



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS III  
CENTRO DE HUMANIDADES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**LETÍCIA MARIA DA SILVA GOMES AQUINO DE MELO**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: OLHARES PARA A FORMAÇÃO  
CONTINUADA EM ESCOLAS PÚBLICAS DE GUARABIRA-PB**

**GUARABIRA - PB  
2016**

LETÍCIA MARIA DA SILVA GOMES AQUINO DE MELO

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: OLHARES PARA A FORMAÇÃO  
CONTINUADA EM ESCOLAS PÚBLICAS DE GUARARABIRA - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito avaliativo para a conclusão da graduação em Pedagogia.

**Área de concentração:** Gestão Educacional.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Me. Lívia Maria Serafim Duarte Oliveira.

**GUARABIRA - PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M528g Melo, Leticia Maria da Silva Gomes Aquino de  
A gestão democrática escolar: [manuscrito] : olhares para a  
formação continuada em escolas públicas de Guarabira - PB /  
Leticia Maria da Silva Gomes Aquino de Melo. - 2016.  
30 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2016.

"Orientação: Livia Maria Serafim Duarte Oliveira,  
Departamento de Pedagogia".

1. Gestão Democrática. 2. Formação Continuada. 3. Escola  
Pública. I. Título.

21. ed. CDD 371.207

LETÍCIA MARIA DA SILVA GOMES AQUINO DE MELO

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: OLHARES PARA A FORMAÇÃO  
CONTINUADA EM ESCOLAS PÚBLICAS DE GUARABIRA - PB**

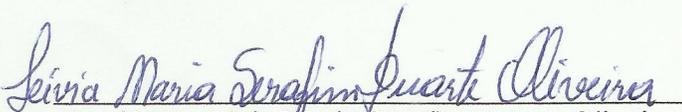
Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito avaliativo para a conclusão da graduação em pedagogia.

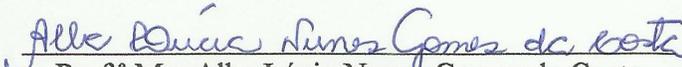
Área de concentração: Gestão Educacional.

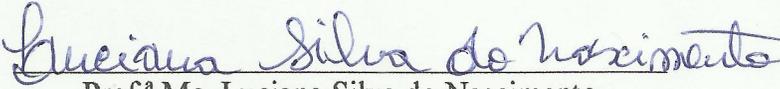
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Lívia Maria Serafim Duarte Oliveira.

Aprovada em: 21/10/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof.<sup>a</sup> Me. Lívia Maria Serafim Duarte Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof.<sup>a</sup> Me. Alba Lúcia Nunes Gomes da Costa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof.<sup>a</sup> Me. Luciana Silva do Nascimento  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

**GUARABIRA - PB  
2016**

Dedico ao meu esposo por seu esforço, companheirismo e  
dedicação

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus.

À professora Lívia pela paciência, compreensão, dedicação e pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação.

Ao meu companheiro de todas as horas que esteve sempre presente para me apoiar ao longo desse período.

Aos meus pais e todos os meus familiares que de forma direta ou indiretamente contribuíram para que estivesse aqui.

Aos colegas de classe por todos os momentos vivenciados.

*A gestão relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização, o que cria grandes identidades entre teorias de gestão e as teorias de inovação. SANTOS, (2008, p. 40)*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR .....	11
3. A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR .....	13
4. A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA: UM ESTUDO DE CASO.....	14
4.1 ESCOLA PROFESSOR EDGARDO JÚLIO.....	14
4.2 CENTRO EDUCACIONAL DOM HELDER CÂMARA.....	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
REFERÊNCIAS.....	22
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS.....	23

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: OLHARES PARA A FORMAÇÃO CONTINUADA EM ESCOLAS PÚBLICAS DE GUARARABIRA**

LETÍCIA M. DA SILVA G. A. DE MELO

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo investigar a gestão escolar democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Professor Edgardo Júlio e no Centro Educacional Dom Helder Câmara, tecendo olhares para a formação continuada para gestores em escolas públicas de Guarabira-PB. Neste sentido, discutiremos aspectos relativos da gestão educacional, destacando a importância da formação continuada para gestores que atuam na educação básica. No entanto, para este estudo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso para fins de elencar a gestão democrática de relevância muito importante para os processos educacionais, a qual promove a participação da comunidade, diante da realidade cotidiana, intenta-se desenvolver um estudo comparativo qualitativo em escolas de Guarabira-PB. A partir disso, usaremos como teóricos OLIVEIRA 2014, RIVAS 1997, NAVARRO 2004, partindo como ponto de controle, princípios da administração pública. Para isso, deve haver uma melhor condição de trabalho, para que assim haja um funcionamento bem exercido da instituição. O papel do gestor não se restringe somente a estar na gestão sentado sem se importar para o que está acontecendo, ele também precisa intervir, interagir, agir e analisar junto aos professores e a comunidade, pois ele é o administrador daquela instituição o que permite e faz com que gestores (as) contribuam no máximo possível com os que integram a mesma. É preciso contribuir, coordenar, acompanhar os resultados obtidos por educadores, educandos e comunidade, para, assim, promover alternativas de inovação e até mesmo poder exteriorizar resultados satisfatórios, progressos ou dificuldades pelas quais a mesma vem passando.

**Palavras-Chave:** Gestão Democrática. Formação Continuada. Escola Pública.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo é resultante de um estudo de caso, sobre a formação continuada para gestores escolares, em duas escolas públicas municipais da cidade de Guarabira-PB, Agreste paraibano. Buscamos nesta pesquisa, perceber a importância da formação continuada de gestores na promoção dos processos democráticos no cotidiano escolar.

Compreendemos que formação continuada para os gestores escolares possibilita a apreensão de métodos e o desenvolvimento de mecanismos que proporcionam ao ambiente escolar, satisfação, dinamismo, criação e melhoria da qualidade pedagógica, para assim estabelecer domínio, criatividade, inovações e outros aspectos importantes para a gestão democrática.

Neste sentido, discutiremos aspectos relativos da gestão educacional, destacando a importância da formação continuada para os gestores que atuam na Educação Básica, pois a gestão democrática é importante para os processos educacionais, porque promove a participação da comunidade, diante da realidade cotidiana, mas para que isto ocorra, a gestão necessita estar atualizada em relação às demandas sociais em que estão historicamente situadas.

Nessa perspectiva, um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino (CASTRO,1998, p. 46).

Nestas perspectivas, apresentamos as seguintes indagações: como ocorre a formação continuada dos gestores da Escola Professor Edgardo Júlio e do Centro Educacional Dom Helder Câmara, ambas situadas em Guarabira? E em quais momentos podemos perceber a formação continuada numa gestão democrática? A partir destas indagações, apresentamos como objetivo geral, investigar a gestão escolar democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Professor Edgardo Júlio e no Centro Educacional Dom Helder Câmara, tecendo olhares para a formação continuada para gestores.

Apresentamos como objetivos específicos, identificar como ocorre formação continuada para os gestores da Escola Municipal de Ensino Fundamental

Professor Edgardo Júlio e do Centro Educacional Dom Helder Câmara, em Guarabira, iremos ainda, quantificar a importância da formação continuada para a gestão democrática escolar, a partir de seus conceitos e perspectivas e, por fim, discutiremos a importância da formação continuada para a gestão democrática escolar.

Diante dos objetivos citados, percebemos a importância desta pesquisa, pois foi a partir dela que formamos opiniões e perceberemos que a gestão democrática ainda não está fluindo como uma democracia, pois ainda existem muitos empecilhos, como a falta de envolvimento com os que rodeiam a instituição, como professores, alunos e comunidade. Para Santos (2008, p.12) “a modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola” (SANTOS, 2008, p. 12). A formação continuada poderia contribuir nas reflexões em torno da prática do gestor escolar.

Apresentamos para construção deste estudo, uma pesquisa qualitativa a qual foi desenvolvida para fundamentar este estudo. Portanto, o empenho foi construído através de questionários misto, os quais foram aplicados aos gestores/as escolares para o direcionamento do ato, o qual procuramos investigar as escolas municipais de Guarabira, tecendo analisar os processos administrativos para a formação continuada.

Para subsidiar este estudo utilizamos como teórico: Oliveira, *et. al*, (2014); Navarro (2004), para discutir a gestão democrática. Rivas, *et. al*, (1997); Fontana (2011), para discutir a importância da formação continuada de gestores escolares para promoção dos processos democráticos.

A coleta dos dados ocorreu em duas escolas públicas municipais da cidade Guarabira, a Centro Educacional Dom Helder Câmara e a Escola Professor Edgardo Júlio, os sujeitos desta pesquisa foram os/as gestores/as destas instituições. Os sujeitos, ao pesquisarem a própria prática, têm a possibilidade de produzirem novos conhecimentos. Acrescentamos, que esta pesquisa ocorreu em período eleitoral. Nesse processo apropriam-se e resignificam sua prática, construindo laços e compromissos, de cunho menos contemplativo e mais crítico, com a realidade em que atuam. (COLARES; PACIFOCO; ESTRELA, 2009, p. 19)

Apresentamos como instrumento para a coleta de dados, na qual pretendíamos buscar a partir dos olhares dos/das gestores/as das instituições pesquisadas como acontecia a formação continuada e a periodicidade. A pesquisa aplicada para os gestores/as, possui resultados satisfatórios para esta exploração, pois os frutos puderam ser colhidos para a realização do nosso aprendizado.

Este estudo contribuiu para a compreensão da gestão democrática escolar e a formação continuada como meio de aprendizado enquanto formação profissional e acadêmica, por nos proporcionar a vivência do cotidiano escolar e relacionar aspectos relativos à gestão educacional a partir da relação teoria e prática.

Este artigo apresenta os seguintes itens de organização: No primeiro tópico, intitulado de “A gestão democrática escolar”, para discutir os aspectos teóricos que envolvem os conceitos entorno da gestão democrática; no segundo tópico, intitulado “A importância da formação continuada para a gestão democrática escolar”, neste item discutimos a partir de estudos teóricos a importância da formação continuada de gestores para o desenvolvimento dos processos educacionais; no terceiro tópico, intitulado “A formação continuada para gestores de escolas públicas municipais de Guarabira: um estudo de caso”, neste item iremos analisar mas questionários aplicados com gestores de duas escolas públicas municipais de Guarabira- PB e promover uma discussão sobre a importância da formação continuada na promoção dos aspectos democráticos no ambiente escolar.

A partir desta pesquisa percebemos a importância da gestão democrática e formação continuada para gestores/as escolares. Para isso acontecer, buscamos envolver o possível para consubstanciar um melhor resultado, diante disso, conseguimos acompanhar por algumas horas o envolvimento de cada um dos gestores (a). A gestão democrática é uma característica que possivelmente é uma das mais importantes e exibidas na complexidade do direcionamento básico, a formação continuada vem ampliar o relacionamento com os envolvidos.

## **2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

Quando discutimos a gestão democrática, logo temos a ideia de uma escola participativa, criativa e autônoma. O que não destoia da realidade, mas não deixa de ser uma visão simplista. Entretanto, a construção da autonomia é um

processo o qual é construído gradativamente, para tanto, este conceito de democracia presente nos documentos oficiais como na Lei de Diretrizes e Base – LDB (9.394/96), e na Constituição Federal (1998) possibilitou melhorias na organização escolar diante de aspectos ainda centralizadores, porém, com a construção da autonomia criou-se melhorias para a gestão escolar proporcionando uma gestão administrativa e técnico-científica. Estes documentos oficiais proporcionam aos aspectos relativos à gestão práticas como destaca Veiga (1995):

[...]da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executor (VEIGA, 1995, p. 18).

Nesta perspectiva apontada por Veiga (1995), buscamos compreender que gestão democrática, não significa basicamente fazer projetos, mas também captar os problemas da escola e da comunidade envolvida diretamente na instituição. A gestão necessita ser observadora mediadora dos conflitos, participativa e que também compreenda os problemas do cotidiano escolar, possibilitando ações que envolvam a comunidade nos projetos educacionais. Projetos esses que expressem e contribuam para a valorização do crescimento estudantil junto às famílias e a comunidade.

A partir desses contextos, a gestão democrática possibilita a interação do gestor e todos que manifestam o mesmo interesse pelo desenvolvimento da escola. Para uma democratização bem favorecida é importante à participação do grupo como forma de implementação para a construção dos objetivos, projetos e inovações para que assim possa se construir uma gestão democrática.

A participação na gestão democrática não é uma tarefa fácil, é complexa e torna o dia a dia cada vez desafiador, pois surgem a todo o momento diversidades, polêmicas e para que não se torne tão enfadonho, é importante que o gestor (a) se empenhe o máximo possível. Para tanto, é necessário ter iniciativa para se desenvolver de acordo com as necessidades da comunidade, sendo a gestão democrática para se desenvolver com autonomia é imprescindível, pois a escola vive um momento de muitas buscas para obter seus interesses administrativos e inovador. Portanto, é importante participação, envolvimento, organização e funcionamento para uma melhor convivência; desenvolver melhor a praticidade para

fins de promover e concretizar melhor as mudanças e modificações na integridade da instituição.

### **3. A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

A formação de gestores é muito importante para o desenvolvimento e administração da escola, pois, como todas as áreas, ela também merece uma atenção a mais para se desenvolver e contribuir para o direcionamento com maior inovação e qualidade. Conforme o artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/96, que afirma que a administração da educação é uma área do conhecimento que como as demais requer formação adicional à docência que é a base da identidade formativa dos profissionais da educação.

[...] no sentido de compreendermos que a formação se efetiva também por meio da prática do trabalho e pela socialização profissional [...]. Se num processo de formação o professor tiver oportunidade de questionar o seu trabalho buscando entendimento sobre o que faz, como faz e porque o faz da forma que faz, certamente terá condições de interpretá-lo e procurar, se necessário, adequá-lo, modificá-lo ou transformá-lo, pois haverá neste sentido, um movimento em que a prática iluminará a teoria e a teoria iluminará a prática. (BRASILEIRO & FRANÇA, 2012, 47)

A gestão serve como instrumento basilar para efetivar valores de organização para elevar pontos de orientação, planejamentos e outros. Para tanto, os cursos para a formação continuada não acontecem como deveria. É preocupante a forma como os gestores estão administrando as unidades de ensino, pois, eles não se preocupam com a comunidade e isso faz com que a instituição não tenha qualquer concepção para melhorias e progressos administrativos para o ensino se fortalecer através de projetos, planos, participação e compreensão dos segmentos escolares, “em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando esses profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual” (LUCK, 2000, p. 29).

A formação de gestores contribui para um engajamento a mais com outros administradores, e a partir disso, conhecer a participação e efetivação. A forma como eles agem diariamente é importante ver como é desenvolvido o processo na instituição, pois através deles pode-se direcionar com mais ajustes para assim concretizar melhor a gerência e assim adicionar organização, participação e envolvimento diante de uma só perspectiva.

#### **4. A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE GUARABIRA: UM ESTUDO DE CASO**

##### **4.1 ESCOLA PROFESSOR EDGARDO JÚLIO**

A Escola Professor Edgardo Júlio está localizada na rua Manoel Francisco do Nascimento S/N ,Nordeste II, Guarabira-PB. A direção da mesma fica a cargo da gestora que recebe o nome fictício de Rosa, ela por sua vez, tem como formação o curso do magistério, está na área da educação á 29 anos, sendo três como gestora atuando nesta instituição.

Esta, é um prédio dividido em quatro salas de aula, sendo 4 turmas funcionando pela manhã e três no turno da tarde, uma cantina, uma sala de professores, uma secretaria e quatro banheiros dividido entre meninas, meninos estudantes com deficiências e funcionários.

O corpo docente é formado por oito professores entre 20 e 50 anos, divididos em dois turnos, manhã e tarde. Pela manhã funcionam quatro turmas, Pré I, Pré II, 1º e 4º ano e a tarde funcionam três salas 2º , 3º , 4º , ano. O corpo docente da referida escola possui curso superior em sua maioria, e algumas professoras estão terminando a graduação. Há 20 profissionais, a gestora, oito professoras, a coordenadora pedagógica, três cuidadoras e os auxiliares de serviços.

O corpo discente é formado por 145 alunos regularmente matriculados, sendo 85 do sexo masculino e 59 do sexo feminino, os quais estão divididos entre Pré I e Fundamental I. A faixa etária dos educandos é entre quatro e 14 anos. Os alunos são de classe média baixa e residem nas proximidades da escola. A referida

instituição ocupa um ambiente novo, pois a mesma foi transferida do prédio no qual funcionou por anos.

A Escola Professor Edgardo Júlio, a partir de algumas idas a escola a fim de concretizar a pesquisa percebemos a comunicação entre gestora, professores, alunos e todos que integram a instituição, para fins de minorar os problemas, os quais por sua vez acontecem. No entanto, às vezes é preciso mais esforço para se concretizar metas, diante disso, a gestora tenta se engajar e minimizar no máximo os problemas que surgem diariamente. A instituição tem como meta integrar a sociedade nos projetos que são realizados para contribuição do aprendizado dos educandos.

Para esta pesquisa foi realizada como coleta de dados um questionário a favor de engajar todas as perspectivas que tínhamos inicialmente com a gestão. Na ocasião a busca foi para a gestora M.J.V a qual recebeu o nome fictício de Rosa, da Escola Professor Edgardo Júlio, ela composta por uma gestora. Na averiguação ela apresentou sua visão sobre a formação continuada, onde o principal objetivo é promover meios que possam trazer melhorias para os profissionais da instituição.

A análise do ambiente será a partir do diário de campo e do roteiro de observação do estágio. “A organização escolar é vista como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente” (VIEIRA, 2003, p. 46). Para um melhor direcionamento dos dados ainda fizemos o uso do questionário com a gestora, para melhor compreender como ocorre a intervenção da mesma a partir da relação com os que compõe a escola.

A finalidade da busca foi investigar a gestão escolar e assim fazer observações como realmente é na prática. A formação continuada é muito importante, pois promove o fortalecimento, além do aprimoramento das competências.

O questionário aplicado serviu para a gestora expor sua opinião sobre a formação continuada. No item um da inquirição foi abordado se Pergunta, “A prefeitura municipal de Guarabira promove formação continuada para os gestores/as escolares?” De acordo com a gestora M.J.V. Resposta, Ela respondeu que sim, que ocorre duas vezes no ano, sendo a secretaria municipal que promove.

De acordo com (Santos 2008, p.12) é muito importante à formação continuada, pois a partir ela pode-se perceber o envolvimento e a participação da comunidade.

No item dois houve a questão Pergunta, “Para você, qual a importância da formação continuada para os gestores / as escolares?” Resposta, É um conhecimento a mais, é muito boa e importante a formação continuada, pois faz com que a gente possa nos integrar com outros gestores. E a partir disso aprender mais a importância e até mesmo as dificuldades diárias.

Para Colares (2009, p. 19) a formação continuada é uma possibilidade de melhorar a prática, a forma de produzir e inovar conhecimentos. Para isto acontecer, é necessário envolvimento de todos que participam da instituição.

No item três houve o questionamento Pergunta, “Na sua concepção, formação continuada para os/as gestores/as escolares contribui para a qualificação da educação? Ela respondeu que sim, Resposta, Contribui bastante, pois através desses conhecimentos que são vistos na formação continua da aprendemos a lidar diariamente com os professores, alunos, e comunidade. É uma formação indispensável para nosso desempenho.

Para Veiga (1995, p. 18) a formação continuada envolve a participação coletiva dos integrantes da instituição, pois é a partir dela que pode-se atingir os meios necessários para o desenvolvimento da mesma.

E por último o item quatro houve o seguinte Pergunta, “Para você, a formação continuada para gestores /as, contribui para melhoria dos processos democráticos na escola?” Respondeu sim, Resposta, É através da formação continuada que colocamos em prática os vários projetos criados.

Para Santos (2008, p.12) é muito importante a modernidade para a criação de projetos e expectativas entre todos os integrantes da instituição. Pois é muito importante planejar e envolver o grupo para assim trazer melhores perspectivas para um funcionamento de qualidade.

## **4.2 CENTRO EDUCACIONAL DOM HELDER CÂMARA**

A escola, Centro Educacional Dom Helder Câmara está localizada na Rua Vereador Severino Bezerra s/n, Bairro Novo, Guarabira- PB. A mesma tem gestora e gestor adjunto. A gestora com nome fictício de Flor, possui nível superior em Geografia, com especialização em ciências ambientais, ela tem 23 como atuando como professora no município e na gestão está há três anos. O gestor Cravo está como gestor adjunto, possui ensino superior em História, com especialização em metodologia do ensino, como 30 anos de educação, sendo três na gestão.

A instituição está dividida em seis salas de aula, funcionando todas, manhã e tarde, uma cantina, uma sala de professores, uma secretaria, quatro banheiros e chuveiro para meninas, três banheiros com acessibilidade para meninos, dois banheiros para funcionários, uma biblioteca, a escola possui computador, impressoras e internet. O corpo docente é formado por 19 professores entre 23 e 52 anos, divididos em dois turnos, manhã e tarde. Pela manhã funcionam três salas do 6º ao 9º ano e a tarde também funciona com os mesmos anos. Os componentes da escola todos possuem ensino superior e especialização.

O corpo discente é formado por 326 matriculados, sendo 179 do sexo masculino e 147 do sexo feminino, os quais são divididos entre 6º e 9º ano fundamental II, com faixa etária entre 13 e 17 anos. Os alunos são de média baixa e residem na zona urbana e rural.

No entanto, alguns problemas podem ser elucidados para fins de estabilizar o progresso para um envolvimento a mais dos gestores com professores, alunos e comunidade. Para tanto, isto pode acontecer através de projetos administrativos que poderão explicar os desencontros entre os integrantes da instituição e que faça com que o dinamismo traga organização para os processos, possibilitando um maior desenvolvimento e interação, interesse e elucidação, o qual nos permitiu perceber o desenvolvimento de uma gestão prática/ democrática, com finalidades que ajudaram nossa composição a obter objetivos, projetos e inovações para uma gestão democrática e formação continuada.

Para realização desta pesquisa foram realizados os questionários no Centro Educacional Dom Helder Câmara, na oportunidade, a averiguação foi obtida a partir da gestora M.G.C.O e o gestor adjunto A.A, com a finalidade de coletar

dados e desenvolver, para assim concluir as observações, onde na ocasião, os mesmos se propuseram responder as questões a eles direcionadas.

A observação foi feita a partir do roteiro de observação do estágio, o qual foi de grande importância para esta pesquisa. “Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, apud FERREIRA 2004). Para melhor direcionar os dados fizemos ainda a utilização dos questionários, o que foi um grande apanhado para esta busca.

A finalidade do questionário foi trazer uma análise sobre a formação continuada para gestores escolares e fazer uma pequena observação na instituição, para fins de promover nossos estudos.

No item um, os dois responderam sim, - “A prefeitura municipal de Guarabira promove formação continuada para os gestores/as escolares?” R; M.G.C.O- Através de cursos e horários diversificados. / R; A.A - De maneira simultânea, pois as vezes não é especificamente observado os temas que realmente precisamos.

De acordo com Castro(1998,p.46) são vários os desafios empreendidos em relação a formação continuada, pois o gestor precisar atender todas as perspectivas e demandas, as quais são esboçadas pela comunidade.

No item dois, responderam assim,– “Para você, qual a importância da formação continuada para os/as gestores/as escolares?”

R; M.G.C.O -Pois nós que fazemos parte da área da educação é de fundamental importância a formação continuada, pois nos trazem conhecimentos e renovação de tudo que acontece na nossa vida área diariamente. R; A.A - É fundamental, pois, as inovações são sempre são oportunas no que diz respeito ao processo de ensino e aprendizagem. A escola de hoje precisa está á frente de suas necessidades, para assim, corresponder ao anseio de sua clientela.

Segundo Veiga ( 1995, p. 18) a formação continuada envolve a participação coletiva dos integrantes da instituição, pois é a através dela que pode-se atingir os meios necessários para o desenvolvimento da mesma.

No item três do questionário,– “Na sua concepção, formação continuada para os/as gestores/as escolares, contribui para a qualificação da educação?” R; M.G.C.O- Isso quando é voltada realmente para os problemas que acontecem na

escola. R; A.A - Pois, tendo que acrescentar-nos em nosso curriculum profissional é sem dúvida bem vindo.

Para Santos (2008, p 12) é muito importante à formação continuada, pois através dela pode-se perceber o envolvimento e a participação da comunidade, tornando-se um instrumento basilar para a educação.

E por último, item quatro, “Para você, a formação continuada para gestores/as, contribui para melhoria dos processos democráticos na escola?” R; M.G.C.O - Tudo que vier para melhorar a democratização na escola é importante. Pois hoje ser gestor é administrar levando em conta todas as mudanças democráticas em todos os contextos sociais. . R; A.A - Se nos prepararmos cada vez mais é sempre melhor, pois, nossos alunos e pessoal de apoio, bem como a escola, como em tudo que precisa ser administrado com um olhar democrático de verdade. Para Brasileiro(2012, p. 47) é indispensável a formação continuada, pois através dela pode-se efetivar um melhor meio de comunicação e socialização diante dos meios de trabalho e prática educacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho possibilitou conhecer de forma mais aprofundada como funciona a gestão democrática e formação continuada. Diante deste, percebemos a importância da autonomia escolar, pois a partir de todas as perspectivas trazidas diariamente, pode-se obter criatividade para direcionar a instituição. É necessário ter domínio no que se refere administração escolar.

A formação continuada para gestores escolares é indispensável, pois é a partir dela que podemos melhorar e conhecer o andamento da instituição. Para tanto, podemos identificar melhor as metas oferecidas com as reuniões, as quais por sua vez, surgem consecutivamente. Portanto, ela também serve para esclarecer, reunir e promover a melhoria da escola, a formação continuada tornou-se um instrumento indispensável para educação.

A partir das observações feitas, pudemos compreender e adquirir experiências, conhecimentos e reflexão sobre a formação continuada, a qual é muito importante para conduzir a gestão escolar. No entanto, foi de grande importância para a formação acadêmica, e isso nos traz características para identificar como se desenvolver melhor na gestão escolar. Esta formação com gestores escolares pode inteirar-se, conhecer, possuir mais experiências e expectativas sobre o envolvimento com o corpo docente e comunidade, pois, são trazidas várias contribuições, adquirindo conhecimentos, a partir de outros administradores.

Esse estudo serviu para nos direcionar, obter conhecimento para uma gestão educacional mais qualificada, trazer recomendações e sugestões para acrescentar diariamente no funcionamento educacional. Os gestores sentem a necessidade de possuir uma formação, a qual contribuisse para formação pessoal dos educandos, por isso, quaisquer projetos que possa contribuir para o crescimento educacional são importantes e indispensáveis.

Com esta pesquisa vivenciamos dificuldades, problemas impostos pela gestão escolar, pois para efetua-la tivemos que estar lá, para assim obtermos as informações necessárias para esse estudo. Porém, mesmo com alguns problemas que surgem no dia-a-dia, é possível perceber as facilidades, as quais por sua vez também estão presentes, como engajamento com a equipe de trabalho, alunos, e sociedade.

A gestão é sem dúvida muito importante para o direcionamento escolar, autonomia e prática, pois a partir dela acontecem novos direcionamentos, passamos a conhecer a gestão democrática como melhor processo de aprendizado e andamento da escola. Portanto, é de grande valia um investimento para melhor promover expectativas e dinamismo para progresso da instituição, como a formação continuada que é um instrumento básico que serve para aprofundar o conhecimento de acordo com o processo de aprendizagem.

Desejamos que esta pesquisa promova reflexões para esta temática: “A gestão democrática escolar: Olhares para a formação continuada em escolas públicas de Guarabira-PB”. Ao finalizar esse trabalho com a certeza de que não existe a formação continuada como deveria, dá um certo receio, pois a mesma é uma ponte para a evolução da escola, o ponto de partida para o envolvimento da instituição com a sociedade e construção dos instrumentos necessários para um maior desenvolvimento, diante das dificuldades vivenciadas.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the dynamism, creation and improvement of the quality continuing education in public schools in Guarabira. In this sense, we will discuss aspects of educational management, highlighting the importance of continuing education for managers working in primary education. However, for this study was developed a qualitative research study type of case for the purpose of list the democratic management of important relevance to the educational process, which promotes participation of the community in the face of everyday reality, it intends to develop a qualitative comparative study in schools of the Guarabira-PB. From this we will use as theoretical OLIVEIRA 2014, RIVAS 1997, NAVARRO 2004 starting as a point of control, principles of public administration. This work enabled us to understand the relevance of knowledge for continued management for school managers. For this, there must be a better working condition, so that there is a better functioning of the institution. The manager's role is not restricted to being in management seated without regard to what is happening, he also needs to intervene, interact, act and analyze with teachers and the community, as he is the administrator of that institution enabling and makes managers (the) contribute as much as possible with those who are part of the same. You need help, coordinate, monitor results by educators, students and community, thus promoting alternative innovation and even power externalize satisfactory results, progress or difficulties that the same comes through.

**Key Words:** Democratic Management. Continuing Education. school Public.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor.** 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; PACIFICO, Juracy Machado, ESTRELA, George Queiroga (Organizadores). **Gestão Escolar: Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas.** Editora CRV. Curitiba, 2009.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico.** Curitiba: IESDE, 2006.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em aberto, Brasília, v.17, nº 72, fev/jun – 2000. P. 11-32.

SANTOS, Clóvis Roberto. **A Gestão Educacional e escolar para a modernidade.** São Paulo: Cengage learning, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível-** Campinas, SP: Papirus, 1995.

VIEIRA, Alexandre Thomaz (org) **Gestão Educacional e Tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 200. P. 23 – 28.

**APÊNDICE A -  
QUESTIONÁRIOS**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB  
CAMPUS III - GUARABIRA  
CENTRO DE HUMANIDADES  
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA  
ALUNA: Letícia Maria da Silva Gomes Aquino de Melo  
ORIENTADORA: Prof.ª Ms. Lívia Maria Serafim Duarte Oliveira

- Solicitamos-lhe por gentileza, que responda este questionário como parte integrante de uma pesquisa sobre a formação continuado para gestores numa perspectiva democrática. **AGRADECEMOS A SUA SOLICITUDE.**

**IDENTIFICAÇÃO:**

- NOME (ou iniciais): Amante Anabela
- SEXO F ( ) M
- TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: 3 anos
- CARGO NA UNIDADE ESCOLAR: Gestor adjunto
- FORMAÇÃO ACADÊMICA: Psicóloga

**QUESTIONÁRIO**

1. A PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARABIRA PROMOVE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES/AS ESCOLARES?  
SIM  NÃO ( )

- CASO SIM, EXPLIQUE COMO OCORRE ESTA FORMAÇÃO.

De maneira simultânea, pois as vezes não é exclusivamente, dependendo das áreas que realmente precisamos.

2. PARA VOCÊ, QUAL A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS/AS GESTORES/AS ESCOLARES? EXPLIQUE.

É fundamental. Pois, as inovações e sempre são oportunas no que diz respeito ao processo de ensino e aprendizagem. A escola de hoje, precisa estar à frente de suas necessidades, e assim pode fornecer ao aluno de sua clientela.

3. NA SUA CONCEPÇÃO, FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS/AS GESTORES/AS ESCOLARES, CONTRIBUI PARA A QUALIFICAÇÃO DA EDUCAÇÃO? SIM (X) NÃO ( ) JUSTIFIQUE.

Pois tendo que acrescentar mais em termos curriculares, pedagógicos e de administração.

4. PARA VOCÊ, A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES/AS, CONTRIBUI PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DEMOCRÁTICOS NA ESCOLA? SIM (X) NÃO ( ) JUSTIFIQUE.

Se nos prepararmos cada vez mais, é sempre melhor. Pois, esses cursos e cursos de atualização, com o apoio de um administrador, com um olhar democrático de verdade.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB  
 CAMPUS III - GUARABIRA  
 CENTRO DE HUMANIDADES  
 CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA  
 ALUNA: Letícia Maria da Silva Gomes Aquino de Melo  
 ORIENTADORA: Prof.ª Ms. Livia Maria Serafim Duarte Oliveira

- Solicitamos-lhe por gentileza, que responda este questionário como parte integrante de uma pesquisa sobre a formação continuada para gestores numa perspectiva democrática. **AGRADECEMOS A SUA SOLICITUDE.**

**IDENTIFICAÇÃO:**

- NOME (ou iniciais): Maria Gerlane Fardino Oliveira
- SEXO F (x) M ( )
- TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: 09 anos (03 anos gestões)
- CARGO NA UNIDADE ESCOLAR: Gestora
- FORMAÇÃO ACADÊMICA Nível Superior

**QUESTIONÁRIO**

1. A PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARABIRA PROMOVE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES/AS ESCOLARES?  
 SIM (x) NÃO ( )

- CASO SIM, EXPLIQUE COMO OCORRE ESTA FORMAÇÃO.

Através de cursos e horários  
diversificados.

2. PARA VOCÊ, QUAL A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS/AS GESTORES/AS ESCOLARES? EXPLIQUE.

Pois nós que fazemos parte da área de educação e de fundamental a formação continuada pois nós trazem conhecimentos e renovação de tudo que acontece na nossa área diariamente.

3. NA SUA CONCEPÇÃO, FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS/AS GESTORES/AS ESCOLARES, CONTRIBUI PARA A QUALIFICAÇÃO DA EDUCAÇÃO? SIM (X) NÃO ( ) JUSTIFIQUE.

Isso é grande e valioso realmente para os problemas que acontecem na escola.

4. PARA VOCÊ, A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES/AS, CONTRIBUI PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DEMOCRÁTICOS NA ESCOLA? SIM (X) NÃO ( ) JUSTIFIQUE.

Tudo que vier para melhorar a democratização na escola é importante, pois cabe ao gestor e administrar levando em conta todas as nuances dos processos em todos os contextos sociais.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB  
 CAMPUS III - GUARABIRA  
 CENTRO DE HUMANIDADES  
 CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA  
 ALUNA: Leticia Maria da Silva Gomes Aquino de Melo  
 ORIENTADORA: Prof.ª Ms. Livia Maria Serafim Duarte Oliveira

- Solicitamos-lhe por gentileza, que responda este questionário como parte integrante de uma pesquisa sobre a formação continuado para gestores numa perspectiva democrática. **AGRADECEMOS A SUA SOLICITUDE.**

**IDENTIFICAÇÃO:**

- NOME (ou iniciais): Maria José Vitorino
- SEXO F (x) M ( )
- TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: 3 anos
- CARGO NA UNIDADE ESCOLAR: Coordenadora
- FORMAÇÃO ACADÊMICA: Pedagógico

**QUESTIONÁRIO**

1. A PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARABIRA PROMOVE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES/AS ESCOLARES?  
 SIM (x) NÃO ( )

- CASO SIM, EXPLIQUE COMO OCORRE ESTA FORMAÇÃO.

Ocorre duas vezes no ano, sendo a secretaria municipal que promove.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. PARA VOCÊ, QUAL A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS/AS GESTORES/AS ESCOLARES? EXPLIQUE.

É um conhecimento a mais, é muito bom e importante a formação continuada, pois faz com que a gente possa interagir com outros Gestores. É a partir daí aprender mais a importância e até mesmo as dificuldades diárias.

3. NA SUA CONCEPÇÃO, FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS/AS GESTORES/AS ESCOLARES, CONTRIBUI PARA A QUALIFICAÇÃO DA EDUCAÇÃO? SIM (X) NÃO ( ) JUSTIFIQUE.

Contribui bastante, pois através desses conhecimentos que são vistos na formação continuada, aprendemos a lidar diariamente com professores, alunos e comunidade. É uma formação indispensável para nosso desempenho.

4. PARA VOCÊ, A FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES/AS, CONTRIBUI PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DEMOCRÁTICOS NA ESCOLA? SIM (X) NÃO ( ) JUSTIFIQUE.

É através da formação continuada que colocamos em prática os vários projetos criados.