



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE GEOGRAFIA
CURSO DE LICENCIATURA EM GEOGRAFIA**

ANA PAULA PESSOA DOS SANTOS BEZERRA

**A GESTÃO EDUCACIONAL E A RECONSTRUÇÃO DO
ESPAÇO ESCOLAR COMO LUGAR DE POSSIBILIDADES**

**CAJAZEIRAS-PB
2015**

ANA PAULA PESSOA DOS SANTOS BEZERRA

**A GESTÃO EDUCACIONAL E A RECONSTRUÇÃO DO
ESPAÇO ESCOLAR COMO LUGAR DE POSSIBILIDADES**

**CAJAZEIRAS-PB
2015**

ANA PAULA PESSOA DOS SANTOS BEZERRA

**A GESTÃO EDUCACIONAL E A RECONSTRUÇÃO DO
ESPAÇO ESCOLAR COMO LUGAR DE POSSIBILIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Licenciatura em Geografia, da Universidade Federal de Campina Grande, no Centro de Formação de Professores, Campus Cajazeiras com a finalidade de obtenção do título de Graduação.

Orientadora: Profa. Dra. Ivanalda Dantas Nóbrega Di Lorenzo

**CAJAZEIRAS
2015**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Denize Santos Saraiva - Bibliotecária CRB/15-1096
Cajazeiras - Paraíba

B574g Bezerra, Ana Paula Pessoa dos Santos
A gestão educacional e a reconstrução do espaço escolar como lugar de possibilidades. / Ana Paula Pessoa dos Santos Bezerra. - Cajazeiras: UFCG, 2015.
82f.: il.
Bibliografia.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Ivalda Dantas Nóbrega Di Lorenzo.
Monografia (Graduação) – UFCG.

1. Gestão escolar. 2. Escola Municipal. 3. Ensino fundamental.
4. Comunidade escolar. I. Lorenzo, Ivalda Dantas Nóbrega Di.
II. Título.

UFCG/CFP/BS

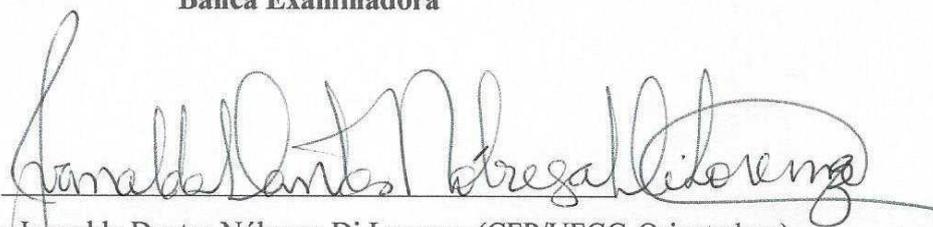
CDU – 37.07

ANA PAULA PESSOA DOS SANTOS BEZERRA

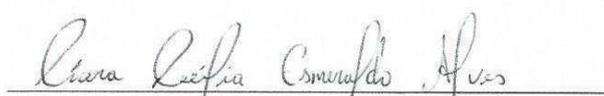
**A GESTÃO EDUCACIONAL E A RECONSTRUÇÃO DO
ESPAÇO ESCOLAR COMO LUGAR DE POSSIBILIDADES**

Aprovada em: 07/10/2015

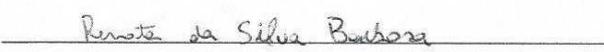
Banca Examinadora



Professora Dra. Ivanalda Dantas Nóbrega Di Lorenzo (CFP/UFCG-Orientadora)



Professora Dra. Cícera Cecília Esmeraldo Alves (CFP/UFCG-Examinadora Interna)



Professora Me. Renata da Silva Barbosa (CPGG/UFPE-Examinadora Externa)

**CAJAZEIRAS
2015**

Dedico este trabalho a minha irmã Ana Cláudia (*in memoriam*), uma pessoa muito importante em nossas vidas e que muita falta nos faz. Sua partida precoce nos pegou de surpresa, mas, onde quer que estejas, saiba que estaremos sempre orando por ti e que sua memória estará guardada em nossos corações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado o dom da vida e forças sempre que pensei em fraquejar.

A minha mãe, que sempre me apoiou e me deu suporte quando precisei, principalmente cuidando da minha pequena, nas noites em que me ausentei para estar aqui.

Ao meu amado esposo, Macio Bento Bezerra, por toda confiança e força que me deu durante essa longa caminhada, pelos ensinamentos compartilhados sempre e até mesmo pelas broncas, acredite, esse trabalho também é seu.

A minha filha Ana Clara, que mesmo sem saber, sempre me incentivou. Foi por você que cheguei até aqui.

A minha querida irmã Iene Cristina, por todas as vezes em que precisei, cuidou com muito amor e carinho de Ana Clara para que eu pudesse estar aqui. Muito obrigada!

A minha orientadora, a Professora Dra. Ivanalda Dantas Nóbrega Di Lorenzo, por toda a confiança depositada em mim, pelas orientações e pela paciência. Saiba que te admiro muito.

A Banca Examinadora, nas pessoas das Professoras: Dra. Cícera Cecília Esmeraldo Alves e Me. Renata da Silva Barbosa.

A minha estimada turma de geografia 2010.1, por todas as experiências vividas juntos, principalmente, aos amigos que mais me incentivaram, Gisele Santos, Raquel Correia, Mayara Laiane e Carlos Antônio Júnior. Obrigada de Coração.

Aos meus queridos professores, pela dedicação e por terem me proporcionado a oportunidade de construção do conhecimento durante todos esses anos. Obrigado a: Me. Luciana Medeiros de Araújo, Me. Rodrigo Bezerra Pessoa, Dr. Aloysio Rodrigues de Sousa, Dr. Marcelo Henrique de Melo Brandão, Me. Henaldo Moraes Gomes, Me. Aldo Gonçalves de Oliveira, Me. Maria Deusia Lima Ângelo, Dra. Maria Luiza Schwarz, Me. Marcos Assis Pereira de Sousa, Dr. Luiz Carlos Timóteo Araruna, Dra. Jaqueline Pires Gonçalves Lustosa, Me. José Romulo Feitosa Nogueira, Me. Stella Márcia de Moraes Santiago, Dr. Josenilton Patrício Rocha, Dr. Santiago Andrade de Vasconcelos e Dr. Francisco Augusto de Sousa (in memoriam).

Por fim, agradeço aos meus amigos de viagem, amigos do ônibus, dos quais compartilhamos tantas dificuldades para chegarmos até a universidade, principalmente, a Carla Bezerra, pela companhia e auxílio frente às adversidades encontradas. Viagem difícil essa, que só foi possível suportar com a presença de cada um de vocês.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo, analisar o papel desenvolvido pela gestão educacional a partir da ocupação e da (re) construção do espaço escolar como lugar de possibilidades para os alunos da Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão. O caráter da gestão escolar, como facilitadora desse processo, proporciona a formação dos sujeitos diante da construção de um processo educacional mais justo e igualitário, sendo uma ferramenta importante do processo de construção do conhecimento. Para a execução desta pesquisa foram utilizados o método de abordagem dialético, caracterizado pela possibilidade de construção de conceitos, a partir da diferenciação dos objetos e do exame científico rigoroso, e o método de procedimento monográfico, através dos princípios representativos, proporcionando o estudo dos aspectos particulares, concentrados num espaço delimitado, bem como o conjunto de atividades desenvolvidas. Para operacionalização da pesquisa foram utilizadas um conjunto de técnicas, das quais destacam-se: documentação indireta (pesquisa documental); documentação direta (pesquisa de campo); documentação direta intensiva (observação e entrevistas); e a documentação direta extensiva (questionários). Mediante o auxílio dos métodos e técnicas propostos para a realização da pesquisa, e a conseqüente coleta de dados, obtemos como resultados a perspectiva da necessidade de uma maior intervenção e participação do poder público e da comunidade em meio ao processo de constituição de um sistema de ensino norteado por uma gestão escolar democrática e participativa. Consideramos que um sistema de ensino comprometido e consolidado por este modelo de gestão tende a proporcionar aos alunos um processo de ensino-aprendizagem diferenciado e de qualidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar – Lugar – Espaço – Escola.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role played by educational management from the occupation and the (re) construction of school space as a place of possibilities to the students of the Municipal School of basic education Decision. The character of school management, as a facilitator of this process, provides training for subject on the construction of a more just and equitable educational process, being an important tool in the process of knowledge construction. For the implementation of this research were used the method of dialectical approach, characterized by the possibility of construction of concepts, from the differentiation of objects and of rigorous scientific examination, and the monographic procedure method, through the principles representative, providing the study of particular aspects, concentrated in a delimited space, as well as the set of activities. For operationalization of the research were used a set of techniques, which include indirect documentation (desk research); direct documentation (field research); intensive direct documentation (observation and interviews); and direct extensive documentation (questionnaires). By the aid of the proposed methods and techniques for carrying out the research, and the collection of data, we obtain the results perspective of the need for greater intervention and participation of the public authorities and the community in the process of setting up a school system guided by a democratic and participative school management. We believe that a committed education system and consolidated by this management model tends to provide students a teaching-learning process differentiated and quality.

Keywords: School management - Place - Space - School

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 01 – Representação e Construção da Gestão Escolar Democrática.....	35
Diagrama 02 – Processo de Organização e Gestão Escolar	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Formas de Provimento do Cargo de Gestor Escolar no Brasil	31
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – 1ª Formação dos Gestores Escolares	27
Gráfico 02 – 2ª Formação dos Gestores Escolares	28
Gráfico 03 – Cursos de Pós-Graduação realizado pelos Gestores	28
Gráfico 04 – Cursos de Formação Continuada realizado pelos Gestores.....	29
Gráfico 05 – Comparação entre as formas de provimento	31
Gráfico 06 – Área de atuação docente	51
Gráfico 07 – Tempo de atuação docente na E.M.E.F. Decisão	51
Gráfico 08 – O que os docentes acham do espaço físico da Escola	57

LISTA DE IMAGENS

Imagem 01 – Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão	46
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Funções atribuídas ao Gestor Escolar	26
Quadro 02 – Relação entre as gestões da E.M.E.F. Decisão	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Funções atribuídas ao Gestor Escolar	26
Tabela 02 – Relação entre as gestões da E.M.E.F. Decisão	53
Tabela 03 – Espaços mais utilizados e menos utilizados	58
Tabela 04 – Espaços mais utilizados e menos utilizados	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
Art.	Artigo
CD	Conselho Deliberativo
E.M.E.F.	Escola Municipal de Ensino Fundamental
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento Estudantil
Inc.	Inciso
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PNE	Plano Nacional de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PME	Programa Mais Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
RI	Regimento Interno

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. A GESTÃO ESCOLAR: UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO COLETIVA	21
2.1. Administração na Escola Pública	22
2.2. Das Atribuições à Formação em Gestão Escolar	24
2.3. Formação de Diretores Escolares e as Exigências Legais para o Exercício da Gestão	25
3. CONCEPÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA ESCOLAR	34
3.1. Princípios da Gestão Democrática nas Escolas	35
3.2. Gestão Democrática e Participativa na Legislação: O Papel do Gestor Democrático	37
3.3. Atividades da Gestão Escolar e a Ocupação dos Espaços na Escola	39
4. A GESTÃO NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DECISÃO	45
4.1. A Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão como Espaço Transformado	46
4.2. A Visão dos Sujeitos da Pesquisa sobre a Gestão e o Espaço Escolar	50
4.3. Possibilidades e Limites da Atividade do Gestor Escolar	54
4.4. A Escola como Lugar de Possibilidades.....	56
CONSIDERAÇÕES	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	67

1 INTRODUÇÃO

Ao considerar o processo pelo qual se constitui o Ensino Básico nas escolas das Redes Estaduais e Municipais, deve-se enfatizar não apenas o papel desenvolvido pelo Estado, mas também as ações desenvolvidas no âmbito administrativo do espaço escolar, a exemplo das atividades de gestão educacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental (E.M.E.F.) Decisão, situada no município de Pombal, mesorregião do Sertão Paraibano, tida neste trabalho como recorte espacial.

A vinculação com ex-aluna da referida Escola instigou-me a procurar conhecer os limites e desafios na organização do espaço escolar como lugar de possibilidades, uma vez que, nos últimos anos, a E.M.E.F. Decisão, assim como outras da Rede Pública de Ensino, via de regra, passam por processos de descrédito em relação à qualidade de ensino, especialmente, quando se leva em consideração as dificuldades de ordem socioeconômica dos estudantes, além da própria organização do trabalho pedagógico, da desvalorização profissional docente, de desvalorização nas gratificações de funções específicas na escola, a exemplo da gestão escolar, dentre outros aspectos, os quais têm repercutido, negativamente, no cotidiano do espaço escolar.

Nessa perspectiva, foi necessário reaproxima-se desta Escola com o intuito de investigar a atuação da gestão educacional e as ações na reconstrução do espaço escolar como lugar de possibilidades para o fomento da aprendizagem significativa, uma vez que a Escola apresentou, nos últimos anos letivos, um acréscimo no percentual de evasão e reprovação, exigindo, assim, que o Órgão Municipal de Educação tomasse uma atitude emergencial na reorganização da gestão educacional. Dessa forma, buscamos descobrir quais as ações realizadas pela atual gestão no sentido de reverter os resultados não satisfatórios na organização do trabalho pedagógico, bem como o papel desenvolvido pela gestão educacional a partir da ocupação e da (re) construção do espaço escolar como lugar de possibilidades para o fomento da aprendizagem significativa.

Para a elaboração e execução desta pesquisa, definiu-se a escolha do tema, seguindo alguns critérios como: a afinidade, apesar de considerar esta proposta de interesse não apenas pessoal, mas coletivo; o tempo, em virtude de sua disponibilidade; a relação com a área de estudo, desde que adaptado a realidade; a sua relevância, agregando a necessidade de compreensão; e bibliografia para que o embasamento teórico proporcione uma produção sem riscos. Em seguida, realizou-se a problematização acerca do tema escolhido.

A problematização busca esclarecer, por intermédio da pesquisa, dificuldades específicas das quais se pretende resolver. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 122), o problema, assim, “consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos”.

Para a compreensão do objetivo elegeu-se geral como objetivos específicos: a- refletir sobre a importância e influência da Gestão Escolar como processo de construção coletiva; b- discutir as concepções de Gestão Democrática e Participativa Escolar; c- investigar como atua a Gestão Escolar na Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão, no sentido de compreender quais os limites e possibilidades na realização das ações de gestão para transformar a escola como lugar de possibilidades para o fomento da aprendizagem significativa.

A fundamentação teórica pauta-se nos autores que enfocam a temática proposta com ênfase na Gestão Escolar Participativa e Democrática, como pode-se observar nas publicações de Santos (2006, p. 66-71), Belloto (1999, p. 35-61); Almeida (2007, p. 23-32); Hora (1994, p. 33-69); Vargas (1993, p. 21-93); Lück (2008, p. 9-12) e no espaço escolar como lugar de possibilidades, a partir de discussões enaltecidas por Cristofoli (2013, p. 01-14); Silva (2013, p. 222-225); Silva (2014, p. 14-22); Alves (2007, p. 01 a 11), entre outros. A metodologia abrangeu a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, seguindo o embasamento proposto por Marconi e Lakatos (2003, p. 174-213), e Prodanov e Freitas (2013, p. 120-138).

Considerando a existência de métodos de abordagem e de métodos de procedimento específicos para o desenvolvimento de pesquisas direcionadas ao estudo dos aspectos sociais e humanos, e de acordo com os níveis de inspiração filosófica, grau de abstração, finalidade explicativa e etapas de investigação, percebe-se que esta pesquisa é de natureza aplicada, pois “procura-se produzir conhecimentos para a aplicação de práticas dirigidas a solução dos problemas” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 126), optou-se pela utilização do método de abordagem dialético, pois este “penetra o mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 106).

O método dialético é uma possibilidade de construção do saber científico, um caminho percorrido pelo sujeito na busca pelo conhecimento do objeto que se constrói e/ou desconstrói, a partir da interação entre ambos. Segundo Diniz e Silva:

O exercício dialético nos permite compreender que o homem enquanto ser histórico na produção de uma vida material estabelece relações de negação com o mundo e com ele próprio, criando contradições e gerando conflitos nas relações que se tornam a base da organização de sua vida social. (2008, p. 01)

Como método de procedimento, o presente trabalho reger-se-á pelo procedimento monográfico, partindo de princípios representativos, mediante exame e estudo de aspectos particulares e concentrado no espaço delimitado e no conjunto de atividades desenvolvidas pelos envolvidos. Este método, segundo Cuvillier (1939), permitiria estudar a sociedade na sua evolução, na sua vida, no seu dinamismo, enquanto que todos os outros conduziram a uma sociologia estática. A vantagem deste método, conforme explicita Marconi e Lakatos (2003, p. 108), se dá em “respeitar a ‘totalidade solidária’ dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo na sua unidade concreta, evitando, portanto, a prematura dissociação de seus elementos”.

Para realização da pesquisa, algumas foram as técnicas utilizadas. As técnicas são um conjunto de preceitos ou processos que, seguido dos métodos e de fundamentos epistemológicos, auxiliam a operacionalização e conhecimento de uma determinada ciência ou arte, a partir de diretrizes práticas e gerais, aplicadas as diversas modalidades de pesquisa. Segundo Severino:

As técnicas são os procedimentos operacionais que servem de mediação prática para a realização das pesquisas. Como tais, podem ser utilizadas em pesquisas conduzidas mediante diferentes metodologias e fundadas em diferentes epistemologias. Mas, obviamente, precisam ser compatíveis com os métodos adotados e com os paradigmas epistemológicos adotados (2007, p. 124).

Deste modo, definiram-se como procedimentos operacionais adequados, as seguintes técnicas de pesquisa:

Documentação indireta, a partir da pesquisa documental, caracterizada pela coleta de dados e pela pesquisa bibliográfica, composta por materiais já publicados (livros, jornais, revistas, trabalhos científicos) ou meios de comunicações orais (televisão, rádio, filmes, gravações). (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 174).

Documentação direta, a partir da pesquisa de campo, de caráter quantitativo-descritivo, e pelo estudo de relações de variáveis, coletando informações

mediante observação, registros e levantamento de dados no ambiente onde ocorrem os fenômenos. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186);

Observação direta intensiva, a partir dos processos de observação não-participante, e a partir de entrevistas despadronizadas, não-estruturadas e focalizadas, que consiste na execução de um roteiro referente ao tema e as questões discutidas sem a necessidade de uma estrutura formal. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 190);

Observação direta extensiva, a partir da aplicação de questionários, compostos por perguntas abertas, fechadas, de estima ou avaliação, sendo esta última, subdividida em perguntas de fato e de opinião, objetivando coletar dados sobre o problema ou situação de maneira ágil e prática”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 201);

Ander-Egg (1978, p. 67) indica três níveis limitantes ao procedimento de delimitação da pesquisa, são eles: a) limite ao objeto, mediante a seleção de variáveis que interfere sobre os fenômenos estudados; b) limite ao campo de investigação, de acordo com os limites de tempo e espaço; e c) limite ao nível de investigação, que envolve três estágios: exploratório, investigativo e comparativo.

A pesquisa foi desenvolvida entre os meses de março e junho de 2015 junto a um grupo de doze alunos regularmente matriculados em turmas dos anos finais do Ensino Fundamental na E.M.E.F. Decisão, um questionário constituído por uma série ordenada de perguntas que tem como objetivo promover a identificação acerca de determinadas características, das quais se constatou que, a maioria destes alunos, um total de nove alunos, reside na cidade e apenas três residem no campo; verificou-se ainda, ao questioná-los sobre sua identidade sexual, que oito alunos investigados são do gênero feminino, e quatro alunos do gênero masculino.

Após o processo de preparação da pesquisa, iniciou-se a etapa de obtenção de informações, interpretação, sistematização e análises dos dados, considerada por muitos como o momento no qual se exige uma maior dedicação e, sobretudo atenção por parte do pesquisador. Prodanov e Freitas (2013, p. 129) descrevem que “a coleta dos dados como uma etapa da pesquisa que tem o intuito de informar como foram selecionados e extraídos os elementos da amostra”. Esta, por sua vez, ocorre mediante o cumprimento de alguns critérios, como: a clareza no processo, a seleção da amostra, os métodos utilizados e a triangulação entre os dados de diferentes fontes. Posterior a realização da pesquisa de campo com a obtenção de informações, a partir dos métodos selecionados inicialmente, realizou-se a

sistematização dessas informações obtidas. Este momento caracterizou-se pela seleção, codificação e tabulação.

Em seguida, após a devida manipulação das informações selecionadas, codificadas e tabuladas, deu-se início ao processo de análise e interpretação das mesmas. O procedimento de análise das informações tem como objetivo, “organizá-las sistematicamente de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação”. Já a interpretação das informações, “consiste em objetivar a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante ligação com outros conhecimentos já assimilados”. (GIL, 2002, p. 168).

Desta forma, considerando os procedimentos acima descritos, este trabalho se subdivide em três momentos distintos, sendo o primeiro representado por este capítulo introdutório, o segundo e o terceiro, pela pesquisa bibliográfica apresentada nos Capítulos 02 e 03, onde abordou-se: a- A gestão escolar como um processo de construção coletiva”, com ênfase ao processo administrativo nas escolas públicas, suas atribuições, sua formação acadêmica, bem como as exigências legais para o exercício do cargo e, b- As concepções de gestão democrática e participativa na escola”, com destaque aos princípios da Gestão Democrática nas escolas e ao papel do gestor democrático pautado pela legislação vigente, as atividades propostas e a ocupação dos espaços existentes na escola.

No quarto e último momento, o Capítulo 04, abordou-se a Gestão na Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão, com ênfase no trabalho desenvolvido nesta escola como espaço de transformação, a visão dos sujeitos envolvidos na pesquisa, as possibilidades e limites da ação da gestão e a escola como lugar de possibilidades e para tanto nos apropriamos do debate acerca das categorias geográficas espaço e lugar para compreender nosso objeto de estudo.

Por fim, apresenta-se as considerações deste trabalho, constituído como um momento de reflexão, no qual se procurou realizar uma avaliação entre os conhecimentos teóricos e a pesquisa realizada. Estas reflexões, adicionadas às informações dos capítulos desenvolvidos, tendem a proporcionar uma visão diferenciada acerca dos objetivos e princípios norteadores do processo de democratização da escola.

2 A GESTÃO ESCOLAR: UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO COLETIVA

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Nº 9.394/96), ao se referir aos princípios e fins da educação nacional, enfatizam que a educação é dever da família e do Estado, movida pelos princípios de liberdade e pelos ideais de solidariedade humana, sendo sua finalidade o pleno desenvolvimento educacional da população, bem como, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Um desses princípios refere-se a gestão do ensino público, classificada como democrática e regulamentada na forma desta Lei, bem como das legislações específicas dos sistemas de ensino.

Dourado (2006, p. 23), reflete sobre a necessidade de compreensão acerca da diferença existente entre gestão do ensino como instituição pública e da administração de instituições privadas (empresas), que, neste caso, encontra-se concebida teoricamente como o processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos. Nessa perspectiva, os professores Genuíno Bordignon e Regina Gracindo referem-se a gestão do ensino público como “o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, reflexiva, orientada e viabilizada”. (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, p. 147).

Considerando estas especificidades, a escola deve ser administrada como uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que segundo Dourado (2006, p. 25), “dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas, de maneira diferenciada da administração em geral”. O desenvolvimento de uma prática reflexiva necessita da ocorrência de mudanças nos âmbitos pedagógico e gestor em uma unidade escolar, onde os envolvidos assumem responsabilidades relacionadas as suas funções. Desse modo, a constituição de um trabalho colegiado proporciona uma participação mais ativa e dinâmica.

Uma nova configuração do seu papel conduz o profissional a um modelo de gestão escolar que possibilita a compreensão de novas abordagens. Sua participação neste modelo constitui-se a partir de ações responsáveis que proporcionem o trabalho em conjunto entre os diferentes setores (pedagógicos e administrativos) da unidade escolar. O trabalho coletivo mencionado por Dourado, tornar-se-á ferramenta indispensável ao gestor quando, no cotidiano escolar, necessita enfrentar as dificuldades e problemas de difícil articulação entre o trabalho pedagógico e o administrativo.

Trazer ao coletivo a responsabilidade para com o desenvolvimento da escola pode fazer com que muitos dos obstáculos sejam superados, principalmente porque faz do dirigente escolar alguém que media uma equipe responsável pelo caminhar progressivo da escola, bem diferente de uma figura que concentra em suas mãos os poderes de responsabilidade e decisão da mesma. (GODOY, 1999 in: BELOTTO, 1999, p. 84).

A realidade escolar, democrática e autônoma, necessita que a reflexão acerca da prática desenvolvida em coletividade possibilite aos envolvidos aprender a ouvir, a pensar criticamente, a questionar e a superar as concepções, muitas das vezes equivocadas, sobre o sistema educacional atual. Assim, constitui-se num aprendizado fiel do exercício pedagógico a partir das interrogações manifestadas e dos desafios impostos ao trabalho desenvolvido pelo colegiado. Almeida (2007, p. 23) descreve que a compreensão da profunda revolução do universo do conhecimento, potencializado pela explosão tecnológica, pode ser considerado como um dos grandes desafios impostos ao processo educacional na atualidade.

2.1. Administração na Escola Pública

A instituição escolar, enquanto organização social é parte constituinte da sociedade na qual esta se insere. Considerando o modo de produção capitalista na qual a sociedade encontra-se inserida, a escola enquanto instância dessa sociedade colabora para a manutenção desse modo de produção. Em síntese, constitui-se por relações contraditórias e conflituosas estabelecidas entre grupos que a compõe, reproduzindo o poder burguês.

A possibilidade da constituição de práticas de gestão na unidade escolar, voltadas para a transformação social com a participação cidadã, reside nessa contradição em seu interior. Desse modo, a gestão escolar é vista por alguns estudiosos, conforme afirma Dourado (2006, p. 30), “como a mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, existentes na instituição escolar, e a busca dos seus objetivos, não mais o simples ensino, mas a formação para a cidadania”.

Para Dinair Hora (1994, p. 33), a organização escolar estruturada pela sociedade capitalista procura a manutenção das relações sociais de produção, refletindo as divisões sociais existentes e a manutenção do poder da classe dominante. Porém, Snyders (1977, p. 105-106) afirma que “a escola não é um direito da classe dominante, mas sim um ambiente de luta e de progresso, um lugar de reprodução e transmissão de ideologias”. Nessa perspectiva, a escola como reflexo de sua administração, caracteriza-se como a responsável pela

reprodução das relações sociais, um espaço de livre circulação de ideologias em busca do desenvolvimento de práticas educacionais de caráter democrático.

Essa democratização como modelo de gestão, efetiva-se por meio da integração dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, evidenciado pelas decisões e escolhas coletivas, bem como as vivências e aprendizagens de cidadania. De acordo com Paro (1998, p. 01):

O caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania, por esse motivo, tanto o conceito de qualidade da educação quanto o de democratização de sua gestão ganham novas configurações.

Considerando a concepção de que a gestão escolar estar vinculada à necessidade de elaboração de políticas públicas e institucionais, bem como de tendências de caráter metodológicos e epistemológicos, percebe-se que as condições e a historicidade descrita concebem que:

A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, portanto, que a análise dos elementos mais especificamente relacionados à administração e à escola seja feita em íntima relação com o exame da maneira como está a sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes. (PARO, 2008, p. 13).

De modo a compreender alguns aspectos que visibilizem a compreensão entre a ligação da administração escolar e o lugar social onde ela se encontra, Oliveira (2013) afirma que a gestão da educação jamais pode pretender ser neutra, distante do dinamismo social, político, econômico, cultural, científico, pois consideram que ao exercer a sua função, o (a) gestor (a), como educador que é, deve ser sensível às grandes transformações que ocorrem no mundo, em seu país e em sua localidade.

2.2. Das Atribuições à Formação em Gestão Escolar

O papel da gestão escolar vai bem além do sentido de estimular as pessoas rumo a realização efetiva das atividades, pois provoca intencionalidades, definições e tomada de decisões diante dos desígnios sociais e políticos de uma instituição de ensino. A escola, ao desempenhar sua função social, incita a formação da personalidade humana, considerando seus objetivos políticos, técnicos e pedagógicos. Segundo Líbano (2004, p. 26), a intencionalidade projeta-se nos objetivos que dão o rumo, a direção da ação. Na escola, isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ação, em torno de normas e atitudes comuns.

Dessa forma, assumir uma postura decorrente do seu compromisso profissional em relação a dimensão educacional é, senão, o principal papel do gestor responsável pelo espaço educacional. Essa postura envolve, inclusive, os aspectos referentes ao contexto da prática escolar decorrente de suas experiências pessoais, das influências em meio as políticas públicas, do entorno (comunidade) onde a escola está localizada, bem como do grupo de profissionais que dão suporte nas dimensões pedagógica e administrativas.

Não se pode resumir o papel do gestor escolar apenas à “administração” do estabelecimento de ensino. O gestor escolar deve assumir a postura de um agente responsável por mudanças. Oliveira (2013), ressalta que “o gestor da atualidade deve gerenciar com responsabilidade, motivação, preocupado com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e, compartilhando conhecimentos”.

Lück (2008, p 32), destaca que é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola.

Esse processo de organização escolar dispõe de funções que, de certa forma, assemelham-se ao sistema organizacional de uma empresa, por exemplo. A base pela qual se define as ações necessárias para o devido funcionamento institucional constituinte desse sistema. Segundo Costa (2010, p. 04), as ações necessárias para o trabalho eficaz do gestor escolar são: a) planejamento; b) organização; c) coordenação; e d) avaliação; distribuídas entre funções de natureza administrativa e de natureza pedagógica, como pode ser observado no quadro a seguir:

QUADRO 01 – FUNÇÕES ATRIBUÍDAS AO GESTOR ESCOLAR

FUNÇÕES DE NATUREZA ADMINISTRATIVA	FUNÇÕES DE NATUREZA PEDAGÓGICA
Organização e articulação das unidades componentes da escola;	Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes à com os objetivos e princípios educacionais propostos;
Articulação e controle dos recursos financeiros, materiais e humanos;	Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;	Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa entre escola e comunidade;
Propor normas, regulamentos e medidas condizentes com os objetivos e princípios educacionais;	Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e da comunidade;
Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.	Estimulação a inovação e melhoria do processo educacional.

Adaptado de: COSTA, M. A. R. **A Função do Gestor Escolar**. 2010. 11 p.

Em meio a tantas atribuições delegadas ao gestor (a) escolar, cabe ressaltar os inúmeros desafios que dificultam o pleno desenvolvimento de sua atividade, principalmente, quando tratar-se do sistema público de ensino. Santos (2002, p. 58-59), ressalva que:

O educador não é um trabalhador qualquer. Seu campo de ação e o ser humano, com sua expectativa e projetos de vida, que merece todo respeito. Mais que um trabalho, é uma missão, uma vocação. Difícil desempenhar dadas as condições precárias, o descaso governamental, o próprio descrédito e desprestígio da escola. Porém um trabalho inadiável e imprescindível. A criança, o jovem, o adulto aí estão. Sofrendo, como o professor e o diretor, injustiça a violência, a carência e todos os problemas de um sistema.

Desse modo, considerando o exposto por Santos, comprova-se, em síntese, que grande parte da responsabilidade se reverte ao sujeito ao qual tais atribuições foram delegadas, o gestor escolar. Este, por sua vez, deverá aplicar suas habilidades e competências, de acordo com as situações ou problemas identificados, de maneira conjunta e organizada, envolvendo, sempre que oportuno, pais de alunos e representantes da comunidade.

2.3. Formação de Diretores Escolares e as Exigências Legais para o Exercício do Cargo

Em virtude da exigência por uma gestão mais competente, a formação de gestores escolares passa a ser, além de uma necessidade, um desafio para os sistemas de ensino. A

formação básica para o exercício dos dirigentes escolares não se ajusta a área específica de formação e atuação do profissional. Ela é, teoricamente, livre e conceitual, todavia, desde a reformulação dos cursos de Pedagogia, mediante a oferta da habilitação em administração escolar, a formação inicial em nível superior tem sido, por algumas instituições, o requisito mínimo para o exercício da função.

Na década de 70, como enfatiza Lück (2000, p. 29) o Ministério da Educação e Cultura propunha que todos os cargos de diretor de escola viessem a ser ocupados por profissionais graduados em Pedagogia, porém, a partir da década de 80, com a introdução da prática de eleição para ocupação do cargo, a procura por esses cursos diminuiu consideravelmente. Assim, devido essa diminuição, e a conseqüente falta de alunos, iniciou-se um movimento que tinha por objetivo, elevar a ofertar por cursos de especialização, neste caso, em gestão educacional, muito requisitado por profissionais que já se encontram no exercício da função.

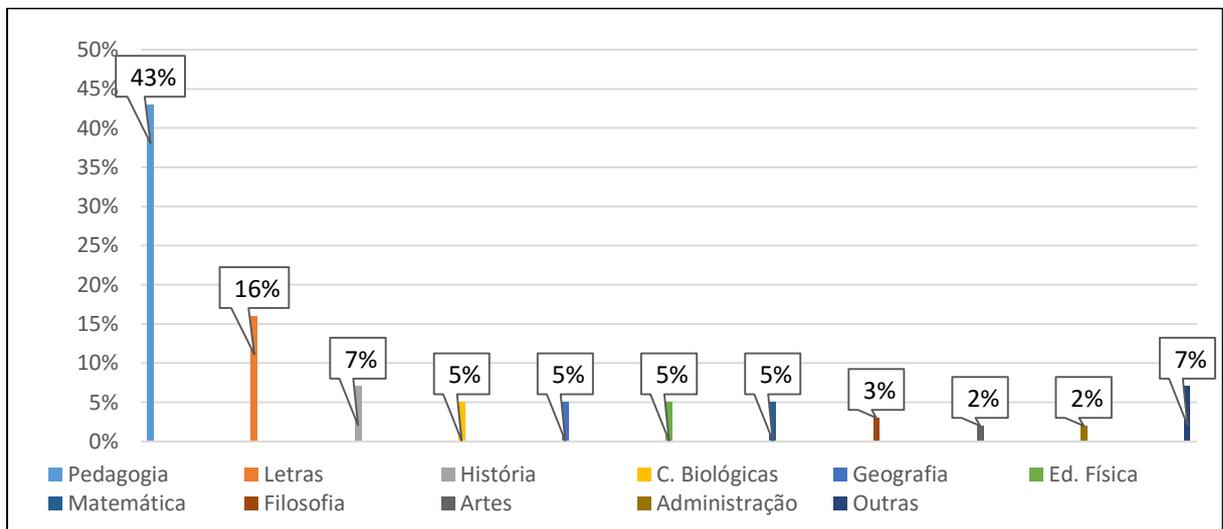
Em decorrência da oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares nas instituições de ensino superior, recai sobre os sistemas de ensino, estadual e municipal, a responsabilidade de promover, organizar e realizar cursos de capacitação, também conhecidos como formação continuada, destinado a preparação de diretores escolares, complementando à formação inicial. Lück (2000, p. 29-30) enfatiza que

De pouco adiantam a melhoria do currículo formal, a introdução de métodos e técnicas inovadores, por exemplo, caso os mesmos não sejam acompanhados de um esforço de capacitação dos dirigentes nesses processos. Essa capacitação, aliás, constitui-se um processo aberto, de formação continuada e permanente.

Ressalta-se ainda que, para o devido exercício de sua atividade, o gestor escolar necessita estar devidamente capacitado, para que assim possa atender, as demandas diversas e enfrentar os desafios, cabendo também ao sistema no qual seja subordinado, organizar meios que sirvam como orientação nesse processo. Com relação a promoção, organização e realização de cursos de capacitação, nota-se que, em sua maioria, são organizados mediante parcerias que envolvem o sistema ao qual o profissional está vinculado e órgãos centrais subordinados a instituições de ensino que se encontra, geograficamente, distante da realidade vivenciada pelo profissional, caracterizando-se como uma formação de caráter genérico, abstrato.

Dentre os estudos mais recentes acerca do perfil dos gestores escolares, com ênfase a formação inicial e a cursos posteriores (outras graduações, pós-graduações e formação continuada), destaca-se a realizada pela Fundação Vitor Civita no ano de 2009, que teve como principal objetivo, “levantar características, percepções e opiniões dos diretores escolares brasileiros, além de prover um retrato deste gestor e uma investigação da sua relação com a Educação”. (FUNDAÇÃO VITOR CIVITA, 2009). Nesta pesquisa, foram entrevistados 400 gestores escolares, tendo como abrangência geográfica as cidades de Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Luís e São Paulo, onde se destacam os seguintes resultados:

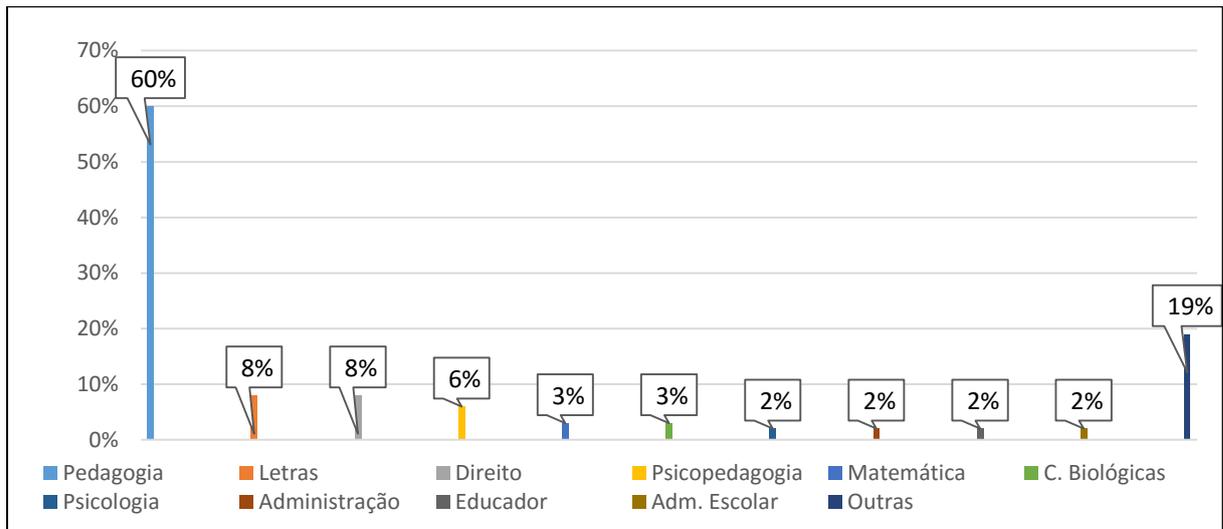
GRÁFICO 01 – 1ª FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES



Fonte: Fundação Vitor Civita, 2009.

Destes profissionais, 36% afirmaram ter cursado uma segunda graduação, motivados, principalmente, pela possibilidade de ascensão profissional, como pode ser observado no gráfico a seguir:

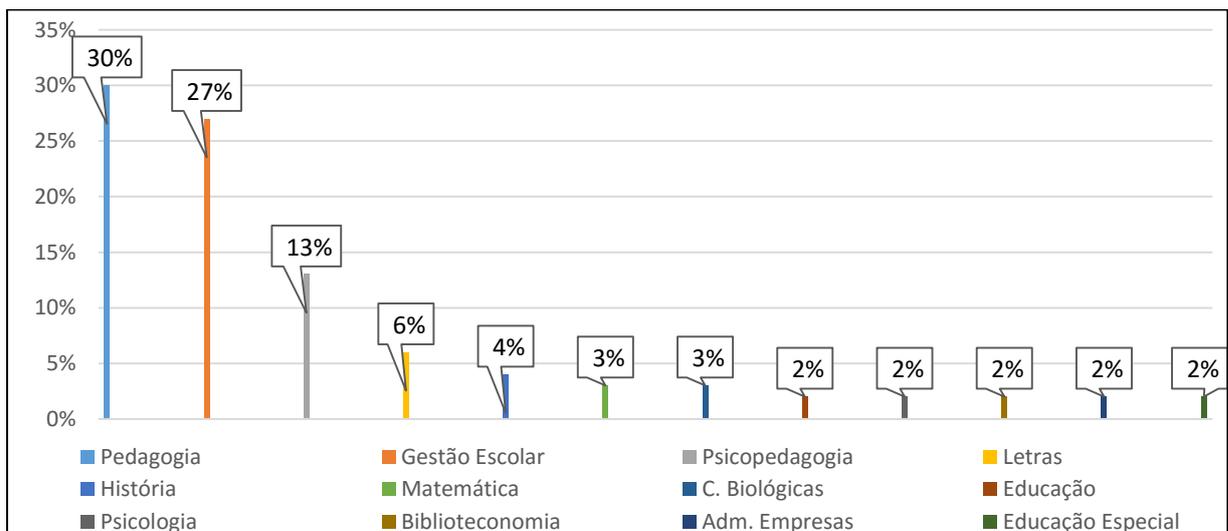
GRÁFICO 02 – 2ª FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES



Fonte: Fundação Vitor Civita, 2009.

Observa-se nitidamente a opção pela Pedagogia quando da realização de uma segunda graduação, pois, como visto anteriormente, existia por parte do Ministério da Educação e Cultura a propositura de que todos os cargos de diretor de escola viessem a ser ocupados por profissionais graduados nessa área. Contudo, parte desses profissionais não se limitaram a apenas uma segunda graduação. A pesquisa demonstra que 72% destes profissionais (288 gestores) prosseguiram com a qualificação profissional mediante realização de cursos de pós-graduação, sendo 96% a nível de especialização, exposto no gráfico a seguir:

GRÁFICO 03 – CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO REALIZADO PELOS GESTORES

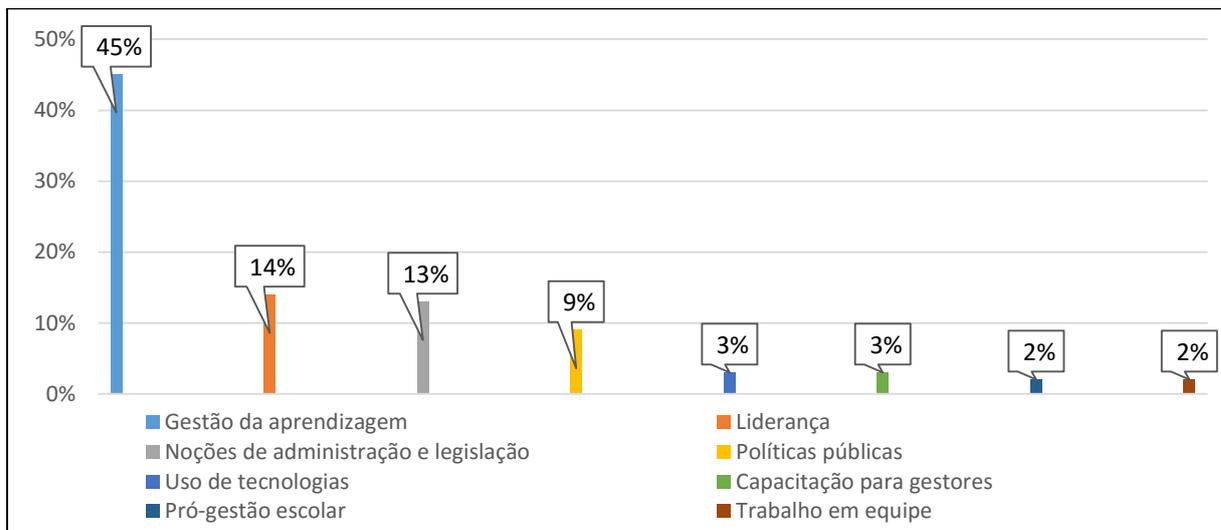


Fonte: Fundação Vitor Civita, 2009.

Não obstante ao observado em meio a realização de uma segunda graduação, a opção por cursos de pós-graduação a nível de especialização também na área da Pedagogia se sobressai em relação as demais. Essa preferência condiz com a realidade atual que se observa uma primazia entre os profissionais envolvidos diretamente com as atividades administrativas e pedagógicas das unidades de ensino.

Conclui-se esta primeira parte da pesquisa com a classificação e análise dos dados referentes aos profissionais que, além da pós-graduação, também participaram de cursos específicos para a formação e capacitação de gestores escolares com carga horária mínima de 40 horas. Com base nesses dados, observa-se 82% dos profissionais (328 gestores escolares) afirmaram ter realizado cursos de formação continuada, sendo a maior procura por cursos relacionados diretamente ao exercício da gestão escolar, complementado por cursos ligados a administração e a políticas públicas, ao uso das tecnologias, ao trabalho em equipe e a liderança. Essa distribuição pode ser observada no gráfico a seguir:

GRÁFICO 04 – CURSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA REALIZADO PELOS GESTORES



Fonte: Fundação Vitor Civita, 2009.

Questionados sobre a melhoria de sua gestão a partir da realização de cursos de formação continuada, 51% dos sujeitos envolvidos na pesquisa realizada pela Fundação Vitor Civita afirmaram que sim, os cursos colaboraram muito para a melhoria de sua gestão na escola, pois o curso os ensinou novos programas e ferramentas de trabalho essenciais para o exercício da atividade. 41% ressaltaram que o conteúdo dos cursos ajudara na gestão da

aprendizagem. Os demais, 8%, destacaram que os cursos eram muito teóricos e difícil de serem aplicados na prática. (FUNDAÇÃO VITOR CIVITA, 2009).

Outro fator que merece uma análise sistemática refere-se as exigências legais para o exercício do cargo de gestor escolar. No Brasil, segundo Romão e Padilha (1997, *apud*. MAIA; MANFIO, 2010, p. 479), em síntese, quatro são as formas de provimento de cargo existentes no Brasil, são elas:

1. **Nomeação (Indicação)** – de ordem técnica ou política; uma escolha tradicional e de difícil aceitação pela democracia, ainda que relacionada com uma lista de candidatos indicados pela comunidade escolar;
2. **Concurso Público** – os candidatos são avaliados por provas e/ou títulos evitando clientelismos ou influências políticas;
3. **Eleições** – justificadas pela participação da comunidade (pais, alunos, professores e funcionários) pela via indireta, através de colegiado ou conselho escolar, ou pela via direta, com voto universal ou proporcional; e
4. **Esquema Misto** – é avaliada a “competência técnica” dos candidatos e, posteriormente, são realizadas as eleições pela comunidade.

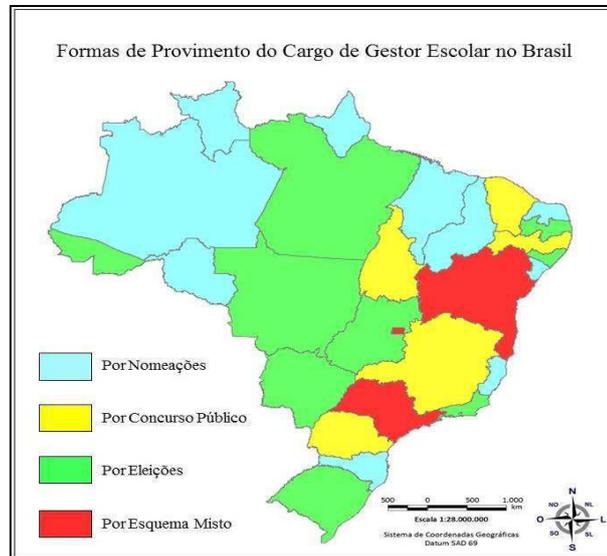
Em “*Educação e gestão: extraindo significados da base legal*”, Sofia Lerche Vieira (2006, p. 38) apresenta um levantamento no qual demonstra as formas de provimento dos cargos de gestor escolar em cada estado da federação. Cabe ressaltar, a partir do estabelecido na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Nº 9.394/96), que o ensino será ministrado com base no princípio da gestão democrática do ensino público, na forma destas leis. Esta leitura remete a análise de que tais legislações não especificam como dar-se-á este processo de gestão democrática quando refletido ao provimento dos cargos de gestor escolar.

Mendonça (2001, p. 85) analisa este princípio da seguinte maneira:

Em 1988, movida por inúmeros acontecimentos que propeliram a participação popular, a Constituição Federal estabeleceu como um dos princípios do ensino público brasileiro, em todos os níveis, a gestão democrática. Ao fazê-lo, a Constituição institucionalizou, no âmbito federal, práticas ocorrentes em vários sistemas de ensino estaduais e municipais. Algumas dessas práticas são amparadas por instrumentos legais produzidos pelas respectivas casas legislativas ou pelos executivos locais. Considerando que esse conjunto de experiências, realizadas a partir das realidades locais e regionais.

Observa-se a figura a seguir:

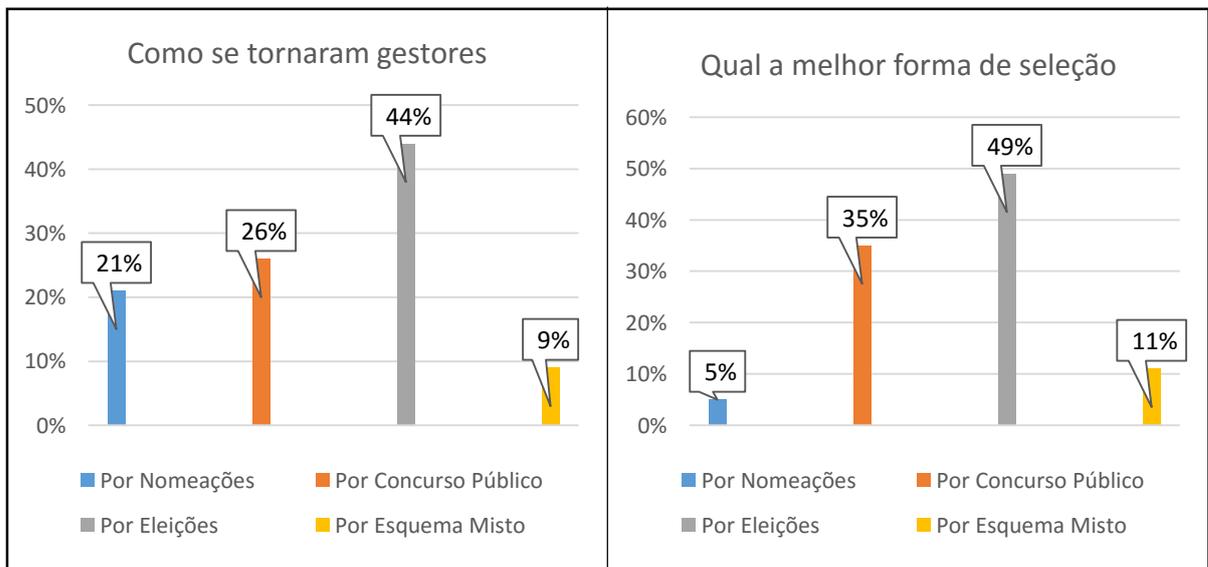
FIGURA 01 – FORMAS DE PROVIMENTO DO CARGO DE GESTOR ESCOLAR NO BRASIL



Fonte: Vieira, 2006, p. 38. Adaptação: Bezerra, 2015.

Através da amostragem realizada pela Fundação Vitor Civita, sobre o perfil dos gestores escolares nas capitais selecionadas, a pesquisa demonstrou como se deu o provimento de seus cargos e qual forma esses consideram como seleção ideal para acesso ao cargo de gestor escolar. Analisando a base de amostra, obtiveram-se os seguintes percentuais:

GRÁFICO 05 – COMPARAÇÃO ENTRE AS FORMAS DE PROVIMENTO



Fonte: Fundação Vitor Civita, 2009.

No Estado da Paraíba, como exposto por Vieira (2006, p. 38), o provimento dos cargos de gestor escolar ocorre através de eleições diretas, cujas exigências legais para o exercício do cargo seguem o que determina a Lei N° 7.983, de 10 de abril de 2006, que dispõe sobre o processo para provimento dos cargos de diretor e vice-diretor escolar da Rede Estadual de Ensino e dá outras providências.

A mencionada Lei é composta de onze artigos que definem, de maneira sequenciada, como dar-se a escolha do gestor escolar e seu vice, quando houver; quais as instituições participantes; o calendário a ser seguido; quais profissionais poderão pleitear os cargos; o tempo de mandato; as providências a serem tomadas caso não haja candidatos; a realização de cursos preparatórios para os novos gestores; e quais as pessoas consideradas como eleitores.

Sobre as exigências legais para o exercício do cargo nas escolas pertencentes a Rede Estadual de Ensino, a Lei N° 7.983/2006 dispõem que:

I – estejam no exercício de cargo de carreira dos profissionais da Educação;
 II – tenham formação específica mínima, obtida em curso de licenciatura plena, para os cargos de Diretor e Vice-Diretor de escola de ensino fundamental de 5ª a 8ª séries¹ e de escolas de nível médio; III - tenham formação específica mínima, obtida em curso de ensino médio, na modalidade Normal, para os cargos de direção de escola de ensino fundamental de 1ª a 4ª séries²; IV – tenham experiência mínima de 02 (dois) anos no ensino público estadual; V – tenham 01 (um) ano contínuo de efetivo exercício na escola; VI – comprometa-se, se eleito, a não exercer outro mandato, simultâneo, de administração na esfera estadual ou em outras esferas do poder público ou privado; VII – comprometa-se, se eleito, a ter disponibilidade de 40 (quarenta) horas semanais para o cargo de Diretor; VIII – não tenham sofrido penalidade, por força de procedimento administrativo-disciplinar, no triênio anterior ao pleito; (PARAÍBA, 2006, Art. 4º Inc. I a VIII).

A referida lei determina ainda que são considerados eleitores:

I - Professores; II - Especialistas em Educação; III - Servidores da escola ou de outras áreas à disposição da escola, com, pelo menos 06 (seis) meses de trabalho efetivo; IV - Pai, mãe ou responsável pelo aluno; e V - Alunos com idade mínima de 12 (doze) anos, regularmente matriculados. (PARAÍBA, 2006, Art. 9º).

¹ Considera-se a seguinte redação em virtude de sua publicação anteceder a Lei N° 11.274 de 06 de fevereiro de 2006, que altera os arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei N° 9.394/96, dispondo sobre a duração de (9) nove anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos (6) seis anos de idade.

² Idem. ¹

Diferentemente do Estado da Paraíba, que realiza o provimento dos cargos de Diretor e Vice-Diretor escolar através de processo eletivo, a Prefeitura do Município de Pombal-PB, onde se encontra localizada a Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão, utiliza-se de outra forma de provimento para os cargos supracitados, como pode ser observado em sua Lei Orgânica, onde compete ao Prefeito (a):

Prover cargos públicos, contratar, nos casos de excepcionais interesses do município, exonerar, demitir, aposentar, colocar em disponibilidade servidores e praticar todos os atos pertinentes a situação, respeitando o Estatuto dos Servidores Públicos e suas prescrições legais. (2002, p. 25-26, Art. 23, Inc. XIII).

Essa forma de provimento utilizada pelo Poder Executivo do município, de fato, foge à regra da concepção de gestão democrática estabelecida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Base da Educação. Entretanto, em virtude da construção do Novo Plano Municipal de Educação³, a expectativa é que seja realizada a reformulação acerca da modalidade de provimento aos cargos de Diretor e Vice-Diretor pela Rede Municipal de Ensino.

Considera-se assim, a falta de alguns requisitos básicos para provimento dos cargos de gestor escolar na rede municipal de ensino, diferentemente do que ocorre na rede estadual de ensino, ou seja, não há a necessidade de um período mínimo de exercício de cargo de carreira dos profissionais da Educação, tampouco formação acadêmica específica mínima. Entretanto, em virtude do período de ocupação do cargo, alguns critérios existentes assemelham-se em ambas as redes de ensino, como o compromisso de não possuir exercício simultâneo de outra função em virtude da incompatibilidade de horários, bem como não ter sofrido punições e não responder a processos administrativos disciplinares.

³ Em tramitação.

3. CONCEPÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA ESCOLAR

O conceito de gestão democrática e participativa nas escolas públicas tem se consolidado ao longo dos anos pela sociedade, mediante reivindicações das quais objetivam a devida adequação do modelo de gestão escolar, aonde todos possam participar de forma igualitária. A Constituição Federal de 1988, em seu art. 205, dispõe que “a educação é um direito de todos, e dever do Estado e da família, sendo promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, preparando-a para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

A colaboração da sociedade mencionada no artigo, é descrita por Nelson Piletti e Claudino Piletti (1997, p. 251) como:

... o processo de democratização qualitativa no qual compreende, portanto, o respeito mútuo entre todas as pessoas envolvidas no trabalho escolar, e a participação de todos na busca dos objetivos comuns. O diálogo e o trabalho cooperativo – e não a repressão e a competição exacerbam o individualismo – devem ser os valores e as práticas predominantes numa escola que pretende educar democraticamente para a democracia.

A gestão escolar, avaliada mediante uma perspectiva democrática, aparece frente a necessidade de repensar numa instituição caracterizada não apenas pelo papel desenvolvido pelo gestor escolar, mas sim, pela participação de todos os envolvidos nesse processo. Nesse sentido, Azevedo (2001, p. 510) descreve que:

A gestão democrática no sistema educacional público abre possibilidades para que se construa uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira, além de representar uma possibilidade de vivência e aprendizado da democracia, podendo, portanto, tomar um sentido diferenciado.

Maia e Bogoni (2008, p. 02), considerando os princípios democráticos que regem a Gestão Escolar dentro de um processo político no qual as pessoas são peças integrantes da escola, tem seus princípios básicos respaldados pelo diálogo e pela autoridade, aonde estes discutem, deliberam, planejam e solucionam problemas, bem como os encaminham, acompanham, controlam e avaliam, como um conjunto de ações desenvolvidas pela escola, decorrente da participação de todos os segmentos da comunidade escolar, porém, respeitando as normas coletivamente construídas.

3.1. Princípios da Gestão Democrática nas Escolas

Os princípios da gestão escolar democrática, como visto nos termos da Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei N° 9.394/96), propõe a participação de todos os que fazem parte da comunidade escolar, dando-lhes o direito a participação da construção e formação do ambiente escolar. Nessa perspectiva, Lück (2000, p. 16) entende que professores, membros da equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais ou responsáveis e demais membros da comunidade, são partes integrantes do ambiente cultural construído, pois colaboram diretamente com a constituição desse ambiente, através do modo de agir, caracterizando assim a identidade da escola perante a comunidade. Esse processo pode ser enumerado e representado pelo diagrama a seguir:

DIAGRAMA 01 – REPRESENTAÇÃO E CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA



Fonte: Maia; Bogoni, 2008. p. 26.

Maia e Bogoni ressaltam que, para que se possa realizar uma gestão democrática é preciso, acima de tudo, acreditar que a atuação do todo têm mais oportunidades de descobrir os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola.

Consideram que quanto maior o número de pessoas participando cotidianamente da vida escolar, maior será a probabilidade de se estabelecer relações flexíveis e menos autoritárias entre os educadores e a comunidade escolar. Portanto, considera-se que:

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências. (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

Os princípios da gestão democrática foram também elencados nos termos da Lei N° 10.127, de 9 de janeiro de 2001, que dispõe sobre a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE). Este documento, segundo Cury (2007), trata da gestão dos recursos, sua eficiência, transparência e modernidade nos meios, em seguida, o texto versa sobre gestão financeira e o pacto federativo. Para o autor, o texto usa de um adjetivo provocante quando enfatiza que: “para que a gestão seja eficiente há que se promover o autêntico federalismo em matéria educacional, a partir da divisão de responsabilidades previstas na Carta Magna”. (CURY, 2007, p. 03).

Destaca ainda que:

A gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha, postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia. Tal é o caso dos múltiplos Conselhos hoje existentes no âmbito de controle e fiscalização de recursos obrigatórios para a educação escolar, da merenda e de outros assuntos. Tal é o caso também dos orçamentos participativos em diversos municípios do país. É neste sentido que a gestão democrática é um princípio constituinte dos Conselhos Intraescolares como os Colegiados, o Conselho da Escola, os Conselhos dos Professores e outras formas colegiadas de atuação. A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. (CURY, 2007, p. 03).

Para Adrião e Camargo (2002), ao discutirem a gestão democrática tomando como base a Constituição Federal de 1988, ressaltam que:

[...] a manutenção da gestão democrática do ensino público, ao mesmo tempo em que se configurou como conquista por parte dos segmentos comprometidos com a democratização da gestão da educação, representou uma conquista parcial, na medida em que teve sua abrangência limitada e sua operacionalização delegada às regulamentações futuras, o que significou que sua aplicabilidade foi protelada. Além disso, a ideia da gestão democrática do ensino não recebeu mais nenhuma referência ao longo de todo o texto constitucional. (2002, p. 74).

Neste sentido, acredita-se que a gestão democrática nada mais é que a gestão compartilhada de direitos e deveres baseados em princípios éticos, políticos e institucionais, indo além do estabelecimento de ensino, colocando-se como um desafio em meio aos já existentes. Surgem, assim, as expectativas de que uma democratização da escola no Brasil seja constituída como um espaço de criação de igualdades e oportunidades, bem como do tratamento igualitário entre os sujeitos formadores desse processo.

3.2. Gestão Democrática e Participativa na Legislação: o papel do Gestor Democrático

Reportando ao discutido com relação as atribuições, a formação e as exigências legais para o exercício do cargo de gestor escolar, recorda-se que o papel do gestor escolar vai além da noção de administração de uma unidade de ensino como instituição pública. As dimensões que envolvem o exercício do cargo em meio aos princípios instituídos pela Constituição Federal de 1988, pela LDB e pelo PNE se sobrepõe ao conceito mínimo atribuída a gestão de um órgão ou empresa.

Para Vivan (2008, p. 52), “o gestor escolar é o núcleo de um sistema estruturado, hierárquico, que possui leis e regras definidas, devendo prestar contas sobre o uso dos recursos, sobre as ações desenvolvidas e sobre os resultados alcançados”. No sentido de instituição escolar, o gestor é parte de estrutura não formal, cuja escola é o núcleo que gradativamente se expande. Essa estrutura exige um gestor flexível e inovador, especialmente, ao liderar o processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, instrumento fundamental para o êxito da escola.

Lück (2000, p. 13), esclarece que “o papel do gestor compreende a guarda e gerência das operações estabelecidas em órgãos centrais; a responsabilidade pelo repasse de informações, controle, supervisão”. Considerando a concepção legal de gestão democrática, o papel do gestor envolve ainda: a necessidade de gerir a dinâmica social que envolve a comunidade escolar; mobilizá-los e articulá-los frente a diversidade existente, oferecendo-

lhes, inclusive, oportunidades; agir com responsabilidade em meio as transformações, assegurando que a organização escolar não esquive ao estabelecido em âmbito central e/ou hierárquico.

Dessa forma, entender o processo de democratização como a possibilidade de acesso ao ensino por parte da população mais carente, através de uma concepção política baseada pela universalização do ensino, faz com que o poder público promova a melhoria e ampliação da infraestrutura das unidades escolares, bem como a disponibilização de mais vagas e criação de novas turmas. Com o aumento do número de alunos matriculados, as instituições de ensino necessitam promover a democratização também aos procedimentos pedagógicos, já que os educadores entendem que é por meio deles e da atuação dos sujeitos responsáveis que o processo de ensino-aprendizagem tende a evoluir. Contudo, o núcleo gestor deve estar atento pois, com ampliação da estrutura física e com o aumento do número de alunos atendidos, os problemas também tendem em aumentar. Segundo Dinair Hora (1994, p. 41):

No sistema educacional, a concepção teórica do critério de relevância está em função direta com a postura participativa dos responsáveis pela sua administração. Desse modo, quanto mais administrativo, solidário e democrático for o processo administrativo, maiores as possibilidades de que seja relevante para indivíduos e grupos e também maiores as probabilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana necessária. O papel da administração da educação aí, será o de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional, sem perder de vista a especificidade de suas características e de seus valores de modo que a plena realização de indivíduos e grupos seja efetividade. (1994, p. 41)

A participação de toda a equipe escolar, compromissada com a construção de uma gestão escolar democrática efetiva, refletirá positivamente na qualidade do trabalho desenvolvido pela instituição de ensino. Ao considerar as inovações que o mundo moderno impõe, permite-se assim repensar a gestão como a integração consciente de ações desenvolvidas no cotidiano escolar, proporcionando uma outra maneira de direcionar a escola com responsabilidade.

Os sistemas de ensino devem definir normas que caracterizem a democratização do ensino, considerando cada peculiaridade, proporcionando a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola e a participação de membros da comunidade escolar nos Conselhos Escolares ou nas Associações de Pais e Mestres (BRASIL, 1996, Art. 14). Para que a gestão democrática seja estabelecida nas unidades escolares públicas de educação básica, torna-se necessário assegurar a elas progressivos graus de

autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996, Art. 15).

Araújo (2011), enumera quatro elementos como ferramentas indispensáveis a gestão democrática: a) participação; b) pluralismo; c) autonomia; e d) transparência, assim conceituadas:

A participação, caracteriza-se pelo sentido público de um projeto pertencente a todos e pelo sentido coletivo da sua construção, oferecendo-lhes oportunidades igualitárias, adquirindo caráter democrático e tornando-se mediadora das ações pela qual os sujeitos sociais comprometeram-se. *O pluralismo*, caracterizado pelo reconhecimento da diversidade, é, senão, o elemento no qual o gestor democrático encontrará maior dificuldade ao enfrentá-las, pois, consolida-se como uma postura na qual se reconhece a diversidade de ideias e opiniões geradoras de divergência durante o trabalho em grupo. *A autonomia*, como elemento da gestão democrática, constitui-se como estratégia emancipadora e de transformação social pela qual os sujeitos se submetem, caracterizados principalmente pela construção coletiva do projeto político pedagógico. *A transparência* está relacionada diretamente à ideia de escola como espaço público onde todos têm o acesso a tudo o que é desenvolvido ou adquirido durante o ano letivo. A transparência caracteriza-se, num sentido prático, como a qualidade ou condição do que é transparente. (op. cit. 2011, p. 13).

Assim, cabe ao gestor, planejar, organizar, executar, avaliar, acompanhar e, quando necessário, corrigir as ações e metas que visam desenvolver o estabelecimento positivo dos indicadores avaliativos pelo qual a instituição de ensino submete-se, permitindo o progresso e a excelência da qualidade de ensino oferecido pela escola.

3.3. Atividades da Gestão Escolar e a ocupação dos espaços na escola

Seguindo a concepção estabelecida por Santos (2006, p. 67), considera-se o termo espaço como a síntese entre o conteúdo social e as formas espaciais existentes. Desse modo, ao evidenciar o fenômeno da ação da sociedade sobre o espaço, Santos caracteriza-os como a ação sobre os objetos não como realidade física, mas como realidade social, impondo a eles novos valores, constituindo-se como resultado da produção, e cuja evolução é consequência das transformações do processo produtivo em seus aspectos materiais ou imateriais, é a expressão mais liberal e também mais extensa dessa práxis humana, sem cuja ajuda a existência não pode ser entendida. (SANTOS, 1982, p. 12).

Como conceito geográfico, o espaço é, portanto, o produto das relações entre os homens e a natureza, e ao mesmo tempo é fator que interfere nas mesmas relações existentes entre os homens na sociedade (CORRÊA, 1982), caracterizada como uma relação de equilíbrio entre a população e os recursos, mediada pela capacidade técnica. (MORAES, 1990, p. 23).

A partir desta relação de equilíbrio, a gestão escolar democrática caracteriza-se como uma atividade complexa, que necessita da atenção por parte não só do “diretor escolar”, bem como não se pode deter apenas a gestão administrativo-financeira da escola, pois trata-se de um encadeamento que envolve todos os envolvidos diretamente no processo de construção da instituição escolar, cabendo ao gestor articular e intervir quando necessário, atuando em todos os segmentos da comunidade.

O processo de organização e de gestão escolar não se desenvolve isoladamente. Para isso, torna-se necessário a construção de métodos que de maneira articulada e permanente busquem promovê-la. Esses métodos devem materializar-se em metas e ações elaboradas mutuamente. A gestão democrática é considerada por Dourado (2006, p. 52) como “fruto da mobilização dos trabalhadores em educação, das comunidades escolar e local, motivados pela garantia da autonomia da unidade escolar, pela implantação de processos colegiados nas escolas, pela garantia de financiamento pelo poder público e pela adequada ocupação dos espaços existentes”. Constitui-se assim, o processo de organização e de gestão escolar, conforme demonstrado no diagrama a seguir:

DIAGRAMA 02 – PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR⁴



Fonte: UFBA, 2015.

⁴ Adaptado de Gestão Escolar: Planejamento Participativo e Avaliação. UFBA, 2015.

A direção e coordenação escolar tem como diretriz, o desenvolvimento dos processos de planejamento, da organização e da avaliação. Suas funções envolvem, entre muitas, a mobilização, a liderança, a motivação, a comunicação e a capacidade de articulação dos esforços de todos os sujeitos envolvidos nesses processos. Esta função implica a necessidade do exercício da autoridade, da responsabilidade, do poder de decisão, da disciplina e da iniciativa.

O planejamento consiste no processo de construção desenvolvido numa perspectiva democrática e participativa, que contribui para a organização e gestão escolar, resta ainda definir quais as suas funções. De acordo com Libâneo (2004, p. 150), a organização envolve o sistema de racionalização dos recursos (humanos, físicos, materiais e financeiros) de modo a assegurar os procedimentos de ensino e aprendizagem. A organização em si cria e viabiliza as devidas condições para que se realize tudo o que foi planejado previamente.

Por fim, a avaliação é a comprovação do devido funcionamento da escola. Consiste em examinar se aquilo previsto e analisado durante o planejamento está sendo realmente alcançado. Este processo torna-se mais comum no término dos bimestres, com ênfase maior ao término do ano letivo. O processo de avaliação institucional, segundo Dourado (2006, p. 53), quando bem realizado, permite elucidar os problemas da escola e toda a comunidade é envolvida na busca de soluções. Para o autor, a efetivação de novas dinâmicas de organização e gestão escolar, com base em processos que beneficiem a participação coletiva na tomada de decisões, é importante para que a escola cumpra com as suas finalidades sociais, assim, a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar e local constitui-se a base para a democratização da escola e de sua gestão.

A democratização da escola, refletida pelo compromisso e pela eficácia das equipes responsáveis por este processo, proporciona a comunidade na qual encontra-se inserida a oportunidade de (re) organização das atividades no espaço e no tempo, através de programas e recursos especiais, distribuídos de modo a promover o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem nas escolas da rede públicas de ensino. Programas como o Escola Aberta, o Mais Educação, desenvolvem não apenas o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, mas fornecem subsídios para o desenvolvimento e ajuste diferenciados de comportamento e das necessidades biológicas, psicológicas, sociais e históricas.

O Escola Aberta é um programa temporário criado pelo Governo Federal, sob intermédio do Ministério da Educação e Cultura (MEC), reconhecido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), através da Resolução N° 052, de 25 de outubro de 2004, tendo como objetivo, “apoiar a instituição de espaços alternativos para o

desenvolvimento de atividades culturais, esportivas, de lazer, nos finais de semana nas escolas públicas da educação básica por intermédio do Programa Escola Aberta: Educação, Cultura, Esporte e Lazer para a Juventude”. (BRASIL, 2004, Art. 1º). Em resumo, a proposta pedagógica do Escola Aberta enfatiza que este programa tem como objetivos:

a) contribuir para a melhoria da qualidade da educação, a inclusão social e a construção de uma cultura de paz; b) promover e ampliar a integração entre escola e comunidade; c) ampliar as oportunidades de acesso a espaços de promoção da cidadania; d) contribuir para a redução das violências na comunidade escolar. (BRASIL, 2007, p. 14).

O Mais Educação é outro programa permanente desenvolvido pelo Governo Federal, instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10, também sob intermédio do MEC, estabelecido de modo a induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular, tendo como princípio, contribuir para a melhoria da aprendizagem por meio da ampliação do tempo de permanência de crianças, adolescentes e jovens matriculados em escola pública, mediante oferta de educação básica em tempo integral. (BRASIL, 2010, Art. 1º).

Estes programas têm objetivos semelhantes. Ambos buscam contribuir para a melhoria da qualidade da educação, porém, de maneira distintas. Enquanto o primeiro utiliza o espaço escolar apenas durante os finais de semana, o segundo utiliza o espaço em simultaneidade ao horário convencional, ou seja, durante o horário das aulas regulares, contudo, ampliando-as para o desenvolvimento de atividades extracurriculares. A diferença existente é que enquanto o Escola Aberta atua de forma temporária (tempo de execução pré-definido) o Mais Educação atua de forma permanente, ano após ano, acompanhando o calendário letivo.

Deste modo, o Programa Mais Educação tende a exercer uma maior influência sobre o processo evolutivo do aprendizado dos alunos participantes. Vale salientar que em ambos, a participação é facultativa, porém, no caso do Mais Educação, caso o aluno (mediante autorização de seu pai ou responsável) opte em participar do programa, este estará passível ao controle de sua frequência, como ocorre no ensino regular. Cabe ressaltar que as escolas não são obrigadas a aderirem aos programas, mas caso as façam, estarão se submetendo ao cumprimento do que determinam suas respectivas legislações.

Como se pode observar, para a execução de ambos os programas, torna-se necessário por parte das equipes gestora e pedagógica, desenvolverem estratégias distintas já que para o

devido funcionamento das atividades pertinentes aos programas, o espaço escolar sofrerá as principais intervenções. No caso do Programa Mais Educação, essas intervenções são bem mais expressivas.

O Decreto N° 7.083/2010, Art. 1°, em seus §§ 1°, 2° e 3°, conhecido como lei do Programa Mais Educação, destacam que:

§1° Para os fins deste Decreto, considera-se educação básica em tempo integral a jornada escolar com duração igual ou superior a sete horas diárias, durante todo o período letivo, compreendendo o tempo total em que o aluno permanece na escola ou em atividades escolares *em outros espaços educacionais*; §2° A jornada escolar diária será ampliada com o desenvolvimento das atividades de acompanhamento pedagógico, experimentação e investigação científica, cultura e artes, esporte e lazer, cultura digital, educação econômica, comunicação e uso de mídias, meio ambiente, direitos humanos, práticas de prevenção aos agravos à saúde, promoção da saúde e da alimentação saudável, entre outras atividades; e §3° As atividades poderão ser desenvolvidas *dentro do espaço escolar*, de acordo com a disponibilidade da escola, ou fora dele sob orientação pedagógica da escola, mediante o uso dos equipamentos públicos e do estabelecimento de parcerias com órgãos ou instituições locais”. (grifo nosso). (BRASIL, 2010, Art. 1°).

Lisiane Gazola (2010, p. 735), destaca que “a questão do espaço, por si só, já remete a reflexões acerca do que leva cada lugar ocupado a ter um significado ímpar na vida dos seus ocupantes, assim como na evidente influência que os mesmos impulsionam na vida deste grupo comum”. Essa reflexão torna-se mais compreensível ao observar o disposto nos incisos II e V do Art. 2° do Decreto N° 7.803/2010, onde vimos que:

São princípios da educação integral, no âmbito do Programa Mais Educação: II - a constituição de territórios educativos para o desenvolvimento de atividades de educação integral, *por meio da integração dos espaços escolares* com equipamentos públicos como centros comunitários, bibliotecas públicas, praças, parques, museus e cinemas; e V - o incentivo *à criação de espaços educadores sustentáveis* com a readequação dos prédios escolares, incluindo a acessibilidade, e à gestão, à formação de professores e à inserção das temáticas de sustentabilidade ambiental nos currículos e no desenvolvimento de materiais didáticos. (grifo nosso). (BRASIL, 2010, Art. 2°).

Estas disposições ratificam a responsabilidade imposta a gestão escolar - democrática - como unidade articuladora do espaço. O planejamento desenvolvido estabelece as estratégias necessárias para reconstrução desse espaço, de modo a manter as características,

porém, adaptando-as para o desenvolvimento das atividades. Nessa concepção, Carpintero e Almeida (2009, p. 70), define o espaço da escola como: “sua infraestrutura física; uma condição necessária para que haja integração do trabalho dos professores, dos funcionários e dos profissionais especializados responsáveis pelo planejamento administrativo, espacial, construtivo da escola”.

Contrariando esse entendimento, Paulo Freire (1981) reflete acerca de uma educação para além dos limites físicos da escola, considerando que qualquer espaço pode ser utilizado para execução do processo educativo, seja uma outra sala da escola, uma sombra de mangueira ou outra parte da cidade ou do campo. O entendimento de Freire assemelha-se a uma das finalidades do Programa Mais Educação, em seu Art. 1º, § 1º, quando estabelece a possibilidade de permanência dos alunos durante atividades desenvolvidas na escola ou em outros espaços educacionais.

4. A GESTÃO NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DECISÃO

O problema da aprendizagem no Brasil é um fenômeno tanto o quanto inexplicável, incompreensível. Objetivando suprir essas incógnitas, a psicologia voltou-se a análise de teorias e posições que, segundo Giusta (2013), buscam em Piaget, Vygotsky e Mallon, encontrar formulações que as superem. Segundo a autora, “as teorias e posições de Piaget não podem ser entendidas senão no contexto de sua produção teórica mais geral”, sendo assim necessárias análises e considerações mais abrangentes para que se possa obter êxito, e assim suprimir, ou ao menos minimizar os problemas existentes.

Uma das teorias mais importantes na educação, o construtivismo, proposto e estudado por Piaget no início do século XX, tinha como objetivo, a partir de um conjunto de práticas, explicar como se desenvolve a inteligência humana a partir das ações mútuas desenvolvidas entre o homem e o meio. Deste modo, a E.M.E.F. Decisão vivencia um momento onde sua prática pedagógica volta-se a proposta sócio construtivista, por entender que o conhecimento construído pela interação do aluno com o meio e com os outros, pode diretamente interferir em seu aprendizado. Esta proposta pedagógica fundamenta-se ainda nos princípios norteados pela LDB, Art. 3º, assegurando-os e preparando-os para o exercício da cidadania.

Nesta perspectiva, as equipes gestora, pedagógica e docente não só buscam desenvolver e estimular a aprendizagem dos alunos com qualidade e ética, mas também se preocupam em prepará-los para serem sujeitos críticos, criativos, comprometidos com os valores éticos, políticos e com a reconstrução da sociedade em que vivem, possibilitando ainda o contato e o aperfeiçoamento do saber a partir das novas tecnologias. A E.M.E.F. Decisão assume um papel importante na formação dos jovens, propiciando um espaço de convivência democrática e enriquecida, respeitando as diferenças, desenvolvendo atividades voltadas para a construção de competências e habilidades, individuais e coletivas.

Uma ação imprescindível para que esta melhoria se tornasse realidade foi a introdução de um currículo construído coletivamente, de forma que este se desenvolvesse através de um processo dinâmico, mutante, influente, aberto e flexível. O currículo da E.M.E.F. Decisão, como mencionado, tem sua prática voltada para a realidade dos alunos, explicitando intenções e revelando, diferenciadamente, o compromisso com o social, além de constituir-se por uma proposta diferenciada e organizada a partir do que determina o Art. 32, § 2º, da Lei Nº 9.394/1996, que propõe aos estabelecimentos de ensino que utilizam a

progressão regular por série que as mesmas possam adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, desde que observadas as normas do sistema de ensino vigente.

4.1. A Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão como espaço transformado

Considerando a noção de espaço a partir da concepção exposta por Santos (1982, p. 12), a Escola Municipal de Ensino Fundamental “Decisão” encontra-se localizada a Rua Coronel João Leite, n.777, Centro, Pombal – Paraíba, oferecendo a comunidade a modalidade de Ensino Fundamental, Anos Finais, de acordo com o que determina a Lei N° 9.394. (BRASIL, 1996). Criada em outubro de 2000⁵, o sistema educacional desenvolvido pela E.M.E.F. Decisão tem como objetivo “desenvolver procedimentos didático-pedagógicos, que apresentem ações centradas na pedagogia de projetos e que contemplem a teoria dos temas transversais, envolvendo o conhecimento produzido numa reflexão crítica da realidade social”. (DECISÃO, 2008, p. 06).

IMAGEM 01 – ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DECISÃO



Fonte: Bezerra, 2015.

⁵ A Prefeitura Municipal, representada pela Secretaria Municipal de Educação, sob orientação de sua Assessoria Jurídica, não nos soube informar número do Decreto ou Lei Municipal criadora da unidade de ensino.

Os núcleos gestor, pedagógico e administrativo da escola é composto por 16 profissionais, sendo: 03 Gestores (as) (um titular e dois adjuntos (as)); 02 Supervisores (as); 01 Secretário (a); 01 Agente Técnico Administrativo; 03 Vigilantes; 02 Merendeiras e 04 Auxiliares de Serviços Gerais. O corpo docente é constituído por 47 profissionais, distribuídos em: 29 Professores de Nível Superior e 18 Especialistas em Educação responsáveis pelo Atendimento Educacional Especializado (AEE) e pelo desenvolvimento do Programa Mais Educação (PME).

De acordo com dados fornecidos pela equipe gestora, no ano letivo em curso foram realizadas 590 matrículas, sendo distribuídos em 20 turmas, nos turnos manhã e tarde. As comunidades atendidas pela E.M.E.F. Decisão são constituídas, em sua maioria, por famílias residentes na Zona Rural do município de Pombal – Paraíba, assim como, por famílias residentes na Zona Urbana, em menor número. Por estar localizada no centro da cidade de Pombal, em uma porção que se limita diretamente a alguns bairros periféricos, parte destes alunos também são procedentes de famílias carentes.

O espaço físico da Escola Municipal do Ensino Fundamental Decisão é composto por 36 ambientes, distribuídos em:

TABELA 01 – ESPAÇO FÍSICO DA E.M.E.F. DECISÃO

01 Sala da Direção e Secretaria	01 Recepção
01 Ambiente dos Professores	01 Cozinha
01 Biblioteca	01 Almoxarifado
01 Laboratório de Informática	02 Salas de Vídeos
01 Sala de Leitura	01 Sala Multimídia
01 Auditório	01 Sala de Reforço
01 Sala de Jogos	01 Sala de Oficinas do PME
01 Sala de Recursos Multifuncionais	14 Salas de Aula
01 Pátio Recreativo	01 Quadra Poliesportiva
02 Banheiros para os Funcionários	02 Banheiros para os Alunos

Fonte: DECISÃO, 2008.

Com relação à infraestrutura existentes, bem como aos equipamentos eletroeletrônicos utilizados como recursos pedagógicos, a escola dispõe dos seguintes instrumentos:

TABELA 02 – INFRAESTRUTURA DA E.M.E.F. DECISÃO

Água Filtrada	Fossa Rudimentar
Água Potável	Coleta de Lixo
Energia Elétrica	Acesso à Internet

Fonte: DECISÃO, 2008.

TABELA 03 – EQUIPAMENTOS ELETROELETRÔNICOS DA E.M.E.F. DECISÃO

Televisor	Impressora
Vídeo Cassete	Aparelho de Som
DVD	Projeto Multimídia (Datashow)
Antena Parabólica	Câmera Fotográfica
Copiadora	Câmera Filmadora

Fonte: DECISÃO, 2008.

A fim de uma melhoria na qualidade da educação, assim como o processo de ensino-aprendizagem, tornou-se necessário a introdução de mudanças, não somente naquilo que é ensinado e aprendido na escola, mas também na forma como se ensina e como se aprende. Para isso, torna-se necessário a articulação por parte das equipes gestora, pedagógica e docente, a inserção e reflexão de princípios que norteiam não só o Projeto Político-Pedagógico (PPP), mas também a relação existente entre estas equipes e as comunidades por eles atendida. Desse modo, destacam-se os seguintes princípios: I). Princípio Epistemológico; II). Princípio Didático-Pedagógico; III). Princípio Ético; e IV). Princípio Estético.

À proposta da E.M.E.F. Decisão é voltada para uma linha pedagógica baseada na teoria de Paulo Freire (1981, p. 79), na qual o educador deve se comportar como um provocador de situações, um animador cultural num ambiente em que todos aprendem em comunhão. “Ninguém educa ninguém, ninguém se educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”.

A E.M.E.F. Decisão baseia-se nos quatros pilares da educação defendidas por Delors (2010, p. 13-14), que são: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver; e aprender a ser; para em conjunto construir uma educação de qualidade, estimulando um ambiente favorável à vivência dos valores éticos, por toda à comunidade escolar, buscando interagir através de projetos que proporcionem a participação dos pais no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, além da melhoria da convivência no seu cotidiano familiar e social,

desenvolvendo as potencialidades e habilidades socioculturais, formando um cidadão crítico para interagir em sociedade.

Considerando a importância acerca das ideias piagetianas propostas por Duarte (2014, p. 01), e que envolve um aspecto importante que deve ser considerado, refere-se ao aspecto ético, essencial na construção da moral e da afetividade. Menciona que, partindo do princípio de que o desenvolvimento da moralidade se define também como a ética do cuidado, centrada na reflexão que se faz sobre as relações entre as pessoas. Deste modo, elementos relativos ao senso de justiça, assim como outras virtudes, passaram a ser vistas não apenas como elementos mediadores da construção intelectual, mas como princípios fundamentais da convivência em sociedade. Tais virtudes como a generosidade, a compaixão e a lealdade, são subsídios efetivos para à construção da chamada moral autônoma.

Os princípios estéticos na Escola são trabalhados com a finalidade de aflorar no aluno a sensibilidade para à sua manifestação estética, e principalmente elevar à sua autoestima, pois, em nossa comunidade, poucas são as que tem acesso ao lazer e à cultura. Isso se dá através de passeios turísticos, concursos e apresentações de peças musicais e teatrais, entre outros. Nessa perspectiva, pode utilizar o uso da linguagem oral para conversar, brincar, comunicar e expressar desejos, necessidades, ideias, preferências e sentimentos e, relatar suas a vivências nas diversas situações de interação presentes no cotidiano como manifestações espontâneas dos alunos dessa Escola.

A partir desta síntese, pode refletir acerca da transformação e ocupação dos espaços de modo a constituir-se num ambiente adequado as atividades e práticas escolares. Para Santos (1988, p. 9-10), o espaço como objeto trata-se de um sistema de realidades, um sistema formado pelas coisas e a vida que as anima, uma teoria, um sistema construído no espírito, um fenômeno dinâmico representado por transformações quantitativas e qualitativas. Estas transformações proporcionam novas possibilidades de análise acerca da apropriação do espaço escolar, bem como das relações nele estabelecidas.

De acordo com Vinão (2005), a análise do espaço escolar implica considerar três aspectos: sua morfologia ou estrutura, seus diferentes usos e funções e a sua organização ou relações existentes entre os seus diferentes espaços e funções.

(...) a instituição escolar ocupa um espaço que se torna, por isso, lugar. Um lugar específico, com características determinadas, aonde se vai, onde se permanece umas certas horas de certos dias, e de onde se vem. Ao mesmo tempo, essa ocupação de espaço e sua conversão em lugar escolar leva consigo sua vivência como território por aqueles que com ele se relacionam. Desse modo é que surge, a

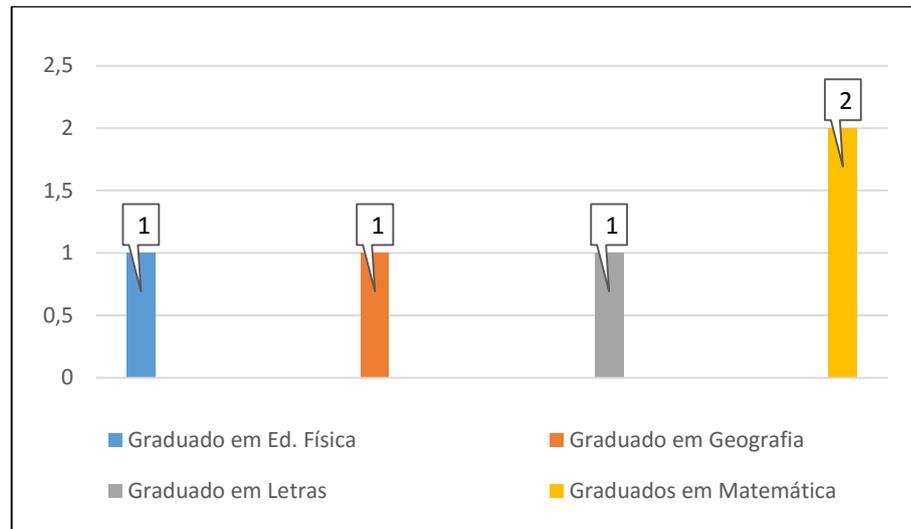
partir de uma noção objetiva – a de espaço – lugar – uma noção subjetiva, uma vivência individual ou grupal, a de espaço – território. (VIÑAO, 2005, p. 17)

Esse processo tornou-se mais efetivo com a introdução de novas políticas para a educação básica, na qual enfatizam-se, critérios de qualidade instituídos desde o ensino infantil, prosseguindo assim pelos ensinos fundamental e médio. Segundo Corrêa (2007), estas duas últimas etapas da escolarização são ainda atendidas de forma deficitária, cuja história de vinculação à educação é relativamente recente. Cristofoli (2012, p. 04), destaca que o Estado brasileiro investiu intensamente na construção de creches e pré-escolas através do Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância). Este programa tem como propósito promover ações supletivas e redistributivas, para a correção progressiva das disparidades de acesso e de garantia do padrão mínimo de qualidade de ensino através da melhoria da infraestrutura da rede física escolar, tais como investimentos em construção, reforma, equipamentos e mobiliários para creches e escolas públicas das redes municipais e do Distrito Federal. (BRASIL, 2007, Art. 1º).

4.2. A visão dos sujeitos da pesquisa sobre a gestão e o espaço escolar

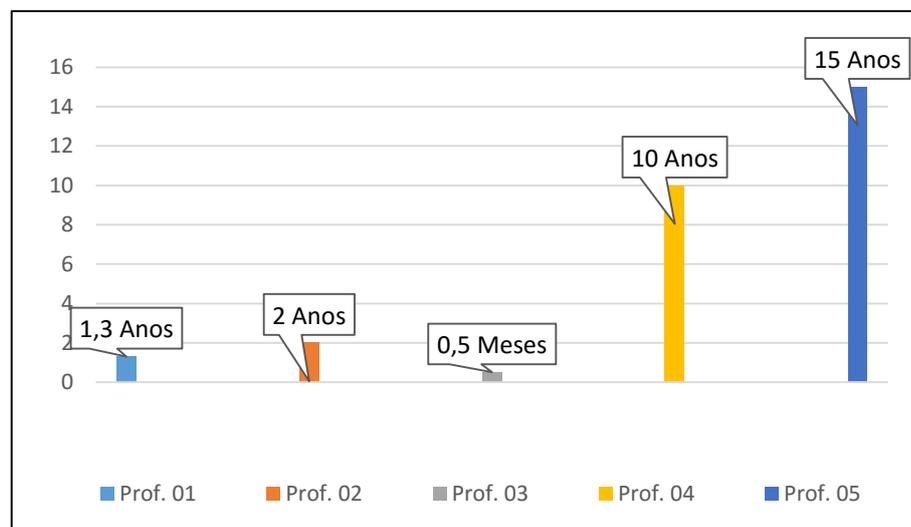
Inicialmente, necessita-se caracterizar os sujeitos da pesquisa, destacando, assim, a participação de alunos do 6º, 8º e 9º Anos, distribuídos da seguinte maneira: 04 alunos do 6º Ano; 06 alunos do 8º Ano; e 02 alunos do 9º Ano. Esta delimitação ocorreu em virtude da disponibilidade e aceitação por parte dos mesmos em colaborar com a pesquisa. Quando perguntados sobre o gosto pelos estudos, observa-se que entre o grupo de alunos envolvidos, 92% afirmaram gostarem de estudar, ou seja, apenas um aluno afirmou não gostar de estudar.

Posterior ao levantamento inicial, no que se refere aos questionários aplicados junto aos alunos, foi realizado uma consulta semelhante, envolvendo um grupo de professores, tendo como objetivo conhecer o perfil dos profissionais, como exemplo, a área e tempo de atuação docente, inclusive, o de atuação na escola objeto do estudo. Participaram da pesquisa cinco professores, todos vinculados a rede municipal de ensino, lotados na E.M.E.F. Decisão. Do mesmo modo que os alunos, essa delimitação também ocorreu em virtude da disponibilidade e aceitação por parte dos professores. Desse modo, após realizada a análise inicial, obteve-se as seguintes informações:

GRÁFICO 06 – ÁREA DE ATUAÇÃO DOCENTE

Fonte: Bezerra, 2015.

O contexto atual da atividade profissional, principalmente durante os primeiros anos de graduação, ou até mesmo após ela, proporcionam a muitos dos futuros professores a oportunidade de atuarem em outras áreas que não seja à docência. É corriqueiro ver futuros professores atuando no setor administrativo ou no setor pedagógico das escolas ou de outras repartições, a exemplo das Secretárias de Educação e Gerências Regionais de Ensino, desta forma, quando questionados os professores envolvidos nesta pesquisa, percebeu-se a inversão desta conjuntura, já que dentre estes, apenas um professor afirmou ter desenvolvido outra atividade na educação além da docência.

GRÁFICO 07 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOCENTE NA E.M.E.F. DECISÃO

Fonte: Bezerra, 2015.

Em conformidade com os questionamentos, desta vez, sobre o tempo em que estes professores exercem à docência na E. M. E. F. Decisão, pôde se observar a variação existente com relação ao tempo de atuação docente nesta instituição de ensino.

Ao indagar a gestora escolar, cargo ocupado atualmente pela Professora Liege Dantas Reis de Carvalho, graduanda em Letras, habilitação em Língua Brasileira de Sinais (Libras). A professora Liege conta com cinco anos de experiência na educação, sendo quatro anos como professora de Língua Portuguesa e, um ano como gestora escolar, ambas na Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão.

Definidos os sujeitos, partiu para investigá-los sobre a análise acerca da escola como um espaço transformador, considerando que tais transformações advêm do papel desempenhado pelo gestor escolar, por ser este o principal responsável não só pela administração de uma entidade pública, mas pelo papel de liderança e influência exercida sobre os demais sujeitos, alunos e professores.

Entre os alunos participantes desta pesquisa, cerca de 67% afirmaram gostar do modelo de administração desenvolvido pela atual gestão, porém, em virtude da progressão escolar, nem todos participaram da transição entre a gestão anterior e a atual. A análise a partir das afirmações dos alunos pode ser observada no quadro a seguir:

QUADRO 02 – RELAÇÃO ENTRE AS GESTÕES DA E.M.E.F. DECISÃO

GESTÃO ANTERIOR EM RELAÇÃO A ATUAL		GESTÃO ATUAL EM RELAÇÃO A ANTERIOR	
2	16,7% - Era melhor	5	41,7% - Melhorou
2	16,7% - Era pior	3	25,0% - Piorou
1	8,3% - Não mudou	4	33,3% - Não responderam
3	25,0% - Não vivenciaram		
4	33,3% - Não responderam		

Fonte: Bezerra, 2015.

As informações cedidas pelos docentes são discordantes do resultado obtido junto aos alunos. O olhar do educador não se direciona apenas a postura autoritária contemplada pelos alunos, mas também, ao modelo de administração e liderança, baseado em suas concepções com relação à atuação gestora.

Sobre estas concepções, os docentes participantes desta pesquisa caracterizam Gestão Escolar como um conjunto de processos administrativos de um órgão, empresa ou entidade e que, no caso das escolas, envolve toda a comunidade, onde todos opinam e participam das decisões e da organização como um todo.

Diferentemente dos alunos, todos os professores, mesmo não tendo lecionado na E.M.E.F. Decisão na época da transição, conheciam a gestão anterior, devido ao relacionamento pessoal e profissional existente. Apenas 40% destes profissionais lecionavam na E.M.E.F. Decisão na época em que ocorreu a transição de gestão, e, em meio a este fenômeno, os professores que vivenciaram esse momento caracterizam as gestões passadas como atuantes, antidemocráticas, rígidas e descomprometidas. Consideram que este modelo de gestão reproduziam uma educação responsável, pragmática e metódica, porém, deficiente, pois dificultava a participação e o trabalho dos membros da comunidade escolar.

Diferentemente das anteriores, a atual gestão da E.M.E.F. Decisão tem tido uma maior aceitação também por parte dos docentes. Consideram-na como uma gestão comprometida, democrática e participativa, além de classificarem-na, em sua maioria, como uma gestão contemporânea, sistêmica e organizacional, que foca as pessoas e o ambiente, tendo também um modelo de gestão norteado pelo conhecimento, por introduzir novas estratégias para a competitividade e que, usando o conhecimento como fator intangível de produção, conduz a ideia da necessidade de aprendizagem constante, quer dos indivíduos, quer das organizações.

Cabe ressaltar que, para que esse modelo de gestão desempenhe o papel ideal frente ao processo de ensino-aprendizagem dos alunos, um outro componente é fundamental e, segundo 80% dos docentes envolvidos nessa pesquisa, a atual gestão a perfaz de uma maneira democrática. Trata-se da liderança desenvolvida pela gestora escolar frente aos núcleos gestor e pedagógico da unidade escolar, caracterizado pela possibilidade de debate das diretrizes institucionais por todo o grupo, estimulado e assistido pela gestora, bem como da divisão de tarefas a critério de cada membro, ou seja, cada um dos envolvidos nesse processo tem a liberdade de escolha entre as tarefas a serem desenvolvidas e seus possíveis companheiros de trabalho.

Indagados sobre a ocorrência de mudanças por parte da nova gestão, os professores, de forma unânime, confirmaram tais acontecimentos, inclusive, classificando-os também de forma unânime como positivas. Exemplo dessa mudança, foi o amadurecimento em termos de planejamento, situação quase inexistente nas gestões anteriores. O trabalho coletivo também complementa essa fase de transformação, acompanhado pela introdução de programas que

visam a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, assinalados pela melhoria do desempenho e do comportamento dos alunos, dentro e fora da sala de aula.

4.3. Possibilidades e limites da atividade do Gestor Escolar

Considerando as possibilidades e limites existentes acerca da atividade e do trabalho do gestor escolar, instintivamente, visto como o líder, como o responsável pela condução do trabalho coletivo, administrativo e pedagógico; promotor do diálogo, do respeito entre os demais componentes destes núcleos, bem como dos alunos e da comunidade. Conforme descrito por Bortolini (2013, p. 07), o trabalho desenvolvido pelo gestor escolar, seguindo o princípio da Gestão Escolar Democrática e Participativa, tem como objetivo principal, dirigir um projeto educativo, politicamente comprometido com a transformação social da escola e da comunidade, propiciando condições para a prática docente e discente, bem como:

(...) assegurar uma organização interna da escola; assegurar o desenvolvimento das capacidades e habilidades intelectuais dos indivíduos; privilegiar a escola como local de apropriação sistemática e organizado de conhecimentos; incentivar o uso das tecnologias de informação e comunicação contribuindo para novas práticas pedagógicas; aperfeiçoar as relações humanas dentro do ambiente escolar; garantir a efetivação da gestão democrática; garantir a participação efetiva dos funcionários, técnicos e professores nas reuniões; fortalecer a relação entre escola e comunidade; garantir a efetivação do Projeto Político Pedagógico e da Proposta Pedagógica Curricular; garantir a transparência da gestão dos recursos financeiros; proporcionar e garantir o fortalecimento da formação continuada para todos os profissionais da escola; instituir uma avaliação qualitativa para apreciação, análise e julgamento das práticas educacionais. (BORTOLINI, 2013, p. 07-08).

Tais atribuições, teoricamente, são comuns a todas as instituições de ensino, independentemente do sujeito responsável pela gestão, desde que este conscientemente exerça seu papel como representante da comunidade escolar. Assim, considerando estas responsabilidades, questionada sobre os motivos que lhe motivaram a aceitar o convite e exercer essa função, a professora Liege afirma que foi o desafio, o principal motivador a aceitar essa função, bem como a oportunidade que viu de mostrar seu trabalho e colaborar com o desenvolvimento da instituição de ensino, e a chance de aprender e enriquecer seu currículo. (...) A professora Liege considera sua gestão como democrática, pois proporciona

aos diversos segmentos da comunidade escolar a possibilidade de colaborarem com o pleno desenvolvimento da unidade escolar.

Sobre o alcance de seus objetivos como gestora, confessa esbarrar em algumas questões relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem, porém mantém-se determinada a enfrentá-las de modo a superá-las, para isso, participa junto aos professores dos encontros pedagógicos, participa da elaboração e execução de projetos e ações de cunho pedagógico, além de estar à frente de outros espaços e atividades que, teoricamente, não seriam atribuições do gestor (a) escolar.

Em meio a essas considerações, a gestora enfatiza que a falta de comprometimento por parte de alguns funcionários da escola, inclusive professores, geram sua insatisfação frente ao exercício da função de gestora escolar, porém, a inquietação em tentar mudar o que se mostra impossível (sic.), motiva-lhe ainda mais a continuar exercendo o trabalho a ela designado. Menciona o aspecto representativo exercido pela administração pública, neste caso especificamente, pela Secretária Municipal de Educação, que tem se mostrado presente frente as necessidades existentes, atendendo-a sempre que solicitado. Destaca também a insuficiência de servidores, fator que inspira maiores cuidados em virtude do espaço físico enorme e o grande número de alunos matriculados.

Atenta a essa insuficiência, não apenas numérica, mas também qualificada, a Professora Liege afirma ter de ocupar outros espaços que não seja a sala da “direção escolar”. A exemplos de corredores, banheiros, salas de aulas, portaria. Em suma, esses são alguns dos ambientes nos quais a gestora mantém-se presente, fiscalizando e fazendo com que as regras sejam cumpridas. Para isso, a elaboração e execução de um PPP que possibilite a organização do processo pedagógico desempenhado pela Escola. No caso da E.M.E.F. Decisão, o PPP se encontra em fase de reformulação, assim como o Regimento Interno (RI), pois ambos datam do ano de 2009 e não mais atendem a necessidade da instituição de ensino.

Enfim, as possibilidades e limites da atividade do gestor escolar, segundo a Professora Liege, refletem diretamente no cotidiano escolar. Para os professores, o reflexo de um desempenho escolar pode ser observado no dia-a-dia dos alunos, nos processos avaliativos pelos quais são submetidos, conduzindo-os a um ciclo de superação e conquistas. Na E.M.E.F. Decisão, as possibilidades e limites da atividade do gestor escolar reflete ainda em uma maior participação dos alunos em sala de aula, não apenas nas avaliações, mas também em seu comportamento, a partir da abertura do diálogo entre alunos, familiares, professores e a gestora escolar, retomando o sentido original de uma instituição comprometida com a formação desses alunos.

4.4. A Escola como lugar de possibilidades

A noção de lugar constitui-se segundo Santos (1997, p. 212-213) como “um intermédio entre o mundo e o indivíduo, induzindo a análise geográfica a uma outra dimensão - a da existência- pois refere-se a um tratamento geográfico do mundo vivido”. Para Suertegaray (2001, p. 08), pode compreender o lugar “através de nossas necessidades existenciais, a exemplo, nossa localização, posição, mobilidade e interação com os objetos e/ou com as pessoas”, porém, as perspectivas deste mundo vivido, descrito por Santos (1997), podem considerar além do lugar e as necessidades existenciais, outras dimensões do espaço, sejam elas os objetos, as ações, as técnicas ou o tempo, através de um cotidiano compartilhado, onde cada um exerce uma ação própria.

Ao conceituar a escola como um lugar de possibilidades, pôde realizar uma analogia ao exposto por Silva (1988, p. 127), ao afirmar que: “o lugar era, então, uma parcela do espaço onde ocorria alguma coisa relacionada à população que o habitava ou que vinha de outros lugares. Desse modo, torna-se necessário apreciar a opinião dos sujeitos envolvidos nesta pesquisa, por considerar serem esses os mais interessados no processo pelo qual constitui-se essas propostas, as possibilidades.

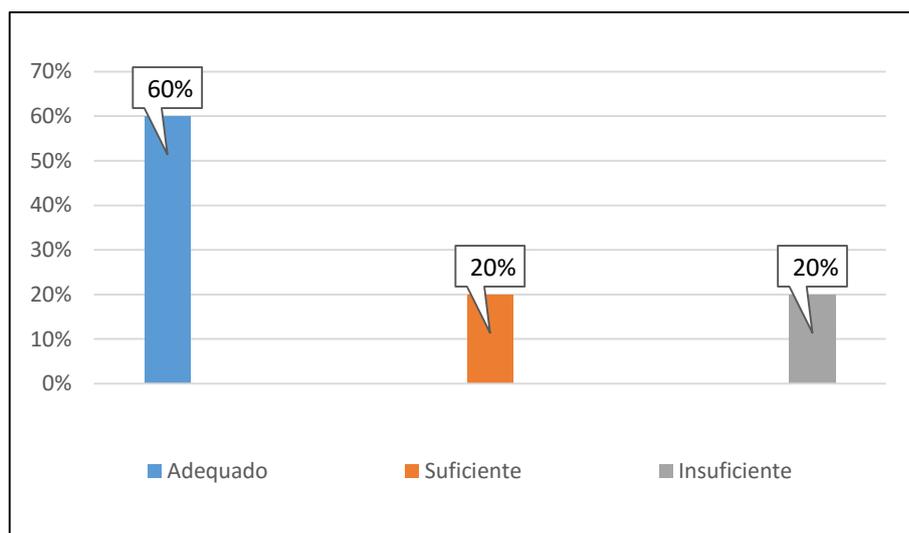
Ainda de acordo com a pesquisa, alunos e professores ponderaram sobre o atendimento as suas necessidades por parte dos espaços físicos existentes, bem como, sobre quais desses espaços consideram como adequados e/ou necessários para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Entre o grupo de alunos participantes, cerca de 67% consideram que o espaço físico da escola atende as suas necessidades, conseqüentemente, os demais, cerca de 33%, afirmam não considerar o espaço físico da escola como suficientes para atender suas necessidades. Reportando-se aos ambientes existentes nas dependências da E.M.E.F. Decisão, observa-se que, segundo os próprios alunos, os lugares por eles ocupados com frequência e que atendem as suas necessidades são: a- Ambientes de apoio pedagógico: sala de vídeo, sala de leitura, sala de jogos e laboratório de informática; e, b- Ambientes recreativos: quadra poliesportiva, cantina e pátio.

Em meio às expectativas geradas a partir destas considerações, na qual se imagina a insatisfação por parte destes sujeitos, verifica-se que 75% acreditam que a escola possibilita a eles um futuro melhor. Não obstante, ao apreciar o posicionamento apresentado pelos professores, nota-se, em síntese, que 100% consideram que o espaço físico da escola atende as necessidades dos alunos e, ao mesmo tempo, avaliam o espaço escolar como um lugar de possibilidades no cenário atual.

Ao questionar os professores sobre quais seriam essas possibilidades, observou-se que se dar uma maior ênfase as atividades complementares de reforço escolar, a inserção dos alunos no mundo digital através de cursos de introdução a informática, bem como da possibilidade de execução de atividades didático-recreativas, internas e externas, sempre norteadas pelo trabalho em equipe e pela qualidade do ensino oferecido. Acreditam ainda que outros fatores, se superados, podem ainda mais colaborar com a consolidação desse lugar de possibilidades, tais como: um maior interesse por parte dos alunos e uma maior participação dos familiares.

Em meio a unanimidade do posicionamento dos professores em considerarem o espaço escolar como um lugar de possibilidades e que estes atendem as necessidades dos alunos, ocorre o fracionamento de opiniões quando questionados sobre o que acham do espaço físico, como pode ser observado no gráfico a seguir:

GRÁFICO 08 – O QUE OS DOCENTES ACHAM DO ESPAÇO FÍSICO DA ESCOLA



Fonte: Bezerra, 2015.

Além da sala de aula, a utilização dos diversos espaços existentes na escola contribui, significativamente, para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, porém, inúmeras vezes, alguns ambientes tornam-se limitados, em virtude de a procura ser superior à sua disponibilidade, como se pode observar na tabela a seguir:

TABELA 04 – ESPAÇOS MAIS UTILIZADOS E MENOS UTILIZADOS

ESPAÇOS MAIS UTILIZADOS	ESPAÇOS MENOS UTILIZADOS
Quadra Poliesportiva	Auditório
Laboratório de Informática	Biblioteca
Sala de Jogos	Pátio
Sala de Leitura	Sala Multimídia
Sala de Vídeo	Sala de reforço

Fonte: Bezerra, 2015.

Entre esses espaços, existe ainda uma peculiaridade, pois, segundo os professores questionados, os espaços por eles mais utilizados como ambiente de apoio pedagógico são também os que mais agradam aos alunos. Integra-se a estes espaços mais utilizados, o pátio escolar, ambiente recreativo muito estimado e frequentado pelos alunos durante os intervalos.

A análise acerca da definição de escola como lugar de possibilidade a partir do olhar do principal responsável pelo seu processo organizacional, se estabelece por considerar que a escola pode mudar a realidade dos atores envolvidos no processo de construção do conhecimento; “pode trazer a luz quando só se ver a escuridão” (sic.). A gestora escolar pondera sobre a existência de diversos espaços e ferramentas destinados aos alunos de modo a proporcionar o processo educacional de maneiras distintas, independente dos espaços existentes, e por ela considerado como suficientes.

Objetivando inserir as famílias nesse processo, foi iniciado a realização de encontros periódicos de pais e mestres de maneira estrita, aproximando os familiares do ambiente escolar. Outra iniciativa incrementada durante esta gestão foi a chamada extra, feita diariamente e em momentos distintos, sendo ao término da semana realizado um levantamento em relação a frequência dos alunos, somada a chamada extra, e comunicada aos pais durante os encontros de pais e mestres aqueles que detém um número excessivo de faltas.

Os professores consideram a frequência extra como uma ótima alternativa, pois mantém um maior controle sobre os alunos durante as aulas. Além da frequência extra, existe ainda o livro de ocorrência, que, sob responsabilidade dos professores, registram atitudes e situações que merecem uma maior atenção por parte dos núcleos gestor e pedagógico, e caso necessário, comunicado aos pais ou responsáveis. Atividades de reforço escolar; programas como o Mais Educação e o Atendimento Educacional Especializado, complementam um leque de estratégias introduzidas e, voltadas para a melhoria do ensino-aprendizagem dos alunos.

Com a inserção destas estratégias, os alunos têm-se demonstrado mais participativos e atuantes. Através do Programa Mais Educação, os alunos têm desenvolvido habilidades e competências antes desconhecidas por eles, proporcionando um melhor rendimento nas demais atividades curriculares. Estas estratégias, por sua vez, têm proporcionado mudanças também em relação a participação das famílias no processo educacional dos alunos. Os pais ou responsáveis, antes ausentes de suas responsabilidades, passam a ter uma maior influência sobre o comportamento e aprendizado dos alunos, já que a escola através destas estratégias consegue mantê-los informados de tudo o que acontece com alunos.

Em suma, considerando as afirmações de alunos, professores e da gestora escolar bem como os espaços físicos, profissionais e estratégias, caracterizam a E.M.E.F. Decisão como uma instituição de ensino preocupada e comprometida com o desenvolvimento educacional e pessoal dos alunos, preparando-os para o ingresso no ensino médio.

CONSIDERAÇÕES

Os processos e mudanças pelos quais a Escola vem passando nos últimos anos têm proporcionado realidades diferenciadas sobre as características sociais, políticas e econômicas das instituições de ensino. Essas mudanças, meio que de maneira articulada, através da instituição de legislações específicas, fez com que as escolas se adaptassem aos novos tempos, conceitos e princípios.

A atenção voltada à constituição de uma gestão democrática, a partir da disposição do Art. 206, Inciso VI, da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), dos Arts. 3º, Inciso VIII, 14º e 56º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) e da construção do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2010), tem proporcionado a flexibilidade e a autonomia às unidades escolares de modo a garantir que os interesses e necessidades advindas do dia-a-dia escolar pudessem ser sanados sem a necessidade direta de intervenção por partes do poder público, inclusive, ratifica os preceitos constitucionais, no qual institui a gestão democrática da educação como uma das diretrizes para a educação nacional, sendo entendida como um espaço de construção coletiva e deliberação, assumindo e favorecendo a melhoria da qualidade da educação, bem como o aprimoramento das políticas educacionais, a exemplo das políticas de Estado, associada as diretrizes em todos os níveis, etapas e modalidades da educação.

Considerando as metas estabelecidas pelo MEC através do PNE, a gestão democrática escolar deve ser capaz de envolver os sistemas e as instituições educativas e de considerar os níveis de ensino, as etapas e as modalidades, bem como as instâncias e mecanismos de participação coletiva (BRASIL, 2010). Para isso, necessita-se a acepção acerca de conceitos fundamentais, tais como autonomia, democratização, descentralização e participação, contudo, estabelece a necessidade de se discutir coletivamente, aprofundando a ampla compreensão, gerando uma legitimidade ao cotidiano da administração educacional.

As discussões acerca da gestão democrática, indiretamente, obrigam-nos a compreender que a participação política, garantida por instrumentos organizacionais e legais, não se concretiza apenas pela essência dessa instrumentação, já que os conselhos escolares, as eleições diretas para escolha dos gestores, as associações de pais e mestres e os grêmios estudantis, instituídos de maneira isolada, não se fazem aceitáveis para a constituição da gestão democrática.

Dessa forma, viu-se que mesmo com os incentivos estabelecidos por parte do poder público central, articulado com as disposições institucionais, não tem sido suficiente para que

possa conceituar que a gestão escolar democrática seja um padrão do sistema educacional brasileiro. As exigências legais para o devido provimento e exercício do cargo, somado aos procedimentos e ferramentas de capacitação profissional, não tem auxiliado, suficientemente, os sujeitos participantes deste processo.

Através da participação dos sujeitos e suas considerações acerca da temática proposta observamos a centralização voltada aos processos de democratização sócio-políticos, onde conclui-se que o ambiente escolar sofreu consequências que permitiram, mesmo deficientemente, a abertura do espaço público para a comunidade em seu entorno.

A experiência a partir dos conceitos de cidadania e de gestão participativa praticados no cotidiano escolar demonstraram que ainda há um longo caminho pela frente, para que assim possa-se alcançar a plenitude, o respeito e os preceitos e garantias fundamentais do cidadão. A sociedade é ciente de que muitas portas tenderão que se abram, permitindo que novas possibilidades se instituíam, e que a vivência sirva de experimento para o aprendizado, independentemente do quão difícil tenha sido a execução deste trabalho.

Consideramos, a partir do processo investigativo, que a única deficiência nítida existente e que contraria os princípios da gestão democrática volta-se a forma de provimento pelo qual os gestores escolares são encaminhados ao cargo, neste caso específico, da E.M.E.F. Decisão, através da nomeação. Observamos que no Brasil quatro são as formas, e esta é a única na qual a democracia inexistente, porém, espera-se que com a constituição e consolidação do Plano Municipal de Educação, esta deficiência seja superada, estabelecendo a plenitude acerca da gestão democrática escolar.

A possibilidade da participação popular nas atividades desenvolvidas e nas tomadas de decisões por parte da gestão corresponde ao que consideramos ser uma das formas mais independentes e autônomas de organização e de atuação política desenvolvida pela gestão escolar vigente e a comunidade escolar. Tais atitudes constituem e correspondem as formas diretas de socialização por meio da divisão de atribuições e competências por parte dos sujeitos envolvidos nesse processo.

A possibilidade de diálogo junto a administração pública é, em determinados momentos, uma das formas de organização e mobilização proporcionada por esse novo modelo de gestão desenvolvido, caracterizando a participação não apenas internamente, mas extrapolando os limites físicos da escola. Assim, define-se o papel subjetivo e pessoal desenvolvido pela gestão escolar democrática e participativa como uma forma de viver e de criar comunidade.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988.** In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). *Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição. Federal.* 3. ed. São Paulo: Xamã, 2002. p.69-78.

ALMEIDA, M. E. B; ALONSO, M. *Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar.* São Paulo, SP: Evercamp, 2007. 131 p.

ANDER-EGG, E. **Introdução as técnicas de investigação social:** para trabalhadores sociais. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978. Parte I, Capítulo 1.

ARAÚJO, A. C. **Gestão democrática da educação:** a posição dos docentes. PPGE/UnB. Brasília, DF: Dissertação de Mestrado, 2000. In: GRACINDO, R. V. *Gestão Democrática: nos sistemas e na escola.* Brasília, DF: Universidade de Brasília - UnB, 2007. 72 p. il. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf> > Acesso em: 01 nov. 2015.

_____. **Gestão, Avaliação e Qualidade da Educação:** Contradições e Mediações entre Políticas Públicas e Prática Escolar no Distrito Federal. PPGE/UnB. Tese de Doutorado em Educação. Brasília, DF: UnB, 2011. 286 p. Disponível em: < http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9994/1/2011_AdilsonCesardeAraujo.pdf > Acesso em: 19 nov. 2015.

AZEVEDO, J. M. L. Cidadania, desenvolvimento humano e reforma educacional. In: ENCONTRO DE PESQUISA EDUCACIONAL DO NORDESTE, 15. p, 2001, São Luís, 2001. *Anais...* São Luís, MA, [S.l.], 2001.

BORTOLINI, J. C. **O Papel do Diretor na Gestão Democrática:** Desafios e Possibilidades na Prática da Gestão Escolar. *Interletras.* vol. 03. ed. 17. abr./set. 2013. 15 p. Disponível em: < http://www.unigran.br/interletras/ed_anteriores/n17/conteudo/artigos/12.docx > Acesso em: 18 nov. 2015.

BRASIL, LEI Nº 9.394/96. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm >. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____, LEI Nº 10.127/2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf> >. Acesso em: 28 out. 2015.

_____, RESOLUÇÃO/CD/FNDE/Nº 052/2004. **Dispõe sobre a criação do Programa Escola Aberta: Educação, Cultura, Esporte e Trabalho para a Juventude.** Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/resolucao.pdf> >. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____, RESOLUÇÃO/CD/FNDE/Nº 06/2007. **Estabelece as orientações e diretrizes para execução e assistência financeira suplementar ao Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil – PROINFÂNCIA.** Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/resolucao_n6_240407_proinfancia_medida18.pdf >. Acesso em: 20 nov. 2015.

_____, DECRETO Nº 7.083/2010. **Dispõe sobre o Programa Mais Educação.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm >. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____, LEI Nº 13.005/2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm >. Acesso em: 20 jun. 2015.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola.** In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.* São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

CARPINTERO, A. C; ALMEIDA, J. G. **Teorias do Espaço Escolar.** Brasília, DF: Universidade de Brasília - UnB, 2009. 93 p. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=623-teorias-do-espacoescolar&Itemid=30192 > Acesso em: 03 nov. 2015.

COSTA, M. A. R. **A Função do Gestor Escolar.** 2010. 11 p. Disponível em < <http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestorescolar/44851/> > Acesso em: 10 ago. 2015.

CORRÊA, B. C. **A educação infantil.** In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (orgs.). *Organização do ensino no Brasil: níveis e modalidades na Constituição Federal e na LDB.* 2 ed. São Paulo, SP: Xamã, 2007, 167 p.

CORRÊA, R. L. **O espaço geográfico: algumas considerações.** In: SANTOS, Milton (org.). *Novos rumos da geografia brasileira.* São Paulo, SP: Hucitec, 1982.

CURY, C. R. J. **O Princípio da Gestão Democrática na Educação.** 2007. Faculdade de Educação (FACED). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Disponível em: < http://www.pead.faced.ufrgs.br/sites/publico/eixo5/organizacao_escola/modulo1/gestao_deocratica_cury.pdf > Acesso em: 30 out. 2015.

CUVILLIER, A. **Introdução à Sociologia** / A. Cuvillier, trad. Fernando de Miranda. - Coimbra: Arménio Amado, 1940. 222 p.

CRISTOFOLI, M. S. **Discussões Acadêmicas Sobre Espaço Escolar: a importância da temática para estudos de políticas educacionais.** In: III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação. Nov. 2012, Zaragoza, Espanha. 14 p. Disponível em: < http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaSilviaCristofoli_int_GT4.pdf >. Acesso em: 15 set. 2015.

DECISÃO, E. M. E. F. **Projeto Político Pedagógico.** Prefeitura Municipal de Pombal. Secretaria Municipal de Educação. Escola Municipal de Ensino Fundamental Decisão. Pombal, PB. 2008. 32 p.

DELORS, J. (org.). **Educação um tesouro a descobrir** – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Brasília, DF, julho de 2010. Disponível em: < <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf> >. Acesso em: 20 jun. 2015.

DINIZ, C. R.; SILVA, I. B. **Metodologia Científica**. Campina Grande, PB; Natal, RN: UEPB/UFRN - EDUEP, 2008. Disponível em: < <http://www.gpesd.com.br/baixar.php?file=133> > Acesso em: 20 jun. 2015.

DOURADO, L. F. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília, DF; Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88 p.

DUARTE, V. **Agir Segundo os Princípios Éticos**: Pais e educadores como mediadores na construção da moralidade. Sugestões para pais e professores. Equipe Brasil Escola. Disponível em: < <http://educador.brasilecola.com/sugestoes-pais-professores/agir-segundo-os-principios-eticos-pais-educadores.htm> > Acesso em: 20 jun. 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1981. 256 p.

_____. **A educação na cidade**. São Paulo, SP: Editora Cortez, 1991. 144 p.

GAZOLA, L. S.; ALMEIDA, A. F. **O Espaço Escolar**: olhares e perspectivas pelos alunos do ensino médio. Artigo desenvolvido na disciplina de Investigação Pedagógica - ULBRA/GUAÍBA, RS: 2010, 06 p. Disponível em: < <http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2011/artigos/pedagogia/salao/849.pdf> > Acesso em: 19 out. 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2002. 200 p.

GIUSTA, A. S. **Concepções de Aprendizagem e Práticas Pedagógicas**. Belo Horizonte, MG: Educação em Revista. Vol. 29, nº 01, 2013. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982013000100003&script=sci_arttext >. Acesso em: 20 jun. 2015.

GODOY, A. C. S. **Gestão Escolar e Prática Reflexiva**. In: BELOTTO, A. A. M; RIVERO, C. M. L; GONSALVES, E. P. (Org.). *Interfaces da Gestão Escolar*. Campinas, SP: Editora Alínea, 1999. 111 p.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola**: artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, SP: Papirus, 1994. 144 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia, GO: Editora Alternativa, 2004. 306 p.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores**. Brasília, DF: Revista Em Aberto, v. 17, n. 72. p. 11-33. jun. 2000. Disponível em: < http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72 > Acesso em: 12 ago. 2015.

_____. **Ação Integrada**: administração, supervisão e orientação. 26 ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2008. 66 p.

MAIA, B. P; BOGONI, G. D. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008. Disponível em: < http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide2 >. Acesso em: 02 jul. 2015.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2003. 304 p.

MENDONÇA, E. F. **Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil**. Revista Educação & Sociedade, ano XXII, no 75, ago. 2001. p. 84-108. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v22n75/22n75a07.pdf> > Acesso em: 30 out. 2015.

MORAES, A. C. R. (Org.) **Ratzel: geografia** [Coordenador Florestan Fernandes] São Paulo, SP: Ed. Ática, 1990 (Coleção Grandes Cientistas Sociais).

OLIVEIRA, G. A. **O Papel do Gestor Escolar**. In: PORTAL EDUCAÇÃO - Cursos Online. Campo Grande, MS. 2013. Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar#ixzz3qQJ8nhni> > Acesso em: 15 set. 2015.

PARAÍBA, Lei N° 7.983/2006. **Dispõe sobre o processo para provimento dos cargos de Diretor e Vice-Diretor das Escolas da Rede Estadual de Ensino e dá outras providências**. Diário Oficial de 11 de abril de 2006. Disponível na 13ª Gerência Regional de Ensino. Pombal-PB.

PARO, V. H. **A Gestão da Educação ante as Exigências de Qualidade e Produtividade da Escola Pública**. V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular. Porto Alegre, RS. 1998. 07 p. In: SILVA, L. H; (Org.) *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. p. 300-307.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 15. ed. São Paulo, SP: Ed. Cortez, 2008. 232 p.

PILETTI, N; PILETTI, C. **História da Educação**. São Paulo, SP, Ed. Ática, 1997. 272 p. In: ESCORSIN, S. R. *Gestão Democrática no Ambiente Escolar*. PPGE, Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC. 2006.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: FEEVALE, 2013. 276 p.

ROMÃO, J. E; PADILHA, P.R. **Diretores escolares e gestão democrática da escola..** *Apud*. MAIA, G. Z. A; MANFIO, A. *O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005)*, RBPAAE – v.26, n.3, p. 477-494, set/dez. 2010. Disponível em: < http://seer.ufrgs.br/rb_pae/article/download/19794/11532. > Acesso em: 18 set. 2015.

SANTOS, J. M. F. **Dimensões e diálogos de exclusão: um caminho para a inclusão**. 2002. In: SANTOS, M. P; PAULINO, M. M. (Org.). *Inclusão em educação: culturas, políticas e práticas*. São Paulo, SP: Ed. Cortez, 2006. p. 17-29.

SANTOS, M. **O Espaço Geográfico como Categoria Filosófica**. 5º Encontro de Nacional de Geógrafos. Porto Alegre, RS: 1982, 12 p.

_____. **Metamorfoses do Espaço Habitado: fundamentos teórico e metodológico da geografia**. São Paulo, SP: Hucitec. 1988, 136 p.

_____. **A Natureza do Espaço.** Técnica e Tempo, Razão e Emoção. 4. ed. reimpr. – São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 2006. 259 p.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23^a ed. São Paulo, SP: Cortez Editora, 2007. 281 p.

SILVA, A. C. **O espaço fora do lugar.** São Paulo, SP: Hucitec, 1988. 128 p.

SNYDERS, G. **Escola, Classe e Luta de Classe.** Lisboa, Moraes, 1977. In: HORA, D. L. *Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva.* Campinas, SP: Papyrus, 1994. 144 p.

SUERTEGARAY, D. M. A. **Espaço Geográfico Uno e Múltiplo.** Revista Electrónica de Geografía Y Ciencias Sociales. Universidade de Barcelona. ISSN: 1138-9788. Depósito Legal: B. 21.741-98. N° 93, 15 de jul. 2001. Disponível em: < <http://www.ub.edu/geocrit/sn-93.htm> >. Acesso em 20 nov. 2015.

VARGAS, G. O. P. **O Cotidiano da Administradora Escolar.** Campinas, SP: Papyrus, 1993. 111 p.

VIEIRA, S. L. **Educação e gestão:** extraindo significados da base legal. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2006, p. 27 - 42.

VIÑAO, A. **Espaços, usos e funções:** a localização e disposição física da direção escolar na escola graduada. In: BENCOSTTA, M. L. (org.). *História da educação, arquitetura e espaço escolar.* São Paulo, SP: Cortez, 2005. 286 p.

VIVAN, D. **A Gestão Escolar na Educação Democrática:** Construção Participativa da Qualidade Educacional. Londrina, PR: 2008, 117 p.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE GEOGRAFIA
LICENCIATURA PLENA EM GEOGRAFIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

QUESTIONÁRIO PARA A GESTORA ESCOLAR

1). Qual é sua formação acadêmica?

2). O que lhe motivou a aceitar essa função?

3). Como você considera sua gestão?

4). Você tem conseguido alcançar seus objetivos como gestora? Sim (). Não ().
Porque?

5). Você sempre participa do planejamento dos professores?

6). Você está satisfeita com essa função?

7). Você exerceu outra função na escola antes da atual? Qual?

8). Além da direção, quais são os espaços que você ocupa na escola?

9). O que lhe motiva a continuar exercendo essa função?

10). O que você acha da frase “a escola pode ser um lugar de possibilidades”?

11). Você considera que a sua escola hoje pode ser considerada “um lugar de possibilidades”?
Justifique:

12). Como funciona o Regimento Interno da escola?

13). Como funciona o PPP da escola? Quem o construiu?

14). Você considera o espaço físico da escola suficiente para atender a atual demanda de alunos?

15). A partir de sua gestão você acredita que houve uma melhora no processo de ensino-aprendizagem? Sim (). Não (). Justifique:

16). As mudanças ocorridas na escola são suficientes ou ainda falta mudar ou melhorar algum aspecto? Sim (). Não (). Justifique:

17). Na sua gestão, têm sido desenvolvidos projetos com o objetivo de inserir as famílias no processo educacional dos alunos? Sim (). Não (). Justifique:

18). Quais os meios utilizados pela escola para que os pais ou responsáveis estejam sempre atentos ao comportamento dos alunos durante sua permanência na escola?

19). A administração pública, representada pela Secretaria Municipal de Educação, tem se mostrado presente frente as necessidades da sua gestão? Sim (). Não (). Justifique:

20). A gestora ocupa apenas a sala da gestão? Sim (). Não (). Justifique:

21). Quais outros espaços que você ocupa ou costuma ocupar para resolver os problemas da escola?

22). Se ocupas outros espaços, porque é necessário ocupar esses espaços?

23). A escola dispões de servidores suficientes para desenvolver as necessidades da escola?

Sim (). Não (). Justifique:

Obrigada!

Ana Paula Pessoa dos Santos Bezerra

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE GEOGRAFIA
LICENCIATURA PLENA EM GEOGRAFIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

QUESTIONÁRIO APLICÁVEL AOS ALUNOS

1). Onde você mora? No campo (). Na cidade (). Onde? _____

2). Sexo: Masculino (), Feminino ().

3). Em que ano você estuda?

6º Ano (); 7º Ano (); 8º Ano (); ou 9º Ano ().

4). Você gosta de estudar na escola Decisão? Sim (). Não (). Porque? _____

5). Além da sala de aula, quais são os lugares que você costuma ocupar na escola?

6). Você gosta da gestão da diretora Liege Dantas? Sim (). Não (). Porque? _____

7). Como era a escola antes dessa gestora?

8). E hoje, com a gestão de Liege Dantas, você acha que: Melhorou (). Piorou ().
Porque?

9). Você acha que essa escola te possibilita um futuro melhor? Sim (). Não (). Porque?

10). Você acha que o espaço físico da escola atende suas necessidades e a dos outros alunos?
Sim (). Não. (). Porque?

Obrigada!

Ana Paula Pessoa dos Santos Bezerra

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE GEOGRAFIA
LICENCIATURA PLENA EM GEOGRAFIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

QUESTIONÁRIO APLICÁVEL AOS DOCENTES

01). Qual sua formação acadêmica?

02). Há quanto tempo você trabalha na educação?

03). Já exerceu outra atividade na educação além da docência?

04). Há quanto tempo você trabalha no Colégio Decisão e qual a sua função?

05). O que você entende por gestão?

06). Você conhecia as outras gestões da escola?

07). Você já trabalhava na escola quando ocorreu a mudança de gestão?

08). Como eram as gestões passadas?

09). Como era a educação na escola nas gestões passadas?

10). O que achas da atual gestão?

11). Você classifica a atual gestão de qual tipo?

- () TRADICIONAL [Caráter autoritário, hierárquico]
- () MODERNA [Baseia-se na teoria das relações humanas, foco humanístico, o homem máquina cede lugar ao homem social]
- () CONTEMPORÂNEA [Sistêmico organizacional, foca as pessoas e o ambiente organizacional]
- () ATUAL [Participativa, por competências, do conhecimento, da cultura organizacional]

12). Como é o modelo da gestão atual?

- () POR COMPETÊNCIA [Valoriza atitudes, habilidades e conhecimentos]
- () DO CONHECIMENTO [Introduzir novas estratégias para a competitividade e que, usando o conhecimento como fator intangível de produção conduzem à ideia da necessidade de aprendizagem constante, quer da parte dos indivíduos, quer das organizações]

13). Você considera sua gestora uma líder? Sim (). Não (). Porque?

14). Como você considera o estilo de liderança da gestão atual?

- () AUTOCRÁTICA [Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo]
- () DEMOCRÁTICA [As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho]
- () LIBERAL [Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem]

15). Em sua opinião, ocorreram mudanças nessa nova gestão? Sim (). Não (). Se ocorreram, quais foram?

16). Você considera essas mudanças: Positivas (). Negativas (). Explique: _____

17). Em sua opinião, durante sucessivas gestões os alunos melhoraram o desempenho?

18). Quais os reflexos da gestão escolar sobre o desempenho de uma escola?

19). Quais os reflexos da gestão escolar atual sobre o desempenho desta escola?

20). O que você acha desta escola?

21). No cenário atual você considera este espaço, a escola, um lugar de possibilidades? Sim (). Não (). Porquê?

22). Se respondeu positivo, quais são as possibilidades que esta escola traz para os alunos?

23). Quais (outros) fatores podem ser mudados para que a escola venha a se tornar um lugar de possibilidades e de esperança para esses alunos?

24). O que você acha do espaço físico da escola?

25). O espaço disponível atende a atual demanda de alunos? Sim (). Não (). Porquê?

26). Quais os espaços que você usa para educar os alunos?

27). Quais outros espaços que você não usa e que a escola dispõe?

28). Por que você não costuma usar esses outros espaços?

29). Quais os espaços que os alunos mais gostam?

30). Há espaços que os alunos não conseguem utilizar cotidianamente na escola? Sim (). Não (). Porquê?

31). Alguma mudança foi implantada após a transição para a atual gestão que impactou positivamente na educação dos alunos? Sim (). Não (). Qual (is)?

32). Você considera que o quadro de funcionários existente, incluindo a equipe de apoio, atende as necessidades da escola? Sim (). Não (). Porquê?

33). O que você acha da frequência extra que foi implantada na gestão atual?

34). Mudou alguma questão na escola com a frequência extra? Sim (). Não (). Porquê?

35). A implantação da nova gestão trouxe melhoras no processo de ensino-aprendizagem nessa escola? Sim (). Não (). Porquê?

36). Com relação a participação das famílias no processo educacional, ocorreram mudanças? Sim (). Não (). Quais?

37). Há outras estratégias na escola voltadas para a melhoria do ensino-aprendizagem? Sim (). Não (). Quais?

38). Quais programas existem na escola que você conhece?

39). Houve impactos do Programa Mais Educação em conjunto com o atual modelo de gestão proporcionaram aos resultados de sua atuação escolar e no ensino aprendizagem dos alunos?

Sim (). Não (). Quais?

40). Os alunos que saem desta escola após finalizarem o Ensino Fundamental apresentam boas condições para acompanhamento ao Ensino Médio? Sim (). Não (). Porquê?

41). Você recomendaria esta escola para algum amigo? Sim (). Não (). Porquê?

42). Sobre a sua escola, cite aspectos:

POSITIVOS:

NEGATIVOS:

Obrigada!

Ana Paula Pessoa dos Santos Bezerra