomos acompanhar, incentivar, não deixar faltar as aulas os filhos, estamos em contato com os mesmos (COORDENADORA).

A participação da família na escola tem sido uma grande preocupação da gestão, pois as famílias a se fechar e viver modelos interpessoais. Espera-se um ambiente coletivo mais aberto o que requer estreitar as relações entre escola e comunidade e substituir o paternalismo ou o distanciamento, porventura existente no âmbito escolar, visto que a grande prioridade é o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos.

Já no que concerne as possibilidades de democratização a gestão na escola, ou seja, no que diz respeito aos meios mais viáveis que envolvam os sujeitos da comunidade escolar nesse processo, a gestora relatou que:

Os meios até o momento para promover esta participação dos sujeitos envolvidos, é através da convocação para reuniões, visitas na escola, incentivo aos alunos para que seus pais venham até a escola, participem, conversem, acompanhem, procurem a professora, coordenação pedagógica, gestão escolar (GESTORA).

A gestão busca meios para ampliar a participação de outros sujeitos fora da escola nos processos de tomada de decisão de diferentes aspectos que concerne o cenário escolar como um todo, de modo que realiza essa abertura através dos encontros periódicos organizados pela instituição, com o intuito de aproximar pais, responsáveis, alunos e demais profissionais da escola, como forma de atribuir maiores elos entre tais sujeitos em prol da qualidade das práticas que são realizadas no âmbito escolar.

A escola pautada em um trabalho que viabilize a materialização de uma gestão democrática nas suas práticas, firma um compromisso de realizar a partir de uma elaboração coletiva, que leve em consideração os principais problemas e necessidades particulares de diferentes grupos. Para isso, é necessária a superação das dicotomias existentes entre teoria e prática, entre processos de concepção e execução de propostas.

8 CONCLUSÃO

Compreende-se que este momento de conclusão, a partir do que foi coletado e analisado na pesquisa de campo originária da investigação para este artigo, é uma reflexão acerca do que foi coletado mediante o objeto de estudo, pois, na medida em que lêem-se os dados, percebe-se tantas outras possibilidades de se efetivar estudos e pesquisas acerca da temática, a partir da existência de um determinado objeto e problema de pesquisa a ser investigado.

Desse modo, a questão-problema desse estudo foi compreender as principais possibilidades e desafios enfrentados pelo gestor escolar no tocante ao trabalho com uma gestão de cunho democrático e participativo na escola. Considera-se que a questão foi respondida, na medida em que foi possível compreender que essas possibilidades são muitas, sendo que tendem a ser permeadas por um trabalho coletivo e levando em consideração a diversidade de interesses dos sujeitos da instituição, como forma de democratizar os processos decisórios efetivados na escola.

Já os desafios estão ligados a diferentes situações como a falta de participação dos professores, pouca visibilidade da relevância da coletividade em prol das questões relativas à qualidade educativa da instituição, além da possibilidade desse tipo de gestão ser um instrumento que dê sustentação para as diferentes vivências, conflitos e desafios no âmbito escolar.

Nessa perspectiva, compreende-se que é necessário cada vez mais resgatar os espaços de debate e diálogo no contexto das instituições, ao ponto que esse é um caminho para se chegar a uma reflexão coletiva das ações educativas.

Para tanto, os processos de construção, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico nas escolas públicas, devem levar em consideração as continuidades das ações realizadas a partir de uma perspectiva de gestão democrática e participação coletiva de todos os profissionais. A própria reorganização da instituição, necessita da construção de um projeto que esteja condizente com a realidade do público atendido, bem como de sugestões para melhoria do desempenho da instituição.

REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. Administração da Educação, Poder e Participação. **Educação & Sociedade**, São Paulo, Ano I, n. 2, p. 35-46, janeiro 1979.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Tradutores: Maria João Alvarez, Sara Maria dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988.

_____. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília: 1996.

PARÁIBA, Diretrizes Operacionais para o Funcionamento das Escolas da Rede Estadual de Ensino 2016.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, SP: Papirus, 1994.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

VASCONCELOS, C. dos S. Projeto Político-Pedagógico: considerações sobre a sua elaboração e concretização. In: **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad Editora, 2013.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas-SP: Papirus, 2004.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. In: **Revista retratos da escola**, v.3, n 4, Brasília, 2004.

_____. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? In: **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003, 275. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 28 de jul. 2016.

APÊNDICES



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



**CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR**

DISCENTE: MAYRLA MARLA LIMA SARMENTO

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA: ENTRE
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Questões:

1. Como acontece o processo de tomada de decisões na instituição que você trabalha?
2. Quem participou do processo de elaboração e/ou reelaboração do Projeto Político Pedagógico da instituição? Como você percebe a relevância da aplicabilidade do Projeto Político Pedagógico para a efetivação do trabalho da gestão na escola?
3. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas no trabalho com uma gestão democrática e participativa na escola?
4. Como você compreende a relação entre a existência de uma gestão democrática na escola e a qualidade das práticas que são desenvolvidas na instituição?
5. O que você considera relevante para um melhor desempenho do professor em sala de aula, considerando as situações reais da sua escola? A formação continuada que vocês possuem na Unidade Escolar dá conta desse desempenho esperado? Por quê?
6. Dentro da dinâmica da gestão e organização escolar você percebe a interação entre escola-família-comunidade? De que maneira isto ocorre?
7. quais as possibilidades de democratização a gestão na escola, ou seja, quais os meios mais viáveis que envolvam os sujeitos da comunidade escolar nesse processo?



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR

DISCENTE: MAYRLA MARLA LIMA SARMENTO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA: ENTRE DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Roteiro de Observação:

O momento de observação aconteceu em um dos planejamentos realizados pela escola *lócus* da pesquisa, a partir dos seguintes pontos norteadores:

- ✓ Observar a forma como ocorre o planejamento;
- ✓ Analisar o referencial que sustenta as discussões e encaminhamentos presentes nos momentos de planejamento da escola;
- ✓ Identificar o papel da gestão na organização do trabalho pedagógico;
- ✓ Identificar os sujeitos que participam e quem orienta a organização do trabalho pedagógico;
- ✓ Observar se há abertura para o diálogo entre os diferentes sujeitos nos momentos de participação e colaboração;
- ✓ Perceber quais são os desafios que os profissionais encontram na instituição, e que se faz presente nas conversas durante o planejamento;
- ✓ Compreender as diferentes possibilidades de intervenção presentes nos momentos de planejamento.