



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA**

**MARIA MIKELLE ALEXANDRE PAULO**

**GESTÃO ESCOLAR: dimensões da gestão democrática na escola pública**

**GUARABIRA – PB  
2012**

**MARIA MIKELLE ALEXANDRE PAULO**

**GESTÃO ESCOLAR: dimensões da gestão democrática na escola pública**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba – Campus III – Guarabira, em cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Licenciatura em Pedagogia sob orientação da Professora Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira.

**GUARABIRA – PB  
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE  
GUARABIRA/UEPB

P324g

Paulo, Maria Mikelle Alexandre

Gestão escolar: dimensões da gestão democrática na escola pública / Maria Mikelle Alexandre Paulo. – Guarabira: UEPB, 2012.

22f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual da Paraíba.

“Orientação Prof. Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira”.

1. Gestão Escolar 2. Gestão Democrática  
3. Projeto Político Pedagógico I. Título.

22.ed. CDD 371.201

MARIA MIKELLE ALEXANDRE PAULO

**GESTÃO ESCOLAR: dimensões da gestão democrática na escola pública**

Aprovada em 27 de junho de 2012

**BANCA EXAMINADORA**

*Mônica de Fátima Guedes de Oliveira*

Prof.<sup>a</sup> Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira  
(Orientadora)

*José Otávio da Silva*

Prof.<sup>o</sup> Ms. José Otávio da Silva  
(Examinador)

*Francisco José Dias da Silva*

Prof.<sup>o</sup> Ms. Francisco José Dias da Silva  
(Examinador)

Dedico este trabalho a minha mãe, Elza,  
sempre presente nas dificuldades, um baluarte  
na minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pois sem Ele nada sou, nada realizo;

A minha orientadora, Mônica Guedes, pelas dicas valiosas e pela paciência com minhas inseguranças;

A minha mãe, Elza, de quem busco exemplo para a prática da minha vida;

Ao meu pai, Paulo, com quem foi possível aprender a importância da objetividade para ser feliz na vida;

Ao meu esposo, Lavoisier, que soube compreender os momentos de privação da minha companhia durante esta caminhada;

Ao meu irmão, Michel, que me incentivou para chegar até aqui;

A todos que de alguma forma me ajudaram na conclusão desse curso.

Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação.

(FERREIRA, 2000, p. 113)

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo, discutir a gestão escolar sob a perspectiva das dimensões de organização da gestão democrática na escola pública, por meio do Projeto Político Pedagógico e de implementação, por meio dos Conselhos escolares. Tomou-se como objeto de estudo a E.E.E.F. Francisco Costa, Duas Estradas-PB, através da qual se analisou como a gestão democrática tem contribuído com a prática pedagógica da escola, como também, relatou-se as atividades desenvolvidas pela equipe de gestores e sua relevância no processo pedagógico da escola. Utilizou-se no estudo, o método qualitativo tendo como principal instrumento para coleta de dados, o questionário aplicado a uma amostra de dez docentes. Os resultados da pesquisa foram apresentados em quadros contendo a percepção dos entrevistados sobre a gestão da E.E.E.F. Francisco Costa, sentimentos em relação à gestão participativa e democrática, de maneira que o Projeto Político Pedagógico é colocado em prática durante o ano, participação do Conselho Escolar na escola e a as relações deste com a Gestão e, práticas da Gestão na E.E.E.F. Francisco Costa no que se refere à melhoria do ensino e de aprendizagem. Com relação aos resultados, a pesquisa realizada proporcionou a todos os docentes a oportunidade de refletir sobre a importância da participação de todos envolvidos no processo educativo, como também analisar o trabalho feito pela gestão escolar numa perspectiva democrática e participativa, percebendo de que forma essa participação poderá ser otimizada.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática; Projeto Político Pedagógico; Conselhos Escolares.



## ABSTRACT

This study aimed to discuss the school management from the perspective of the dimensions of the organization of democratic management in the public school, through the Political Pedagogical Project and implementation, through school councils. Became an object of study E.E.E.F. Francisco Costa, Duas Estradas-PB, through which they analyzed how the democratic management has contributed to the pedagogical practice of the school, but it was reported the activities of the management team and its relevance in the educational process at school. We used the qualitative method in the study with the primary instrument for data collection a questionnaire administered to a sample of ten teachers. The survey results were presented in tables containing the parents' perception about the management of E.E.E.F Francisco Costa, feelings towards participative management and democratic way the Political Pedagogical Project is put into practice during the year, the School Board's participation in the school and its relations with management and management practices in E.E.E.F Francisco Costa and the improvement of teaching and learning. Regarding the results, the survey provided to all teachers the opportunity to reflect on the importance of participation of all involved in the educational process, but also analyze the work of the school management in a democratic and participatory and that other forms such participation can be optimized.

**Keywords:** democratic school management, Political Pedagogical Project, School Boards.

## SUMARIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>02</b>
<b>2.1 A função da gestão numa perspectiva democrática .....</b>	<b>04</b>
<b>2.2 dimensões da gestão democrática na escola pública .....</b>	<b>06</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Campo de investigação .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Sujeitos envolvidos .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados .....</b>	<b>12</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>12</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>21</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A democratização do ensino e da escola nos conduz a vivência do exercício da cidadania, através de participação e tomadas de decisões no cotidiano da escola. Consiste num processo a ser desenvolvido paulatinamente no coletivo, que resulta, sobretudo, da concepção de gestão e de participação que temos.

A Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Em linhas gerais, caracteriza-se pelo reconhecimento da relevância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Assim, a forma como compreendemos e vivenciamos o processo de gestão de uma instituição vai evidenciar o alcance da natureza política e social da gestão democrática que se quer implementar na mesma.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Com base no exposto, esse estudo se justifica por nos permitir um aprofundamento no conhecimento sobre o tema, ampliando nossos horizontes e embasamento teórico para o aperfeiçoamento da nossa prática cotidiana, além de contribuir para o desenvolvimento das nossas atividades enquanto educadores, uma vez que se trata do nosso ambiente de trabalho na prática profissional.

O objetivo geral desse artigo é discutir a gestão escolar sob a perspectiva das dimensões de organização da gestão democrática na escola pública, por meio do Projeto Político Pedagógico e por meio dos Conselhos escolares. Como objetivos específicos têm-se: caracterizar a gestão escolar democrática, abordando sua concepção e importância como instrumento de participação numa escola de qualidade; investigar a concepção de gestão escolar democrática na fala dos docentes e identificar que fatores atuam como determinantes na configuração dos processos de gestão no âmbito escolar.

A metodologia deste trabalho é de cunho qualitativo, a primeiro plano, abordando as diversas teorias relacionadas à educação e à gestão escolar, seguindo-se da aplicação de um questionário voltado à organização do trabalho na E.E.E.F. Francisco Costa, Duas Estradas-PB.

Enfim, espera-se que os conceitos apresentados neste trabalho oportunizem possibilidades de estudos a serem realizados sobre o tema.

## **2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

A discussão sobre a democratização da gestão escolar não é recente, sendo objeto de pesquisa de estudiosos da área e considerada por estes como um importante mecanismo que alçará a educação pública à qualidade e universalização do ensino pelo viés da cidadania.

Essa discussão tem seu contexto nas transformações sociais influenciadas pelas políticas neoliberais que surgiram em meados de 1990, resultantes da revolução científica e tecnológica, da hegemonia do mercado econômico e das mudanças na organização do trabalho.

O Brasil participou em Jomtien, na Tailândia em março de 1990, e em Nova Delhi em dezembro de 1993, de Conferência Mundial de Educação para Todos, convocada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e Banco Mundial. Na conferência declarou-se a necessidade de construção das bases de um Plano Decenal de Educação para os países subdesenvolvidos, de maior população do mundo. Sob esse aspecto, a finalidade das discussões centrou-se na temática da descentralização e democratização na educação influenciando a organização do sistema de ensino no país.

No campo da educação nacional, os debates se deslocaram para os conteúdos administrativos propondo modelos de gestão da escola com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia do sistema de ensino como um todo. Novos termos passaram a constituir elementos importantes para a efetivação da Gestão Democrática, destacando-se dentre eles: a descentralização dos recursos financeiros, a autonomia às unidades escolares, a criação e o fortalecimento de mecanismos de participação da sociedade no interior da escola, baseado no pressuposto de que as escolas devem superar os problemas educacionais administrativos, melhorando seus recursos.

Com isso, a compreensão do significado da gestão da educação passou a vincular-se às novas exigências do mundo globalizado com sua complexa rede de determinações, tendo como referência fundamental a formação para a cidadania.

A construção da gestão democrática na escola, de acordo com Veiga (2001), passou a ser implantada por meio da participação, entendida como a articulação entre a ação

educativa e a administração escolar. Esta deve buscar superar tanto o autoritarismo da escola tradicional quanto a autogestão da escola nova, por meio de um novo enfoque de organização escolar que contemple o conhecimento, a compreensão e a participação de todos na elaboração das normas necessárias para garantia dos interesses coletivos. O sentido pedagógico da administração colegiada reside, pois, na operacionalização de constantes momentos de análise, discussão dos problemas escolares e na busca de estratégias viáveis para atingir a finalidade essencial da escola.

Com isso, a inserção de todos os sujeitos envolvidos nos problemas cotidianos, provoca um efeito pedagógico sobre todos os integrantes, pois, à medida em que todos pensam nos problemas, propõem soluções e participam das decisões, também assumem o papel de co-responsáveis no projeto educativo da escola e por extensão da comunidade. Para que a escola possa se organizar democraticamente e atingir seu objetivo maior é de fundamental importância o trabalho da equipe pedagógica e diretiva da escola.

Segundo Portugal (2001), a utilização do termo gestão tomou o lugar de administração não apenas como uma simples substituição de palavras, mas sim como uma mudança de paradigma. Para o autor, anteriormente o diretor era um administrador que aglutinava as decisões em suas mãos. Como gestor, entretanto, compartilha com os seus colaboradores tanto na formulação da Proposta Político-Pedagógica como na sua implementação no dia a dia.

Também Colares e Colares (2003) apresentam uma distinção bastante interessante sobre o tema, apontando o antagonismo entre administração e gestão escolar. Segundo os autores, a administração escolar tinha como base o autoritarismo, individualismo e fragmentação do trabalho, reproduzindo e mantendo a ideologia da sociedade ou do sistema capitalista. Por outro lado, a gestão reconhece o diretor pela sua competência e liderança de executar as vontades coletivas, em que a participação é a tônica das atividades desenvolvidas na escola, dividindo responsabilidades e descentralizando as ações.

Discutindo a dicotomia administração/gestão, Lück (2000) esclarece que, o termo gestão abrange uma série de concepções não abarcadas pelo conceito de administração, podendo-se citar,

[...] a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como um entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a

compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

Como se percebe, a Gestão Democrática da educação define-se, portanto, pelo compromisso de quem toma decisões, consciente da importância do trabalho coletivo e entende o diálogo como uma disposição de compreender o outro. De acordo com Marques (2007), a gestão democrática abre espaço para a construção de uma escola pública de qualidade, uma vez que atende aos interesses da maioria da população brasileira, possibilitando a vivência democrática sob uma perspectiva diferenciada do que foi feito na política educacional brasileira.

## **2.1 A função da gestão numa perspectiva democrática**

As fases do processo capitalista permitiram conquistas históricas trazidas pela democracia representativa. Tais conquistas históricas são ampliadas a partir da conscientização de que através da democracia participativa pode-se ampliar e aprofundar a perspectiva do horizonte político emancipador da democracia.

Nesta perspectiva, o ser cidadão, transforma-se em ser político, capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente. Entendida como determinada historicamente, a escola atualmente também pode ser interpretada como campo de lutas onde as camadas populares devam conscientizar-se dos mecanismos de dominação e poder da sociedade capitalista.

A escola tem como função social formar o cidadão, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante crítico, ético e participativo. Para que isso se realize, o específico da escola é ensinar, socializar o saber sistematizado, historicamente acumulado e, segundo Pimenta (2002), abdicar disto significa contribuir para a perpetuação da situação de dominação. Democratizar a escola, hoje, significa também ampliar as oportunidades de aprendizagem e melhorar qualitativamente o ensino público, de modo a ampliar a possibilidade de participação social das camadas populares pela aquisição dos conteúdos escolares.

Nesse sentido, a função da gestão em uma perspectiva democrática deve considerar os contextos internos e externos da escola, envolvendo-se nos projetos desenvolvidos pela comunidade escolar, incentivando os atores que a compõe para que assumam o perfil dessa mesma comunidade. Deve, ainda, assegurar a divulgação dos objetivos, metas e interesses da

escola. Em vista disso, são pertinentes as palavras de Paro (2005, p. 112), ao descrever o gestor escolar:

[...] alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidade diante do Estado, não esteja somente atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. [...] que não seja o único detentor da autoridade, que deve distribuir, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar (PARO, 2005, p. 112).

Por outro lado, Lück (2009, p. 08) amplia a função da gestão democrática, afirmando que seu maior desafio é desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas diferentes dimensões do trabalho escolar de forma a “[...] promover a melhoria da qualidade da educação de seus alunos e, dessa forma, contribuir decisivamente para o desenvolvimento econômico e social do país”. Dentro deste contexto, a função do gestor é de coordenar e dirigir as ações, da comunidade escolar, criando situações favoráveis para o bom desempenho nas atividades realizadas no espaço em que se insere.

Santos (2002), por sua vez, elenca uma série de práticas que envolvem a função da gestão:

- 1) criação de um ambiente em que o respeito e efetividade sejam uma constante;
- 2) Favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos os elementos da escola;
- 3) Humanização do relacionamento, evitando quaisquer preconceitos, mesmo que velados;
- 4) Exercício da cidadania pela comunidade;
- 5) Envolvimento em todas as decisões fundamentais da escola (SANTOS, 2002, p. 40).

Observa-se no exposto por Santos (Op cit) que a função da gestão supõe uma maior participação da comunidade interna e externa da escola nas decisões e no cotidiano das instituições o que, do ponto de vista democrático, é desejável e fundamental, embora essa participação não deva significar apenas a divisão de responsabilidades, mas também, envolvimento humano, crescimento tanto pessoal dos membros quanto profissional que se expresse através de uma consciência que promova a contínua prestação de uma educação de qualidade, de tal forma que em nenhum membro descuide ou se omita de suas responsabilidades.

Portanto, a gestão em sua função de caráter democrático deve impedir qualquer tipo de omissão que possa vir a afetar a educação, realizando-se “de dentro para fora”, ou seja, de uma forma contrária ao modelo tradicional de administração, “de fora para dentro”, que predominou por várias décadas e ainda se verifica em algumas instâncias. Nesse sentido, Gomes (1995) considera que a descentralização e a democratização a partir do movimento “de dentro para fora”, da periferia ao centro, implica necessariamente na conscientização dos

sujeitos acerca de sua função no contexto local, regional e nacional. Em uma palavra: requer cidadania.

Com base no exposto, fica perceptível que os gestores ao exercer sua liderança devem atentar ao processo pedagógico e a qualidade do ensino das escolas onde atuam, buscando fazer com que cada ator social e educacional assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial de forma planejada e colocada em ação, pois, a escola que se abre à participação democrática se inscreve politicamente no marco das mudanças e recebe a tarefa de ser instrumento dessa nova prática democrática. Por isso, não é possível se falar em escola democrática sem considerar as possibilidades e os limites da participação da comunidade e do compromisso do gestor.

## **2.2 dimensões da gestão democrática na escola pública**

A Gestão na Educação também pode ser entendida como criação de um ambiente propício para que o professor consiga realizar sua obra pedagógica, com segurança, criatividade e de forma arrojada, com o objetivo de tornar sua prática didático-pedagógica uma constante experimentação (PORTUGAL, 2001). De acordo com essa visão, para que um projeto pedagógico de uma escola se efetive no cotidiano é necessário que a escola busque a democracia participativa.

Isso porque a escola, por vezes, reproduz e mantém as desigualdades sociais, preocupando-se com a manutenção da ordem social vigente. Aparentemente não demonstram preocupação com a questão da formação humana (valores morais e éticos) e continuam ressaltando apenas conteúdos, quase sempre defasados. Nesse contexto a escola, para alguns educadores, apresenta-se como uma instituição passiva, na qual há apenas a transmissão de conhecimentos. Ela não se envolve com o cotidiano do aluno e da comunidade, funciona como transmissora de um saber já elaborado (AFONSO, 2001).

Schneckenberg (1981) aponta três motivos que explicam essa manutenção da ordem social. Para o autor: primeiro, o projeto político conservador que está embutido nas práticas administrativas; segundo, a falta de formação ética e política dos gestores eleitos que privilegia interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos e terceira, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público. Para o autor, para a efetivação de uma democracia participativa na escola é preciso ir além do pragmatismo e se comprometer com uma construção democrática cotidiana em diferentes setores da sociedade e do Estado:



É no contexto escolar que se evidencia a necessidade de conhecer e interpretar o processo de implementação de política e reforma educacional, ou seja: tratar como reagem os atores da gestão escolar diante da perspectiva de mudanças no cotidiano escolar, já que neste se encontra o desafio da sua operacionalização. (SCHNECKENBERG, 1981, p. 114)

Como se percebe, as práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo. A avaliação das diferentes dimensões da gestão escolar pode ser este horizonte, pois, conforme Lück (2009), essas dimensões que envolvem a gestão escolar são capazes de promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, tornando a formação e aprendizagem dos alunos mais potente. A autora apresenta dez dimensões que auxiliam a organização da gestão escolar: 1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; 4. Gestão de resultados educacionais; 5. gestão democrática e participativa; 6. gestão de pessoas; 7. gestão pedagógica; 8. gestão administrativa; 9. gestões da cultura escolar; 10. gestão do cotidiano escolar.

Ainda de acordo com Lück (2009), essas dimensões se inter-relacionam e se interdependem com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida, uma vez que a aplicação de cada uma envolve um processo dinâmico e interativo, tendo cada uma sua importância na gestão escolar como um todo. A autora ainda relaciona essas dez dimensões a duas grandes dimensões, as dimensões de organização e as de implementação. A primeira grande dimensão diz respeito a preparação, a ordenação, a provisão de recursos e a sistematização do trabalho, objetivando garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Nesta dimensão se enquadram as quatro primeiras apresentadas pela autora, a exemplo, do planejamento e organização do trabalho escolar por meio do Projeto Político Pedagógico. A segunda grande dimensão trata das seis últimas dimensões que têm a finalidade de promover mudanças e transformações no contexto escolar, a exemplo, da gestão democrática e participativa por meio dos órgãos colegiados como os Conselhos escolares.

Tratando das dimensões apresentadas por Lück (2009), o planejamento e organização do trabalho escolar se apresentam como aquele que é inerente e essencial ao processo de gestão, constituindo-se na sua primeira fase, uma vez que é a mais básica e comum de suas dimensões. Segundo a autora, “[...] sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada” (LÜCK, 2009, p. 38). É no contexto do planejamento que se apresenta o Projeto Político Pedagógico como instrumento

balizador para o fazer educacional e, por consequência, da direção pela qual devem seguir à gestão e às atividades educacionais.

De acordo com Veiga e Fonseca (2001), a construção do Projeto Político Pedagógico pressupõe a viabilização de propostas compartilhadas de ações que estimulem a inovação e a expressão de várias dimensões (social, política e ética) das identidades dos sujeitos que o constroem, executam e avaliam.

O projeto político pedagógico busca, assim, um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso social, político, ético e com os interesses reais e coletivos da população majoritária.

[...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 2007, p. 13)

O projeto político-pedagógico é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

De acordo com Veiga e Fonseca (2001), esse processo de construção contribui para a constituição das identidades dos sujeitos em uma perspectiva crítica quando esse instrumento é percebido como instrumento de organização desses atores escolares enquanto sujeitos sociais, e não como mero documento burocrático.

No sentido do exposto pelas autoras entende-se que a prática de construção de um projeto deve estar amparada por concepções teóricas sólidas e supõe o aperfeiçoamento e a formação de seus agentes. Só assim serão rompidas as resistências em relação a novas práticas educativas. Os agentes educativos devem sentir-se atraídos por essa proposta, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável. Trata-se, portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia.

Nesse sentido, é importante a observação de Romão e Padilha (1997) quando afirmam que a efetiva elaboração do projeto político pedagógico da escola e implementação de conselhos de escolas garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, mas não eximem o Estado de suas obrigações com o ensino público.

Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico, segundo Veiga (2001), deve: i) ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; ii) ser elaborado de forma participativa; iii) corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais; iv) explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; v) ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e vi) corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar.

Além disso, Veiga (2007) informa que o Projeto Político Pedagógico deve articular as dimensões da intencionalidade com as da efetividade e possibilidade, devendo, portanto ser viável, exequível e assumido coletivamente pelos vários segmentos da comunidade escolar (alunos, professores, funcionários, pais e representantes da comunidade) de maneira participativa e democrática. Daí afirmar a autora que o Conselho Escolar representa o sustentáculo o Projeto Político Pedagógico uma vez que “[...] exige uma ação colegiada para verificar se as atividades pedagógicas estão coerentes com os objetivos propostos” (VEIGA, 2007, p. 117).

O Conselho de Escolar, por sua vez, enquadra-se na dimensão de implementação, especificamente, da gestão democrática e participativa, como órgão colegiado organizado por meio da participação dos membros da comunidade escolar na gestão da escola. De acordo com Lück (2009, p. 72),

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

Veiga (2007), também trata do tema, afirmando tratar-se de um órgão máximo de decisão instituído no interior da escola, configurando um espaço de debates e discussão onde os sujeitos que fazem a comunidade escolar exponham seus interesses e reivindicações desconcentrando o poder autoritário.

Enquanto órgão colegiado, o Conselho escolar apresenta quatro funções interligadas e complementares: deliberativa, consultiva, supervisora e mobilizadora:

[...] delibera sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras da escola; assessora e analisa as questões encaminhadas pelos diferentes segmentos da escola; apresenta soluções alternativas; acompanha a execução das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras; assume uma função supervisora que supera a concepção fiscalizadora e avalia o cumprimento do projeto político-pedagógico; mobiliza os segmentos representativos da escola e da comunidade

local para a efetivação de melhoria da qualidade social do processo educativo e da própria gestão democrática (VEIGA, 2012, p. 10).

Como se percebe, o Conselho Escolar é o órgão máximo de decisão na escola ao tratar-se de gestão democrática, contribuindo para a construção e implementação do projeto político pedagógico da escola e para o alargamento do horizonte cultural dos estudantes.

O conselho escolar configura-se, portanto, como órgão de representação da comunidade escolar e, desse modo, visa a construção de uma cultura de participação, constituindo-se em espaço de aprendizado do jogo político democrático e de formação político-pedagógica. Bordignon (2004) afirma que na década de 1980, as associações e movimentos populares passaram a reclamar participação na gestão pública.

O desejo de participação comunitária se inseriu nos debates da constituinte, que geraram posteriormente, a institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil. Esse conselho tem um caráter nitidamente de ação política e aliam o saber popular por meio da representação das categorias sociais de base (BORDIGNOM, 2004, p. 17).

Nesse sentido o conselho escolar buscará formas de incentivar a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo, de modo a assegurar a sua adesão e comprometimento com as ideias de renovação democrática dos espaços e das políticas escolares. É, pois, um suporte de apoio que visa promover a participação, visando injetar novas experiências na vida da escola para que ela inove a sua prática pedagógica, socializa conhecimentos, executando projetos que promovam o bem-estar social, preservem a sua credibilidade educativa e consolidem o seu ideal de globalizar e difundir uma educação de qualidade, em prol de uma melhor condição de vida para todos, tornando a aprendizagem como um compromisso de toda a escola (MARQUES, 1992, p. 22).

### **3 METODOLOGIA**

Para obtenção dos objetivos desse artigo, foi realizado um estudo de método qualitativo. Na concepção de Lüdke e André (1986, p.11) “a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada”.

Sendo assim, a pesquisa qualitativa fornece uma análise mais detalhada, sobre as investigações, hábitos, atitudes, comportamentos e é expressa de forma descritiva e marcada pela riqueza de detalhes. Nessa perspectiva, Bogdan e Biklen (1994, p.16) afirmam: “[...] Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais, conversas, e de complexo tratamento estatístico”.

Partindo desse pressuposto, escolheu-se como instrumento metodológico para coleta de dados a observação participante, tendo em vista a interação da pesquisadora com o campo de atuação e com a situação investigada. Bem como a aplicação de um questionário com 10 professores, cujo objetivo seria investigar a concepção dos mesmos sobre gestão escolar democrática e identificar quais as dimensões que compõem a gestão escolar a partir do critério do Projeto Político Pedagógico e do Conselho Escolar da escola E.E.E.F. Francisco Costa, Duas Estradas-PB.

### **3.1 Campo de investigação**

A Escola Estadual Francisco Costa, localizada a rua Costa Filho/1410, Duas Estradas, Centro, funciona nos turnos Manhã, tarde e noite, atendendo a uma clientela de 315 alunos, sendo 154 do Ensino Fundamental e 161 da Educação de Jovens e Adultos. A escola teve sua autorização de funcionamento em 1116/83 de 18/08/83 com Decreto de Criação Nº 1277 de 21/02/58.

A mesma contém 04 salas de aulas, 01 palco, 01 diretoria, 01 almoxarifado, 01 sala de professores que serve também como sala de reuniões e secretária, 01 cozinha, 04 banheiros para os discentes e 01 para os funcionários.

O conselho escolar é composto por 08 membros, sendo 01 presidente, 01 vice-presidente, 02 representantes de professores, 01 representante de funcionários, 01 representantes dos estudantes, 01 representante da comunidade e 01 representante da comunidade, não possui grêmio estudantil, nem conselho de classe.

A escola recebe verbas como PDDE/FNDE, PDE/ESCOLA e PNAE. Há reuniões mensais com professores, pais e comunidade para discutir os problemas da escola em termos físicos e os problemas de leitura e escrita dos alunos, viabilizando através desses encontros melhorias dos problemas das escolas.

### **3.2 Sujeitos envolvidos**

O sujeitos envolvidos formam uma amostra de 10 professores dos três turnos e de todas as disciplinas que compõem a grade curricular da escola.

### **3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Para a coleta dos dados foi, inicialmente, realizada uma ampla pesquisa bibliográfica que forneceu fundamentação teórica sobre o assunto. Para obter maiores informações do universo em estudo foi efetivada a análise e interpretação da realidade estudada, baseada nas informações expostas através das informações obtidas por meio de questionário aplicado aos professores.

Na primeira parte do questionário, que referia-se ao perfil do professor, as questões estavam relacionadas à idade dos docentes. A segunda parte referia-se aos dados profissionais e perfil pedagógico. Nessa parte nossos questionamentos basearam-se no tempo de trabalho do professor, o nível de formação acadêmica e a modalidade de ensino em que atuava no momento em que estava sendo realizada a pesquisa.

Na terceira parte do questionário, as questões referiam-se especificamente ao tema investigado. Primeiramente pedimos aos professores que analisassem a gestão da E.E.E.F. Francisco Costa. Solicitamos também que o professor fizesse um breve comentário sobre sua crença na gestão participativa e democrática. Tanto para os professores que acreditavam, quanto para os que não acreditavam pedimos suas justificativas.

Também questionamos de que maneira o PPP é colocado em prática durante o ano e qual a participação do Conselho Escolar na escola e a as relações deste com a Gestão. Enfim, questionamos como o professor analisaria as práticas da Gestão na E.E.E.F. Francisco Costa quanto à melhoria do ensino-aprendizagem. A íntegra do questionário encontra-se no Apêndice 1 desse artigo.

O fichamento do material bibliográfico oportunizou o conhecimento científico sobre o tema, destacando as ideias principais abordadas na fundamentação teórica, assim como, os dados obtidos com professores permitiram um diagnóstico da escola, a partir das observações de seus atores.

Para análise dos dados referentes à aplicação dos questionários, optamos por classificá-los em categorias identificando o professor entrevistado por um número e utilizando as falas respectivas como amostragem, dispostas em quadros.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

É importante salientar, antes da análise dos questionários, que, ao apresentar os resultados obtidos na investigação por meio de questionários, estarão sendo consideradas as

opiniões dos depoentes a respeito do tema tratado. Antes, porém, é necessário apontar algumas características dos sujeitos investigados, pois elas colaboram para entender a origem e formação desses agentes que tecem a cultura da escola.

Os sujeitos da escola deste estudo possuem nível superior e são licenciados em diferentes áreas. Estão na faixa etária entre 25 a 50 anos, são, em sua maioria, mulheres (oito mulheres e dois homens). Possuem, em sua maioria, mais de dez anos de experiência no magistério do Ensino Básico (apenas três professores apresentam experiência inferior a dez anos). Dos 10 docentes pesquisados, seis exercem suas práticas no Ensino Fundamental e quatro na Educação de Jovens e Adultos (EJA); destes, apenas um exerceu a função de Diretor e dois fazem parte do Conselho da Escola.

Observando as respostas apresentadas pelos entrevistados, todos os professores relataram a existência de gestão participativa na escola. Nesse sentido os entrevistados responderam a seguinte questão: Como você analisa a gestão da E.E.E.F. Francisco Costa?

Quadro 01 - Como você analisa a gestão da E.E.E.F. Francisco Costa?

<b>RESPOSTAS</b>	
Professor 01	Uma gestão que trabalha junto de forma colaborativa e solidária visando a formação e a aprendizagem do aluno.
Professor 02	A gestão não é feita de forma individualista e conta com a participação do corpo docente da escola e demais funcionários.
Professor 03	Procurando trazer a participação ativa da comunidade, visando melhorias para a entidade.
Professor 04	Uma gestão que todos nos sentimos participantes do processo.
Professor 05	A gestão da escola procura se integrar aos demais membros, buscando ouvir o que temos a dizer.
Professor 06	É uma gestão participativa.
Professor 07	A gestão atual da escola Francisco Costa é diferente de algumas que já ocorreram, pois está mais próxima da gente.
Professor 08	Uma gestão que dialoga, que faz reuniões, que busca a participação de todos.
Professor 09	É bem presente junto a todos nós e aos alunos.
Professor 10	É uma gestão que trata os problemas da escola, buscando a participação de todos.

Os resultados obtidos nos confirmam que a gestão, segundo a percepção dos entrevistados, busca a participação da comunidade por meio do diálogo e da participação dos membros que compõem a escola. Dessa forma, fica clara a ideia de que a gestão envolve toda comunidade escolar no processo decisório da Instituição.

É importante acentuar que a participação da comunidade na gestão da escola traz como vantagem, sobretudo, a qualificação do “fazer” institucional e um processo de aprendizado a todos os envolvidos. O coletivo escola-comunidade, o colegiado escolar, motiva e atrai a comunidade a participar da gestão educacional, oportunizando o aprendizado da democracia, para que se possa ampliar essa participação a outros espaços sociais e políticos.

Nesse sentido, através da cultura participativa, a democracia se torna possível, porquanto todos aqueles que, de alguma forma, estão implicados na tarefa educativa da escola, também são chamados a participar, em diversos momentos, desde a decisão sobre o planejamento de atividades, projetos e ideias até sua execução e valoração.

Desta forma, observamos as considerações de Botler (2007) quando afirma que a participação possibilita que a gestão democrática participativa adquira um sentido, envolvendo a todos para que se tomem decisões conjuntas quanto à operatividade da escola, que reforça seu caráter de espaço público no qual haja transparência, diálogo e desenvolvimento de canais de formação política e cidadã.

Em vista disso, a seguir, apresentamos as respostas ao seguinte questionamento: Você acredita em uma gestão participativa e Democrática? Justifique sua resposta.

Quadro 02 - Você acredita em uma gestão participativa e Democrática? Justifique sua resposta.

<b>RESPOSTAS</b>	
Professor 01	Sim. Valorizando as atividades postas em prática em função de prover as melhores condições de processos de ensino e aprendizagem.
Professor 02	Sim. Pois quando o trabalho é feito de uma forma democrática todos saem ganhando.
Professor 03	Sim. Todos se reúnem para discussão e solução ao que se refere à escola.
Professor 04	Sim. A Gestão de uma escola não pode está concentrada apenas nas mãos dos gestores. Bem sabemos que eles respondem pela mesma, no entanto esse tempo já passou, hoje o que se valoriza é uma gestão democrática e



	participativa, onde o professor e demais membros da escola tenha vez e voz
Professor 05	Sim. Eu entendo que uma gestão democrática é importante para a escola, no entanto, o gestor escolar deve ter pulso e competência para liderar uma escola. Se ficar ouvindo a opinião de todo mundo não vai chegar a lugar algum.
Professor 06	Sim. Gestão democrática para mim, começa com a participação desde os funcionários, o aluno e o professor e a comunidade também.
Professor 07	Sim. A escola é um todo, ela não funciona com individualismo, toda a equipe tem que estar engajada.
Professor 08	Sim. O gestor é o espelho da escola, uma vez que todos analisam seu comprometimento com os demais componentes.
Professor 09	Sim. Hoje não há como fazer educação sem pensar em gestão democrática e participativa.
Professor 10	Sim. Acredito na gestão que todos participam de forma democrática para o bem da coletividade.

Percebe-se na concepção da maioria destes professores entrevistados a concepção de gestão escolar democrática como um processo de participação de todos os envolvidos no âmbito da escola. Esta é uma proposta recente no campo educacional, visto que, adentra os espaços escolares públicos a partir da LDB 9394/96 e respectivas Leis Estaduais e Municipais de Gestão Democrática.

Entretanto, também percebe-se que, apesar de “valorizar” a gestão democrática, ainda há professores que se reportam a figura do diretor como responsável pelas decisões da mesma, como os professores 05 e 08.

As respostas da questão “de que maneira O PPP é colocado em prática durante o ano?” versam sobre o Projeto Político Pedagógico da escola, enquanto elemento constituinte da dimensão de organização escolar. A seguir, apresentamos as respostas obtidas.

Quadro 03 - De que maneira o PPP é colocado em prática durante o ano?

<b>RESPOSTAS</b>	
Professor 01	De maneira inovadora e criativa, favorecendo um melhor domínio de ensino-aprendizagem.

Professor 02	O Projeto político pedagógico é aplicado de forma dinâmica, objetiva, e usando métodos que facilitam o aprendizado dos alunos.
Professor 03	Garantindo os encontros para discussão e reflexões, acolhendo todas as sugestões e críticas, visando ajudar a enfrentar os desafios da escola.
Professor 04	O Projeto Político Pedagógico redimensionou nossa prática pedagógica para melhor.
Professor 05	Permitindo a abordagem de temas atuais de forma mais crítica e com envolvimento constante dos alunos.
Professor 06	Por meio de reuniões e projetos escolares onde discutimos questões sobre a escola.
Professor 07	O PPP é colocado em prática por meio dos projetos e das metodologias de ensino que buscam melhorar o aprendizado dos alunos.
Professor 08	De forma participativa.
Professor 09	De forma interativa entre os vários grupos, planejando os eventos com antecedência, diminuindo os contratempos de última hora.
Professor 10	Por meio de reuniões, discussão e planejamento de atividades.

Conforme os dados obtidos, o PPP é colocado em prática durante o ano de forma participativa entre os membros, porém não foi citada a participação dos pais, alunos e comunidade extra-escolar. Nesse sentido, chamamos a atenção que não se pode descartar a presença da família, dos alunos e da própria comunidade extra-escolar, pois estes recebem diretamente a influência do Projeto Político Pedagógico.

Também observamos que, embora o Projeto Político Pedagógico faça parte do cotidiano da escola pesquisada, é importante que o PPP assuma um caráter mais amplo que apenas os planejamentos e reuniões, posto que o mesmo supõe reflexão e discussão crítica sobre os problemas da sociedade e da educação para encontrar as possibilidades de intervenção na realidade. Nesse sentido, é preciso que a escola busque por meio da participação de todos os sujeitos do processo educativo, a construção de uma visão global da realidade e dos compromissos coletivos.

Também questionou-se aos professores sobre a participação do Conselho Escolar na escola e quais as relações deste com a Gestão. Especificamente, quanto à definição de conselho, o caderno instrucional denominado *Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública* esclarece que,

Um conselho constitui uma assembléia de pessoas, de natureza pública, para aconselhar, dar parecer, deliberar sobre questões de interesse público, em sentido amplo ou restrito. [...] os conselhos, sejam eles colegiados de anciãos, de notáveis ou de representação popular, constituíam formas de deliberação coletiva, representando a pluralidade das vozes do grupo social, inicialmente por meio de assembléias legitimadas pela tradição e costumes e, mais adiante, por normas escritas sobre os assuntos de interesse do Estado (BRASIL, 2004, p. 23).

Contudo, uma comunidade, mesmo democrática, não o é somente porque seus membros fazem parte de um determinado conselho para uma mesma finalidade, mas sim porque todos têm oportunidades e condições para conhecer, interessar-se e aceitar que essa finalidade represente o bem comum. Ao mesmo tempo, a possibilidade de que todos estejam informados acerca dos interesses e propósitos de cada um é extremamente importante, para justificar a aceitação de regras sociais, procedimentos coletivos e das próprias leis estabelecidas. Os dados colhidos sobre esse tema estão dispostos no quadro 04:

Quadro 04 - Qual a participação do Conselho Escolar na escola? Que relações têm o Conselho Escolar com a Gestão?

<b>RESPOSTAS</b>	
Professor 01	Participativo e atuante. Acredito que seja um conjunto de responsabilidade e compromisso.
Professor 02	Dos docentes, da comunidade, dos funcionários, dos pais e alunos.
Professor 03	A relação de parceria, visando a melhor forma de executar as atividades.
Professor 04	O conselho é atuante. Mantém boas relações.
Professor 05	Vejo que é bem participativo. Mantém relação de companheirismo e diálogo.
Professor 06	Bem participativo.
Professor 07	O Conselho da Escola que se reúne sempre para as tomadas de decisões. Durante as reuniões do Conselho, é bom observar, que todos podem fazer parte, assim o grupo gestor põe avisos na escola informando o dia e hora das reuniões.
Professor 08	A participação do conselho é constante. As relações são de diálogo e parceria.
Professor 09	Bem presente no cotidiano escolar. Todos os membros são conhecidos. Dentro e fora da escola, por isso acredito que mantém boas relações.
Professor 10	Participativo. As relações são amigáveis e comprometidas.

Os dados apontam que o Conselho Escolar da instituição pesquisada mantém-se presente e participativo no cotidiano da mesma, fazendo-se integrar à cultura local. Os indícios de participação e integração com a gestão são aspectos que consideramos positivos para toda a comunidade intra e extra-escolar.

O Conselho Escolar, citado pelos entrevistados, constitui nesse contexto um importante espaço de tomada democrática de decisões. Dessa instância de representação participam diretores, professores, supervisores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola.

Além disso, de acordo com o MEC (BRASIL, 2004), é atribuição do Conselho Escolar deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras; analisar, empreender e viabilizar o cumprimento das finalidades da escola; representar a comunidade escolar e local. Nesta perspectiva, é papel das comunidades locais, participar nas decisões relativas aos rumos, diretrizes e organização da escola, como forma de garantir uma educação de qualidade.

Como se observa, o conselho surge como um trabalho de construção coletiva que busca levar a instituição escolar a se desenvolver, através da colaboração de todos, do diálogo, das ações e comportamentos compartilhados, do convívio social mais amplo, da reflexão sobre o que precisa ser mudado para a produção de efeitos mais positivos.

Enfim, foi solicitado aos entrevistados que analisassem as práticas da Gestão na E.E.E.F. Francisco Costa no que tange a melhoria do ensino-aprendizagem, apontando as dificuldades percebidas na Gestão Escolar. Os dados estão dispostos no quadro 05, a seguir:

Quadro 05 - Como você analisar as práticas da Gestão na E.E.E.F. Francisco Costa no que tange a melhoria do ensino-aprendizagem? Que dificuldades você encontra na Gestão Escolar?

<b>RESPOSTAS</b>	
Professor 01	As práticas da gestão estão trabalhadas de acordo com a realidade dos alunos, visando a uma melhor aprendizagem. Uma das dificuldades é referente aos recursos financeiros para eventos e comemorações.
Professor 02	A construção conjunta do ambiente de trabalho que é fundamental. Vejo melhorias e resultados de aprendizagem dos alunos. Dificuldade: envolver a família na escola numa comunidade educativa.
Professor 03	Analiso uma gestão comprometida com a qualidade da educação.

	Dificuldade: recursos para melhor desenvolvimento das atividades, festas, etc.
Professor 04	As práticas de gestão são positivas, participativas e empenhadas em melhorar a educação. Melhorar a participação da comunidade.
Professor 05	Práticas comprometidas com a aprendizagem. Participação e compromisso de todos.
Professor 06	A gestão é participativa e democrática. Como dificuldades acredito que deve haver mais participação da comunidade.
Professor 07	A gestão se desenvolve de forma harmônica, mas temos problemas com recursos financeiros.
Professor 08	Uma Gestão democrática voltada aos interesses da comunidade. A dificuldade maior acho que é o compromisso a ser firmados pelos demais membros.
Professor 09	A gestão é comprometida com a prática educativa vivenciada na escola e busca uma educação com qualidade. Como dificuldade tem-se a questão financeira.
Professor 10	A gestão busca a cada dia melhorar a suas práticas, ouvindo e discutindo questões sobre a escola. A dificuldade é a participação dos pais.

Conforme os dados pontuados na primeira questão, análise das práticas da Gestão na E.E.E.F. Francisco Costa quanto à melhoria do ensino-aprendizagem, percebe-se que é unânime entre os pesquisados que a gestão da referida escola vem buscando a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Dentre as dificuldades, apenas duas foram apontadas: administração dos recursos financeiros e participação mais efetiva dos membros que compõem a comunidade escolar.

Sobre estes resultados, são pertinentes as palavras de Ferreira (2000, p 113) quando comenta que, “a direção se constrói e se legitima na participação do exercício da democracia da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer”. Portanto, uma gestão participativa deve observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação e atuação das pessoas envolvidas, descentralizando o poder e dividindo responsabilidades. Neste sentido, conforme os dados colhidos, percebe-se por parte de alguns entrevistados, a necessidade de que a gestão da escola pesquisada reflita, amplie a partilha do poder e a tomada de decisão, vez que alguns

segmentos ainda se consideram alheios ao processo. De acordo com Paro (1997, p.17), a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, “[...] é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

Ainda, é importante salientar, como preceitua Paro (1997), que a participação da comunidade na gestão da escola não é algo que se efetue imediatamente e, para que existam mudanças, os gestores devem romper com as condições presentes, superando esses conflitos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da realização desse estudo, observou-se que a visão que os professores têm, é que a Gestão da E.E.E.F. Francisco Costa está voltada aos interesses da comunidade e comprometida com a prática educativa vivenciada na escola em busca de uma educação com qualidade.

Com base nos dados obtidos através do questionário foi possível constatar que a gestão escolar apresenta desempenho satisfatório quanto a suas atribuições. Os resultados também indicam a tendência na escola em se efetivar a democracia em seu contexto por meio do Projeto Político Pedagógico e do Conselho Escolar.

Ainda que os resultados a serem obtidos sobre esta realidade seja pujante, o maior desafio da gestão democrática na escola E.E.E.F. Francisco Costa será envolver os atores sociais nos processos da escola, tornando-os responsáveis por um ensino de qualidade, que beneficiará a todos nos mais diversos aspectos de suas vivências, sejam particulares, sejam coletivas. Nesse sentido, é urgente e necessária a promoção de modelo de avaliação de todos as demais dimensões para que, de posse dos resultados, se possa qualificar melhor esses sujeitos sociais e corrigir os pontos deficientes.

Considerando que a escola faz diferença na aprendizagem dos alunos, a avaliação das dimensões que compõem a gestão escolar a partir do critério do Projeto Político Pedagógico e do Conselho Escolar da escola E.E.E.F. Francisco Costa mostrou-se um fator de suma importância e merecedor de atenção por parte de políticas públicas, posto que os resultados apontam a eficácia no desempenho do gestor. Nesta perspectiva, sugestiona-se que a escola promova uma avaliação do desempenho da gestão escolar no sentido de corroborar conclusões sobre a importância de seu papel para o desempenho dos alunos e da escola como um todo apontado nos estudo bibliográfico.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Almerindo J. **Reforma do Estado e políticas educacionais: entre a crise do Estado – nação e a emergência da regulação supracional.** Revista Educação & Sociedade, Campinas, v.22, n.75, ago. 2001.
- BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da educação: o município e a escola.** São Paulo: Cortez, 2004.
- BOGDAN, Roberto C; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto Editora, 1994.
- BOTLER, Alice Happ. **Organização, Financiamento e Gestão Escolar: Subsídios para a Formação do professor.** Recife: Editora Universitária da UFPE, 2007.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática/** elaboração Genuíno Bordigno. Brasília: MEC/SEB, 2004.
- COLARES, Anselmo Alencar, COLARES, Maria Lília Imbririba Sousa. **Do Autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional.** Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2003.
- FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 2000.
- GOMES, Carmenisia Jacobina Aires. **Gestão democrática: repensando a questão.** Jornal Escola Pública, a. III, n. 06, SINPRO, Brasília, mar./1995, p. 11-16.
- LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas.** EPU. São Paulo, 1986.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.
- \_\_\_\_\_. **A Escola Participativa o Trabalho de Gestor Escolar.** Ed. DP&A, 2000.
- MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas.** Recife: Universitária da UFPE, 2007.
- MARQUES, M. Osório. **Os paradigmas da educação.** Brasília: MEC/INEP, v. 73, n. 175, set./dez. 1992.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.
- PORTUGAL, Rubens J. **Gestão por resultados na educação.** Curitiba: SEED, 2001.
- PIMENTA, Selma Garrido. **O pedagogo na escola pública: uma proposta de atuação a partir da análise crítica da Orientação Educacional.** São Paulo: Loyola, 2002.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. **Diretrizes e Escolas e Gestão Democrática da Escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

SCHNECKENBERG, Marisa. Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. In: **Em Aberto**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. v. 1, n. 1, (nov. 1981- ). Brasília: O Instituto, 1981.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13 ed. Campinas: Papirus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico, conselho escolar e conselho de classe: instrumentos da organização do trabalho**. UnB/UniCEUB. Disponível em: <http://www.iseure.com.br/anpae/176.pdf>.

\_\_\_\_\_. **Quem sabe faz a hora de construir: o projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 2007.

\_\_\_\_\_; FONSECA, Marília. **As dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**. Campinas, SP: Papirus, 2001.



# APÊNDICE

## APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO

Caro professor, este questionário tem por objetivo oferecer subsídio para a pesquisa sobre: Gestão escolar: dimensões da gestão democrática na escola pública. Assim sendo, elaborei este questionário para colher informações de como vem sendo desenvolvido o trabalho da gestão escolar na E.E.E.F. Francisco Costa, pois acredito ser de fundamental importância esta atividade para minha pesquisa.

Agradeço imensamente sua colaboração.

### DADOS PESSOAIS:

- a) Idade e Formação \_\_\_\_\_
- b) Quanto tempo trabalha na E.E.E.F. Francisco Costa? \_\_\_\_\_
- c) Qual a sua Função na E.E.E.F. Francisco Costa? \_\_\_\_\_
- d) Que Modalidade Ensina? \_\_\_\_\_

### ATUAÇÃO PROFISSIONAL:

- a) Como você analisa a gestão da E.E.E.F. Francisco Costa?
- b) Você acredita em uma gestão participativa e Democrática? Justifique sua resposta?
- c) Na E.E.E.F. Francisco Costa tem o Projeto Político Pedagógico (PPP)?
- ( ) SIM ( ) NÃO
- d) De que maneira o PPP é colocado em prática durante o ano?
- e) Têm conselho Escolar? ( ) SIM ( ) NÃO
- f) Qual a participação do Conselho Escolar na escola?
- f) Que relações têm o conselho Escolar com a Gestão?
- g) Na E.E.E.F. Francisco Costa tem Grêmios Estudantis?
- ( ) SIM ( ) NÃO
- h) Como você analisa as práticas da Gestão na E.E.E.F. Francisco Costa no que tange a melhoria do ensino-aprendizagem?
- i) Que dificuldades você encontra na Gestão Escolar?

Obrigada!!!!

Maria Mikelle Alexandre Paulo

