



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA JENNYFER CANDEIA LIMEIRA

**GESTÃO ESCOLAR E MECANISMOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA:
UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE PATOS-PB**

PATOS – PB

2015

MARIA JENNYFER CANDEIA LIMEIRA

**GESTÃO ESCOLAR E MECANISMOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA:
UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE PATOS-PB**

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Msc^a. Ayalla Cândido Freire

PATOS – PB

2015

L733g Limeira, Maria Jennyfer Candeia
Gestão Escolar e mecanismos de Gestão Democrática
[manuscrito] : um estudo no Município de Patos - PB / Maria
Jennyfer Candeia Limeira. - 2015.
92 p. : il.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Profa. Ma. Ayalla Cândido Freire, CCEA".

1. Gestão Democrática. 2. Gestão Escolar. 3. Administração
de instituição de ensino. I. Título.

21. ed. CDD 371.2

MARIA JENNYFER CANDEIA LIMEIRA

GESTÃO ESCOLAR E MECANISMOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO
NO MUNICÍPIO DE PATOS-PB

Monografia apresentada ao curso de
bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento as exigências legais à obtenção
do título de bacharel em administração.

Aprovada em: 15/06/2015.

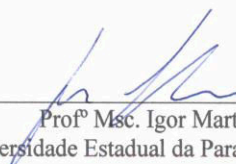
BANCA EXAMINADORA



Profª Msc. Ayalla Cândido Freire (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª Msc. Lidiane Rodrigues Campelo da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profº Msc. Igor Martins
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha querida, amiga e amada mãe, Alacoque, por estar presente em todos os momentos da minha vida e por acreditar no meu potencial.

Dedico!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas infinitas bênçãos derramadas em minha vida e pela força para a construção deste trabalho.

À minha mãe, pelo seu grande amor por mim e por me ensinar a ser uma pessoa melhor a cada dia. És um exemplo de humildade, carisma e honestidade, no qual eu sigo.

À minha avó Benigna, que amo muito, pelo apoio e por entender a minha ausência nos momentos de se confraternizar entre família.

Ao meu irmão pelo apoio e pela força na realização deste trabalho.

Às minhas tias pelo carinho e incentivo a não desistir dos meus sonhos.

À minha orientadora Ayalla, pela confiança em me aceitar como orientanda e pelos ensinamentos concedidos para a elaboração deste trabalho.

A todos os professores de Administração que convivi nesses quatro anos, por compartilhar o conhecimento e contribuir para minha formação acadêmica e profissional.

A todos os amigos, em especial Joelson, Wesley, Hítalo e Das Dores, pelo companheirismo, amizade e pela força prestada ao longo da construção deste trabalho. Amizade esta, que levarei para vida toda.

A todo o corpo técnico da UEPB campus VII, pelas relevantes informações e assistência prestada quando necessitei.

A todos que de alguma forma contribuíram para a concretização deste estudo.

"A democracia de amanhã se prepara na
democracia da escola."

Célestin Freinet

RESUMO

As organizações inseridas no âmbito público estão sujeitas às novas transformações em seus modelos de gestão com o intuito de dar ênfase a uma Gestão Democrática, na qual a participação se torna um fator primordial para que o desempenho organizacional seja melhorado no que diz respeito às decisões a serem tomadas em conjunto, principalmente no interior das escolas. Desta forma, o presente estudo tem o objetivo de compreender como a gestão democrática influencia a participação de gestores e colaboradores de escolas municipais de Patos/PB, em seus processos decisórios. Para isto, os fundamentos teóricos necessários para esta pesquisa abordam o debate sobre Estado e Sociedade, Administração Pública e Gestão Pública: conceitos e desafios contemporâneos, Gestão Democrática e Participativa e por último a Gestão Escolar e Políticas Educacionais. A pesquisa é de natureza eminentemente quali-quantitativa, do tipo descritiva, seguindo o método do estudo de caso. A coleta de dados se deu pela realização de entrevistas com gestoras e supervisoras de escolas municipais de Patos-PB, e pela aplicação de questionários junto aos professores. Através da análise, foi possível constatar que escolas com diferentes níveis de desempenho possuem uma gestão democrática, contudo, existem alguns parâmetros que precisam ser melhorados para a sua efetivação, principalmente no que diz respeito à integração de setores escolares, e direcionamento de políticas educacionais para resultados satisfatórios. Constatou-se que as duas escolas municipais X e Y, adotam a Gestão Democrática, tendo em vista a existência de participação entre gestores e colaboradores nos processos decisórios da instituição pública, contudo, há certas limitações dentro deste enfoque, sendo necessário que a gestão evidencie melhor também outras características da Gestão Democrática, com o intuito de ofertar a sociedade um ensino de qualidade.

Palavras-Chave: Gestão Democrática. Gestão Escolar. Participação.

ABSTRACT

Organizations inserted in public life are subject to the new changes in their management models in order to emphasize a Democratic Management, which participation becomes a key factor so that the organizational performance be improved regarding to the decisions to be taken together, mainly within schools. Thus, this study aims to understand how the democratic management influences the participation of managers and contributors of public schools in Patos, Paraíba, in their decision-making processes. For this, the theoretical fundamentals needed for this research address the debate on the State and Society, Public Administration and Public Management: concepts and contemporary challenge, Democratic and Participative Management and finally the School Management and Educational Policies. The research is highly on quali-quantitative and descriptive nature, following the case study method. The data collection was carried out by conducting interviews with managers and supervisors of public schools in Patos-PB, and the application of questionnaires with teachers. Through the analysis, it was established that schools with different performance levels have a democratic management, however, there are some parameters that need to be improved for its effectiveness, especially regarding to the integration of school sectors, and directing of educational policies for satisfactory results. It was found that the two municipal schools X and Y, adopt the Democratic Management, in order to the existence of participation among managers and contributors in decision-making public institution, however, there are certain limitations in this approach, being necessary that the management better provide also other characteristics of the Democratic Management, in order to offer the society a quality education.

Keywords: Democratic Management. School Management. Participation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM	Associação de Pais e Mestres
EJA	Ensino de Jovens e Adultos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PARFOR	Plano Nacional de Formação de professores
PNAIC	Pacto Nacional pela Alfabetização na idade Certa
PPP	Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Estado e Sociedade.....	14
2.2	Administração Pública e Gestão Pública: conceitos e desafios contemporâneos....	17
2.3	Gestão Democrática e Participativa.....	22
2.3.1	A Gestão Escolar e Políticas Educacionais.....	26
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	34
3.2	Delimitação e Sujeitos de Pesquisa	35
3.3	Procedimentos para Coleta de Dados.....	36
3.4	Tratamento e Análise dos Dados.....	36
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
4.1	Escola Municipal de Ensino Fundamental X.....	38
4.1.1	Analisando a gestão democrática: um caso de desempenho escolar positivo.....	39
4.1.2	Compreendendo as Dimensões da Participação.....	49
4.2	Escola Municipal de Ensino Fundamental Y.....	51
4.2.1	Analisando a gestão democrática: um caso de desempenho escolar negativo.....	53
4.2.2	Compreendendo as dimensões da Participação.....	60
4.3	Uma Análise Comparada.....	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas para os Gestores.....	76
	APÊNDICE B– Roteiro de Entrevista para o(a) Supervisor(a).....	79
	APÊNDICE C- Questionário para os professores.....	82
	ANEXO A - Quadro 2 – Análise Comparativa das Escolas.....	86

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, pôde-se perceber que os modelos de gestão inseridos no âmbito educacional foram passando por modificações em seus paradigmas na tentativa de substituir as práticas educacionais inseridas dentro do contexto de uma gestão centralizadora para uma gestão que influencie a participação dos colaboradores no que diz respeito à tomada de decisão. Romper com esse tipo de gestão e dar ênfase a uma gestão democrática são ainda grandes desafios para o gestor escolar na atualidade.

Ressalta-se que o modelo de gestão democrática foi estabelecido pela Constituição Federal de 1988, com o intuito de aplicar na área educacional princípios humanísticos e democráticos para promover mais participação entre diretores, colaboradores, alunos e pais a se fazerem presentes nos processos decisórios rompendo com práticas burocráticas (ROCHA, 2013). Apesar desse modelo ter sido aprovado por lei, atualmente os princípios democráticos são bastantes desafiadores para os gestores escolares, tendo em vista que requer uma maior preparação para tornar uma gestão mais descentralizada e transparente que promova integração por todos os membros que compõe a escola para proporcionar um ensino de qualidade para todos.

É notório que há uma grande ausência no âmbito organizacional com relação a um trabalho mais cooperativo entre colaboradores e gestores para um melhor desenvolvimento nos respectivos processos de executar atividades que exijam a necessidade de aplicar os mecanismos de uma gestão mais democrática na área educacional.

Deste modo, o gestor se encontra inserido no contexto da gestão tradicional, em que todas as decisões são tomadas sem a participação de seus integrantes em expor opiniões acerca de como proporcionar um melhor desempenho nas tarefas rotineiras e contribuir para que os objetivos sejam alcançados.

Outro ponto que também dificulta essa participação é a interferência do governo, tendo em vista que a forma de aplicar recursos financeiros, oportunidades para modificar a forma de gerir, seja inovando nas tarefas rotineiras ou promover participação entre todos nas decisões a serem tomadas quanto aos objetivos sociopolíticos ou pedagógicos, dependem muito do governo para ceder autonomia aos gestores escolares para que possam trabalhar de forma descentralizadora. O próprio modelo de administração patrimonialista esteve voltado para a centralização do poder, onde as decisões são tomadas de maneira individualizada.

Passando-se os anos foram surgindo novos modelos, o burocrático e gerencial com a tentativa de romper com esse modelo patrimonialista, tendo em vista a necessidade de

diferenciar a natureza privada da pública, pois antigamente, no modelo patrimonialista o rei se apropriava dos bens como se fossem do seu próprio domínio (BRESSER-PEREIRA, 2011). Deste modo, o surgimento da participação e autonomia por parte dos gestores foi possível através do modelo gerencial, com o intuito de tornar a sociedade mais democrática em que todos tenham o seu direito respeitado e impulsionem a formação de debates a serem tratados nos variados aspectos, sendo eles, o político, cultural e social.

A participação e autonomia surgem não como forma de atender a perspectivas pessoais, mas promover um trabalho coletivo que direcione tanto gestores como colaboradores rumo ao alcance dos objetivos escolares. Tem como propósito tornar o gerenciamento mais flexível sem abandonar as exigências que devem ser impostas e seguidas, gerenciar de forma que todos os colaboradores possam juntamente com o seu gestor, expor propostas e assim torná-las em práticas para que esta gestão focalize principalmente nos resultados.

Tendo em vista a necessidade de redemocratizar a educação no Brasil através de uma gestão democrática, esse debate permitiu que a Constituição de 1988 estabelecesse direitos constitucionais (SOUSA, 2011) de forma a promover a participação da sociedade quanto aos aspectos das políticas públicas (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2010). A gestão democrática tem como propósito, possibilitar aos gestores a oportunidade de introduzir novos elementos, dentre eles, a autonomia, integração entre os setores, decisões coletivas, entre outros, que só serão possíveis na prática através da participação de todos os membros da organização. Na maioria das vezes, a aplicação desses elementos democráticos assegurados pela Lei não estão inseridos na realidade.

Deste modo, a gestão democrática torna-se um ponto desafiador para o gestor atual, tendo em vista que a cultura de se trabalhar de formar verticalizada dificulta ao gestor implantar novos elementos de gestão, e em muitos casos, essa dificuldade se dá pelo fato de muitos gestores escolares não terem uma formação administrativa, pois muitos que atuam na gestão educacional não se aprofundam dos conhecimentos gerenciais para se alcançar êxito no gerenciamento.

No âmbito da região nordeste, alguns estudos foram realizados, dentre eles: ANDRADE; MAGALHÃES; FERNANDES, (2005) e SOUZA (2012) na tentativa de verificar o nível de participação entre os atores da área educacional com relação à composição dos elementos inseridos dentro de uma gestão mais democrática. Levando em consideração esta temática, foi realizado um estudo no estado da Paraíba no contexto regional em que se enquadra a cidade Cacimba de Dentro/PB, na escola Municipal José Sarney, cujo tema teve

como contribuição identificar os princípios da gestão democrática e constatou-se que a escola promove participação de todos que constituem a organização.

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre os principais mecanismos da Gestão Democrática no contexto paraibano, especificamente no município de Patos/PB, este modelo a ser estudado é imprescindível para as organizações escolares, tendo em vista que tanto a gestão como os processos de trabalho precisam ser melhorados para que os objetivos sejam alcançados de acordo com as metas estabelecidas pela escola, buscou-se responder ao seguinte questionamento de **pesquisa**: Como os mecanismos da Gestão Democrática influenciam na participação dos Gestores e Colaboradores nos processos decisórios das Escolas Municipais na cidade de Patos-PB?

Partindo desta problemática, definiu-se como **objetivo geral** compreender como a gestão democrática influencia a participação de gestores e colaboradores de escolas municipais de Patos/PB, em seus processos decisórios. Mediante este objetivo, foram desenvolvidos os seguintes **objetivos específicos**: (1) Caracterizar os mecanismos de Gestão Democrática nas escolas municipais com menor e maior desempenho escolar (2) Verificar o nível de transferência de autonomia para o gerenciamento e construção de projetos políticos pedagógicos por parte do governo para os gestores escolares (3) Identificar, mediante a autonomia de gestão, como ocorre a participação dos colaboradores nos processos decisórios internos (4) Analisar a influência dos mecanismos de gestão democrática na participação nos processos decisórios.

A Gestão Democrática é um tema que vem sendo bastante discutido na atualidade, tendo em vista a grande necessidade dos gestores escolares adotarem práticas de uma gestão mais participativa em que a descentralização é um fator preponderante para que o recorrente trabalho seja realizado de forma cooperativa entre os atuantes da escola. Com relação a essas práticas, seria necessário que os gestores pudessem realizar planejamentos para empregar na prática, projetos pedagógicos juntamente com sua equipe de trabalho; debater e propor ideias; estabelecer metas a serem almeçadas; realizar reuniões entre direção, mestres e pais para acompanharem e avaliarem o desempenho de seus filhos, para que o alunado obtenha um excelente aprendizado (LIBÂNEO, 2007).

Deste modo, percebendo-se que foram realizados outros trabalhos com essa temática de participação e autonomia em outros estados do Brasil¹ e na Paraíba², a pesquisa se justifica

¹ Gestão Escolar Democrática: uma contextualização do tema. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/306/340>>. Acesso em: 15 mar 2015.

no sentido de aprofundar os conhecimentos teóricos sobre gestão escolar local, tendo em vista que este estudo não foi realizado no município de Patos/PB, ou seja, não tem conhecimento sobre a influência da Gestão Democrática nos processos decisórios das escolas municipais X e Y.

Sendo assim, esta pesquisa está voltada para estudar os mecanismos de gestão democrática que essas escolas adotam no dia-a-dia, a relação entre as escolas e o governo quanto à transferência de autonomia referente aos processos decisórios educacionais, bem como também, se as escolas promovem e como oferecem um ambiente participativo para que tanto as equipes escolares como alunos, pais e comunidade participem dos debates, colaborando com sugestões para que o gestor possa usufruir a melhor ideia a ser utilizada, pois o objetivo é que a gestão se enquadre na excelência e ofereça um ensino de qualidade.

A grande relevância social desta pesquisa se mostra pelo fato de que a sociedade espera que seus filhos tenham um bom ensino, onde seja promovida uma interação não só do gestor com os colaboradores, mas também com toda a comunidade incluindo os pais e a sociedade. A relevante contribuição concerne na forma de como são desenvolvidas as concepções do contexto democrático para a redemocratização das políticas e ações no ambiente escolar.

A seguir será apresentado o referencial teórico em que serão enfatizados os conceitos de Estado e sociedade, cujos autores especificam a diferença entre estado e governo e a importância de suas funções para a sociedade. Logo após será abordado os conceitos e aspectos da Gestão pública e administração pública enfatizando os modelos de gestão que passaram por evolução em que cada fase mostra as lutas que foram vividas para chegar a uma melhor concepção a ser adotada pelo gestor, será também apresentado o debate a respeito da Gestão Democrática e Participativa e seus principais mecanismos para promover melhorias no gerenciamento das instituições públicas, mostrando o quanto é relevante a integração de todos os membros que compõe a escola para alcançar melhores resultados e tornar uma gestão mais eficiente eficaz. Em seguida, será abordada a Gestão Escolar como também suas características e políticas no contexto educacional. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia a ser utilizada. Finalmente são apresentadas a análise dos resultados e considerações finais.

² Sousa e oliveira, 2011. Desafios da gestão democrática na escola: estudo de caso na escola municipal do ensino fundamental senador José Sarney (cacimba de dentro – PB). Disponível em: <http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/desafios_da_gestao_democratica_na_escola_estudo_de_caso_na_escola_municipal_do_ensino_fundamental_senador_josa_sarney_cacimba_de_dentro_a_pb_1343925807.pdf>. Acesso em: 18 mar 2015.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a contribuição de cada autor para o presente estudo no contexto educacional através dos conceitos teóricos que servirão de base para a pesquisa ser realizada. Ao longo desta fundamentação teórica serão abordados os conceitos, as relações de Estado e Sociedade para a construção de políticas que visem assegurar o direito e o bem estar da sociedade civil na esfera pública e suas principais funções descritas no presente item, em seguida, os conceitos e aspectos da Administração Pública e Gestão Pública, enfatizando a transição dos modelos de gestão e a importância dos mesmos para os gestores atuais.

Apresentam-se também a grande relevância da Gestão Democrática e Participativa, para o contexto escolar, onde serão desenvolvidos os seus principais mecanismos no decorrer desta etapa teórica.

Por fim, serão expostos os elementos da gestão escolar e as políticas educacionais, buscando-se entender a representação do corpo social escolar e seus respectivos atributos para o desenvolvimento da organização.

2.1 Estado e Sociedade

No que se refere ao conceito de Estado, os estudiosos concedem contribuições, abordando a sua indispensável importância dentro do contexto político e jurídico (DALARI, 2009), mas para aprofundar nesses conhecimentos torna-se necessário entender que o conceito de Estado surge com a necessidade de impor limites e direitos às pessoas, tendo em vista que antigamente não existia consenso entre ambas às partes com relação ao direito a propriedade, por não ter um vínculo jurídico que pudesse solucionar e proporcionar certo acordo entre esses indivíduos (OLIVEIRA e COSTA, 2010).

Com o passar dos anos, o homem foi percebendo que seria necessário estabelecer um contrato social, para que pudessem ter seus direitos e propriedades garantidos conforme o trabalho realizado para se conseguir um bem, pois aquele direito ilimitado que possuía antes de adquirir algo de valor através de suas vontades fica restrito (ROUSSEAU, 1973), ou seja, não é justo um indivíduo ter o domínio de alguma propriedade ou bem que não tenha sido fruto do seu trabalho, como complementa o autor Bobbio (2000, p.62):

O único modo pelo qual uma pessoa se despe de sua liberdade natural e se investe dos vínculos da sociedade civil, consiste no acordo com outros homens para juntar-se e unir-se numa comunidade, para viver em união com comodidade, segurança e paz, a posse segura das próprias propriedades, e com uma garantia maior contra quem não pertence à mesma.

Tendo em vista a necessidade de ter um órgão que administrasse e garantisse o direito de cada cidadão de forma justa e que pudesse atender as demandas da sociedade civil, surge então o Estado, que para Bresser-Pereira (1995, p. 90), “é a única organização dotada do poder extroverso. É o aparelho com capacidade de legislar e tributar sobre a população de um determinado território”. O Estado tem autonomia para tomar todas as decisões que possam garantir o direito da sociedade e deferir os seus próprios interesses (OLIVEIRA e COSTA, 2010).

Para Dalari (2009), o Estado possui o poder soberano sob uma determinada região e tem como função exercer atividades que resultem no bem coletivo de toda a sociedade. É importante enfatizar que existe uma diferença entre Estado e Governo, mas que precisam estar interligados para a consecução de objetivos.

Segundo Silva (2009, p. 5):

O Governo surge precisamente da necessidade do Estado ter um núcleo de Poder e esse núcleo constituir, também, o Estado, ou seja, um Governo composto por órgãos do Estado que exerçam controle sobre as deliberações e sobre a legislação do território e, conseqüentemente, sobre o bem comum de sua sociedade.

No interior da atividade executiva, o governo é considerado o principal gerenciador dos interesses econômicos e sociais que permeiam na sociedade. O grau de intervenção do governo depende da situação em que se encontram as ações voltadas à mercê deste corpo social (ROCHA, 2008-2009).

O governo é constituído de órgãos e funções que devem ser desenvolvidas através do comando a ser feito com Estado e determinar as regras que predominam no panorama político (MOREIRA, 2008). Portanto, o Estado é considerado como uma representatividade de todos que compõe o território a fim de atender as demandas da sociedade em geral. O Estado somos todos nós cidadãos que esperamos por melhores resultados quanto às políticas públicas desenvolvidas pelo Governo, principal órgão que é capaz de colocá-las em prática visando a um bem coletivo (BRESSER-PEREIRA, 1995).

O estado é o principal meio de poder que busca atender os anseios da sociedade. Sendo assim, para que as demandas possam ser atendidas, torna-se necessário colocar em

prática atividades que serão desempenhadas por três tipos de funções, conforme menciona Oliveira e Costa (2010):

- ✓ Poder Legislativo: O responsável tem como atividade criar as leis de acordo com a vontade da população;
- ✓ Poder Judiciário: Tem como função identificar o conflito e submete tanto a lei como o direito conforme cada caso;
- ✓ Poder Executivo: Além de executar as leis, tem como finalidade cuidar da principal tarefa do Estado que é Administração Pública.

Através da criação e desenvolvimento de leis é possível assegurar os direitos dos cidadãos, administrar e proteger da melhor forma possível o patrimônio público que pertence a todos que compõem a sociedade. Além das funções de Estado conforme mencionado acima, existe diversas formas de Estado que para Lopes (2010), se classificam em quatro tipos de Estados:

- ✓ Estado Perfeito – É aquele que integra três elementos peculiares como: povo, território e governo. O governo é considerado como um ser soberano por exercer o poder sobre a coletividade;
- ✓ Estado Imperfeito – É o Estado que apesar de integrar esses três elementos, o Governo tem certa restrição por administrar de forma particular. Apesar disso, não se considera como Estado enquanto estiver sobre influência de algum outro país, perdendo a soberania e o direito de ser uma pessoa jurídica de direito público;
- ✓ Estado Simples ou Unitário – É o tipo de Estado em que há apenas um único poder soberano acerca de um único povo e de algum território;
- ✓ Estado Composto – É a junção de dois ou mais Estados, que possuem duas categorias diferentes de desempenhar o poder governamental, mas que é submetido a um tipo de regime jurídico especial. Ou seja, são vários Estados em face do direito público intrínseco, mas que na natureza extrínseca forma-se como uma unidade.

Tomando como base as funções, o Governo tem como atividade principal atender as vontades da coletividade. É de grande relevância que haja um equilíbrio entre a necessidade e a satisfação, pois o cidadão é visto como um cliente por esperar ansiosamente que todos os serviços sejam de qualidade e atendidos conforme a solicitação feita pelo povo. Para Lima

(2002, p. 87), a função política do Governo “implica uma atividade de ordem superior referida à direção suprema e geral do Estado em seu conjunto e em sua unidade, dirigida a determinar os fins da ação do Estado, a assinalar as diretrizes para as outras funções, buscando a unidade da soberania estatal”.

Com relação às formas de Governo, Silva (1976), afirma que se relaciona ao modo como é difundido o poder perante a sociedade e na forma como os governantes e governados se associam. Através dessas formas de governo é possível questionar sobre quem deve assumir este poder e de que maneira precisa ser efetuado. O representante do povo é aquele que impõem ordens e ao mesmo tempo precisa atender as reivindicações das pessoas através de políticas públicas que devem ser colocadas em práticas para que tragam comodidade a todos que compõem a sociedade.

É perceptível a existência de duas formas de Governo, a Monarquia e a República. A Monarquia é um tipo de Governo em que apenas uma pessoa ocupa o cargo de governar e depois é passado de geração a geração. Com relação à República, diferentemente da Monarquia, o representante do povo exerce o poder em prol daqueles que o elegem. A República surge para que todas as pessoas, independentes de classe reivindiquem seus direitos para aquele em que foi eleito pela decisão popular (LOPES, 2010). A diferença que existe nos dois tipos, é que enquanto o primeiro toma decisões de caráter centralizador, o segundo toma as decisões através da participação de toda sociedade, em busca de melhores condições de vida para todos.

Através desses conhecimentos teóricos pode-se perceber que desde muitos anos existia a necessidade de que fossem criadas leis que garantissem o direito que cada pessoa deveria ter referente a bens físicos e também de alguém para governar o estado não por indicação ou sucessão familiar como existia antigamente, mas de uma forma mais participativa em que a própria sociedade pudesse ter o direito de eleger o mais preparado para representar o Estado.

2.2 Administração Pública e Gestão Pública: conceitos e desafios contemporâneos

É sabido que no contexto do setor público, administração pública é entendida como uma forma que possibilita o governo cumprir com as obrigações que lhe são impostas e atender as reivindicações feitas pela sociedade que tanto anseia por melhores condições de vida (WHITE, 1950).

Para Matias-Pereira (2012, p. 10):

Administração pública pode ser percebida como a estrutura do poder executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas. Apresenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de 'interesse público' ou comuns numa coletividade ou numa organização estatal.

Gemelli et al (2010, p. 01) acrescenta que:

Na Administração Pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas sim dirigir e governar buscando o bem comum, a satisfação do coletivo, para tanto é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia e, para além do simples cumprimento dos ditames legalistas, procure atender, de forma planejada e sistemática, a satisfação das necessidades do cidadão.

Outros autores afirmam que há uma diferenciação quanto à administração e gestão, alegando que administração se relaciona mais a uma estrutura hierarquizada e a gestão vai mais além do que isso busca gerenciar e por em prática ações estabelecidas pelo gestor.

Para Osório (2005, p. 07):

O gestor, ao contrário do clássico administrador, goza de maior liberdade, preocupa-se com resultados e nem sempre será um funcionário público. A legalidade, para este sujeito, joga um papel mais restrito, porquanto balizada pela economicidade, pela eficiência e outros princípios igualmente importantes que orientam finalisticamente os atores do cenário político administrativo.

A gestão pública tem como finalidade alcançar resultados satisfatórios. Mas para que isso ocorra, torna-se necessário o surgimento de reformas que contribuam para aumentar a produtividade, eficiência e principalmente flexibilidade nos processos da gestão em si. É de grande importância que haja um controle tanto nas despesas quanto na prestação de contas do Estado. A gestão pública está voltada para os resultados, pois através de modificações para uma nova estrutura de gestão será possível proporcionar mais motivação, produtividade, fazendo com que os resultados promovam benefícios assim esperados pela sociedade em geral (MARQUES, 2010).

Tomando como base os modelos de administração pública, é relevante elucidar que ao longo dos tempos, em que o Brasil ainda era colônia, surgiram grupos em que buscavam apenas atender a seus interesses pessoais. Neste período vivenciava o patrimonialismo, onde o poder passa a ser exercido pelo rei e por aqueles que possuíssem um maior poder aquisitivo, onde se existia a troca de favores para poder atuar nos cargos públicos. Houve o predomínio

de práticas de corrupção e nepotismo, em que os cargos eram ocupados por pessoas que não tinham habilidade e conhecimento para assumi-los negando o lugar a outras pessoas que possuíam mais competências para desenvolver tais funções (BRESSER-PEREIRA, 2001).

No decorrer dos tempos, por volta do século XX, foi surgindo a necessidade do Estado Brasileiro passar por transformações na forma de gerenciar o patrimônio público, tendo em vista a existência de jogo de interesses em que ambas as partes se favorecem caso seus “desejos” sejam atendidos, ou seja, isto se relaciona à troca de favores. Com relação ao processo decisório, como a elite era o único grupo que possuía formação, tomava todas as decisões de caráter público por possuir um maior poder aquisitivo, estando o Estado sobre o seu controle, desconsiderando a opinião da sociedade, em que a maior parte era excluída (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Neste período predominava-se o Estado Patrimonialista, considerado como dominação em que o próprio dominador estabelece as atividades que devem ser cumpridas pelos dominados de acordo a sua própria vontade (CAMPANTE, 2003). Nesta época, não havia distinção entre o que era privado ou público, o poder era submetido a uma só pessoa, de natureza soberana que tinha posse sob os bens de caráter público como se fosse de seu domínio (SETTI, 2011).

Faoro (1987, p. 47), menciona que a “forma de domínio , ao contrário da sociedade de classes, se projeta de cima para baixo”, estrutura hierarquizada de poder de forma verticalizada em que há a presença de mandos do soberano sobre os seus submissos. A forma como este soberano exercer o poder, para Max Weber (1999, p.253):

[...] é, portanto, objeto de seu livre-arbítrio, desde que a santidade da tradição, que interfere por toda parte, não lhe imponham limites mais ou menos firmes ou elásticos. Na medida em que não se trata de funções tradicionalmente estereotipadas, isto é, sobretudo em todos os assuntos propriamente políticos, decide seu parecer puramente pessoal, em cada caso, também sobre a delimitação de competências de seus funcionários.

Para Filgueiras (2009, p. 388):

O patrimonialismo é a mazela da construção da República, de maneira que ele não promoveria a separação entre os meios de administração e os funcionários e governantes, fazendo com que esses tenham acesso privilegiado para a exploração de suas posições e cargos. Dado o patrimonialismo inerente à construção da cena pública brasileira, a corrupção é um tipo de prática cotidiana, chegando mesmo a ser legitimada e explícita no âmbito de uma tradição estamental e tradicional herdada do mundo ibérico.

É perceptível que nesse modelo a centralização do poder fosse um fator preponderante nessa época, e que a elite senhorial era sustentada pelo Estado, não se preocupando com a eficiência dos processos estatais, apenas tinha como objetivo atender os seus interesses pessoais, dentre eles, assumir cargos públicos sem nenhuma competência gerencial.

Com o intuito de tornar uma gestão mais organizada e romper com esse modelo patrimonialista, surge então o modelo burocrático, que foi uma teoria criada por Max Weber e que tem como características a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo (SECCHI, 2009).

Para Secchi (2009, p. 351):

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas. As tarefas dos empregados são formalmente estabelecidas de maneira a garantir a continuidade do trabalho e a standardização dos serviços prestados, para evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas. A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras. O chefe ou diretor de um setor ou departamento tem a autoridade e responsabilidade para decidir e comunicar sua decisão. O chefe ou diretor é a pessoa que formalmente representa a organização. Ainda mais importante, a impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando. Isso ajuda a evitar a apropriação individual do poder, prestígio, e outros tipos de benefícios, a partir do momento que o indivíduo deixa sua função ou a organização. O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. [...].

Através do exposto acima, pode-se considerar que o modelo burocrático tem como finalidade organizar todos os processos administrativos por meio desses elementos citados acima, para que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com o objetivo organizacional e não aos objetivos pessoais dos colaboradores, de forma a atender as demandas do público externo. Apesar de ser um modelo considerado lento na prática por demandar tempo na execução das tarefas é visto como ineficiente, pois toda documentação é dependente de quase todos os setores da organização para chegar ao seu destino final.

Por ser um modelo de caráter rígido através da resistência às mudanças relacionadas ao cenário econômico, social, cultural e político na qual a sociedade está atuando (DAMACENO, 2011) tornou-se uma desvantagem a sua adoção na prática, em virtude de

intensificar apenas nos processos, diferentemente do novo modelo gerencial a ser seguido que se baseiam principalmente nos resultados que satisfaçam a sociedade (SILVA, 2013).

Para Damaceno (2011, p. 16), “uma segunda disfunção, considerada como uma das mais gritantes do modelo é o excesso de formalismo e papelório, consequência da necessidade de registro escrito de todas as comunicações da organização burocrática”. Este modelo burocrático como visto, trouxe vantagens e desvantagens no que diz respeito a sua implementação, em virtude de que internamente na organização tornou-se necessário, para que, as tarefas saíssem conforme aquilo que o chefe determina e com mais eficácia. Por outro lado, isso afeta aos atores externos (cidadãos) que ficam à mercê da organização devido à morosidade que esse tipo de gestão proporciona.

Devido a esses motivos, e com a necessidade de proporcionar as organizações eficiência e eficácia nos processos de trabalho e torná-las competitivas surgem o modelo gerencial (new public management) conhecida também como nova gestão pública (SECCHI 2009) com a finalidade de focalizar nos resultados e não aos processos em si da administração pública (KLERING et al, 2010). Ou seja, a eficiência e a flexibilidade desse novo modelo de gestão possibilitarão as organizações de caráter público suprir as demandas da sociedade e obter resultados satisfatórios tanto para os que são responsáveis pela administração pública como também para todos os cidadãos.

Este paradigma surgiu também com o propósito de promover maior transparência e participação. Transparência no sentido de que os órgãos públicos devem expor para a sociedade os gastos feitos por eles para proporcionar serviços de qualidade aos cidadãos que são os principais beneficiados e os mesmos passam a ter espaço para participar através do acompanhamento dos dados fornecidos sobre os gastos feitos, ou seja, tem como principal objetivo reduzir custos e aumentar a qualidade desses serviços prestados (KLERING et al, 2010).

Vale ressaltar também que esta forma de gestão tem como função evitar que práticas de corrupção e nepotismo que ocorriam no passado fossem executadas no presente, e, também, tem como desígnio não utilizar métodos de controles rígidos como eram feitos no anterior modelo burocrático (FERRETTI et al, 2012).

O modelo gerencial surge para quebrar os antigos paradigmas que impediam de tornar uma administração descentralizada e voltada para participação de todos que compõem o Estado Brasileiro.

2.3 Gestão Democrática e Participativa

O estudo da Gestão Democrática vem sendo discutido há muitos anos em diversos órgãos no que diz respeito à área educacional, com o intuito de oferecer um ensino público de qualidade (SILVA, 2009). Para dar início ao aprofundamento dessa temática, faz-se necessário entender a terminologia democracia, que para o autor Bobbio (2000, p. 22), é “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”.

A democracia é uma forma de incentivar a sociedade independente de classe, raça e cor a exercer seus direitos de participar de discursos que envolvam toda a coletividade. Democracia esta, que incentiva as pessoas a terem o livre arbítrio para pronunciar as suas concepções e propor ideias novas que sirvam de base para que o gestor público conceba a decisão final.

Explanado o conceito de democracia, pode-se entender que a Gestão Democrática escolar para Souza (2009, p. 125) compreende-se como:

Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

A gestão democrática voltada para o direcionamento e a coordenação de decisões, é exercida não apenas limitada para o campo administrativo em que se insere a utilização de sistemas e manuseios, porém se desprende também por todo tipo de espaço organizacional. Esta gestão fundamenta-se nos diálogos e decorre em âmbitos éticos e políticos circundados tanto de pessoas como também de vontades e interesses que precisam ser levados em consideração na forma de gerir a organização (NOGUEIRA, 2004).

A Gestão Democrática tem como forma, fazer os gestores refletirem quanto à adoção de seus elementos, tendo em vista que ainda optam por métodos tradicionais, em que a centralização de poder ainda se faz presente no contexto organizacional. É de grande relevância a construção desses elementos para que propicie uma relação harmoniosa entre todos os membros que compõem a instituição de ensino. A participação é um dos principais

elementos que facilita o engajamento de todos os componentes da organização escolar nos processos decisórios.

É necessário enfatizar que a escola é o principal espaço democrático que pode conceber entre os seus componentes o compartilhamento de valores, por meio do trabalho coletivo em que todos se empenham para refletir sobre os planos de trabalho, a solucionarem problemas relacionados ao conhecimento tanto de alunos como dos próprios professores da corporação escolar, mas para que isso ocorra torna-se necessário que todos os membros participem tanto de reuniões como também das decisões a serem tomadas quanto à atribuição de responsabilidade entre outros elementos (LIBÂNEO et al, 2007).

Deste modo, vale mencionar a existência de dois tipos de gestão: autogestionária e democrática-participativa, que possuem diferenciação quanto ao seu modelo e que ainda de acordo com este autor:

A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tendo a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar, em contraposição aos elementos instituídos (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente os elementos instituintes (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos). A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (2007, p. 325).

A primeira concepção abordada acima, se refere à concessão de autonomia para que os profissionais da educação criem e adotem a suas próprias normas de trabalho por meio de uma inter-relação entre colegas, ausentando o exercício de poder sobre eles (SILVA et al, 2008).

Com relação à segunda concepção, esta relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe, permite a cada um ter a possibilidade de se autocontrolar em torno de suas tarefas sem que haja um monitoramento dos mesmos por uma segunda pessoa, ou seja, isso possibilita que cada membro da escola tenha autonomia suficiente para alcançar os resultados através da responsabilidade que cada pessoa passa a assumir (LUCK, 2013).

Sendo assim, a gestão democrática é um meio que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais de forma coletiva, sem prevalecer apenas interesses pessoais. O gestor democrático precisa ter uma mente aberta, está disposto a ouvir e compartilhar opiniões com seus colaboradores, para que a decisão seja tomada de maneira correta baseada no consenso

coletivo. Tendo em vista que a participação é a principal medida de tornar real a gestão democrática, é de grande relevância entender a sua significância dentro do aspecto escolar.

A Gestão Participativa é o principal meio de garantir que esta Gestão Democrática seja colocada em prática, pois a participação proporciona a integração de todos os membros da escola no que diz respeito às decisões a serem tomadas com base na coletividade, e, também para que a escola continue em funcionamento (LIBÂNEO, p. 328, 2007).

Luck (2013, p. 27) converge com o autor Libâneo ao afirmar que:

As expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”, são, de certa forma, redundantes, tratando-se, no entanto, de uma redundância útil, no sentido de reforçar umas das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetiva”.

Nota-se que ambas as dimensões são dependentes para que o gerenciamento baseado na cooperação aconteça, pois para que a Gestão Democrática seja aplicada na prática, a participação é o principal mecanismo para que o resultado organizacional provável pela Gestão Democrática ocorra. A efetividade só torna-se possível, através da ligação entre essas duas instâncias.

Para que a organização possa ter um desempenho favorável e eficiente torna-se necessário e presente, que as pessoas compostas pela escola participem e estejam engajadas nas diversas atividades e níveis de decisão que serão tomadas em entre si (MARQUES, 1987).

Para Gadotti e Romão (1997, p.16) apud Libâneo (2007, p. 330):

“a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino: Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

Nesta mesma linha de pensamento dos autores acima, Luck (2013, p. 26) menciona que “a democratização efetiva da educação é promovida não apenas pela democratização da gestão da educação, conforme definido pela Constituição e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96)”, ou seja, para que o ambiente escolar seja democrático, a participação é um fator essencial que precisa ocorrer e ser difundido por todos os setores da instituição.

Essa democratização é vista como um método que permite a escola ter um ensino de alta qualidade e através disso fazer com que todos os envolvidos neste ambiente escolar possam aperfeiçoar não apenas nos conhecimentos, mas também nas habilidades que os

mesmos possuem e principalmente nas atitudes a serem tomadas para que possam ter a oportunidade de exercer a sua cidadania através da participação (LUCK, 2013).

Para que a participação possa tornar a gestão eficiente, é imprescindível que as decisões sejam tomadas de forma horizontalizada, ou seja, é preciso que o poder seja delegado para que todos os membros estejam engajados na hora de tomar as decisões e também é necessário que o gestor possa reparar se todas as informações sugeridas pelos membros são claras e coerentes (SANTOS et al, 2012) , pois a organização depende dessas informações para tudo aquilo que se pretende almejar, seja relacionado a materiais, na forma como trabalham e até mesmo quanto a qualidade do ensino que a escola precisa fornecer. A organização depende da informação certa, pois é através da mesma que se pode buscar melhorias para todos os segmentos do ambiente escolar.

É necessário enfatizar que gestor é o principal influente na hora de decidir, pois apesar de todos compartilharem ideias, a decisão final será sempre dele, e é por esse motivo que o mesmo deve priorizar primeiro aquilo que realmente for de extrema necessidade para a organização (SANTOS et al, 2012), ou seja, todos expõem suas opiniões daquilo que deve ser feito na organização, seja na forma de se trabalhar em conjunto, nas medidas a serem tomadas quanto aos recursos, seja eles financeiros, materiais e até mesmo relacionado ao ensino, o gestor precisa ouvir, analisar cada ideia e deliberar de acordo com a decisão coletiva através da melhor proposta para ambas partes.

Vale lembrar também que é de grande relevância que haja a participação dos membros da instituição de ensino juntamente com os pais dos alunos, pois a comunicação e a integração entre eles sobre o desempenho de cada aluno são formas que permitem a ambos lutarem por melhores condições quanto ao aprendizado e desenvolvimento de cada alunado e também da própria gestão em si. Esse engajamento dos pais no acompanhamento dos seus filhos apesar de ser muito importante para um bom desenvolvimento educacional, o Estado, porém não pode deixar de cumprir com suas obrigações com relação à Educação, pois os cidadãos tem o direito de ter um ensino de qualidade, por isso que o Estado possui essa responsabilidade maior que os pais quanto a Educação como uma política voltada para todos (RESCIA e GENTILINI, 2006).

O engajamento dos pais na vida de seus filhos torna-se cada dia fundamental, em virtude de que a sociedade está cercada de novas transformações, tendo em vista que os tradicionais valores de antigamente em que as pessoas tanto prezavam, hoje não é tão praticado e é por esse motivo que tanto a escola como pais se direcionam rumo às novas formas que possam progredir em busca da formação de valores (SOUSA, 2012), ou seja, é de grande

relevância que os alunos estejam inseridos em um ambiente seguro e acolhedor, e que a escola tenha como finalidade educá-los através dos ensinamentos dos seus professores e proporcionar a aprendizagem que será necessária colocar em prática no futuro que o esperam.

A participação é o principal mecanismo que contribui para que a escola se desenvolva e alcance os seus objetivos, pois a mesma promove essa aliança entre todos os atores de forma a buscar melhorias em todos os sentidos, seja na estrutura, nos recursos e no próprio ensino, tendo em vista que a escola tem como função contribuir para que o alunado torne-se um grande cidadão na sociedade a qual se encontra.

2.3.1 A Gestão Escolar e Políticas Educacionais

A organização e a gestão escolar são consideradas os principais meios de garantir condições necessárias para manter e desenvolver a escola. Para que isso ocorra, é necessário que essa gestão formule projetos e políticas que visam alcançar o principal objetivo escolar, o de promover um ensino de qualidade a todos. A organização e gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (LIBÂNEO et al, 2007).

Para Bacelar (2008, p. 35):

A gestão escolar, como a própria expressão sugere, situa-se no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. Nesse sentido, pode-se dizer que a política educacional está para a gestão educacional, assim como a proposta pedagógica está para a gestão escolar. Assim, é válido afirmar que a gestão educacional situa-se no nível macro, ao passo que a gestão escolar situa-se no nível micro. Ambas articulam-se mutuamente, dado que a primeira justifica-se a partir da segunda.

Levando em consideração o contexto de políticas educacionais, o autor Libâneo et al (2007, p. 295) salienta que:

A ideia de ter as escolas como referência para a formulação e gestão das políticas educacionais, não é nova, mas adquire importância crescente no planejamento das reformas educacionais exigidas pelas recentes transformações do mundo contemporâneo. Por essa razão, as propostas curriculares, as leis e as resoluções referem-se atualmente a práticas organizacionais como autonomia, descentralização, projeto pedagógico-curricular, gestão centrada na escola e avaliação institucional.

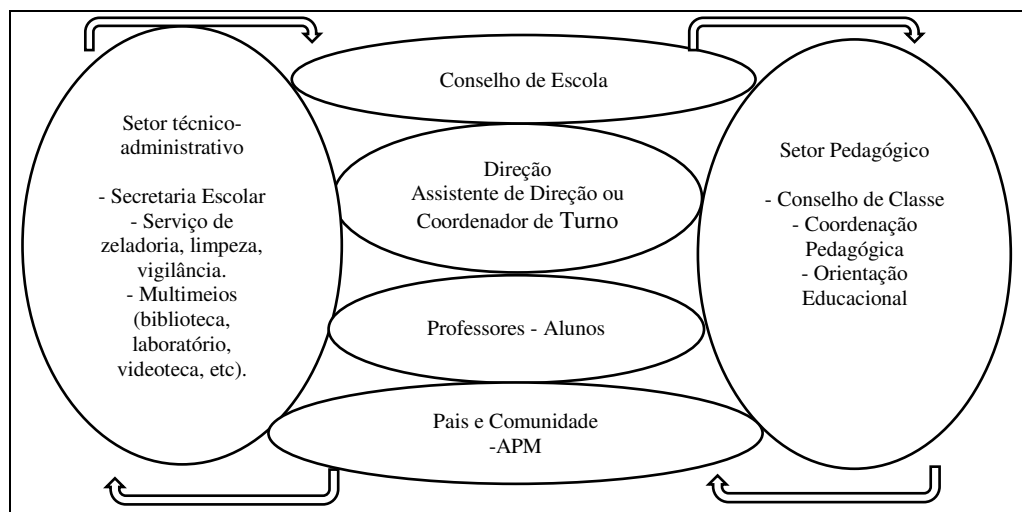
A Gestão Educacional é entendida como a principal forma de orientar o que deve ser feito e como se direcionar de forma que não haja dispêndio de energia e gastos com relação ao sistema educacional de ensino, tendo em vista o descaso na educação do Brasil que é perceptível pelos resultados negativos que são passados, devido a grande elevação de alunos que repetem de série, que se desviam da escola, fazendo com que haja uma queda no aprendizado que deveria ser adquirido e proveitoso para o alunado (LUCK, 2014), por isso que a Gestão Educacional se enquadra no nível macro, por abranger o todo e principalmente os superiores órgãos do sistema de ensino e no âmbito micro se encontra a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar (LUCK, 2014).

Como foi já mencionado, a gestão escolar se direciona para o aspecto pedagógico, devido os objetivos organizacionais da escola se referirem à responsabilidade voltada para preservação ou mudança social (LIBÂNEO, 2007), ou seja, o gestor escolar preocupa-se em propiciar aos alunos um ambiente voltado para o ensino, bem como também, para a educação na qual permitirá que os mesmos tornem-se futuro cidadãos de bem e profissionais competentes através do alicerce educacional adquirido na escola.

A gestão escolar é composta pela direção escolar, supervisão ou coordenação pedagógica, pela orientação educacional e secretaria, em que ambas as partes são vistas como principais participantes que englobam a gestão escolar (LUCK, 2009). Todos esses setores tem que exercer suas funções de modo a otimizar os resultados esperados por todos que fazem parte e dependem da escola.

Abaixo seguem de forma abrangente as unidades internas e externas que constituem a escola de acordo com Libâneo (2007, p. 340):

Figura 1: ORGANOGRAMA BÁSICO DAS ESCOLAS



Fonte: Figura adaptada por Libâneo (2007, p.340).

Cada setor tem uma meta a ser almejada para que direcione a escola em busca ao alcance do objetivo comum, o qual todos esperam ser realizado em prol do bem coletivo. Com relação ao **Conselho de Escola**, Paro, (1996); Ciseski e Romão, (1997) apud Libâneo (2007), enfatizam que:

O Conselho de escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários estados, o Conselho é eleito no início do ano letivo. Sua composição tem certa proporcionalidade de participação dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos alunos e de seus pais, observando, em princípio, a paridade entre integrantes da escola (50%) e comunidade (50%). Em alguns lugares, o conselho escolar é chamado de colegiado e sua função básica é democratizar as relações de poder.

O autor Libâneo (2007), explana a finalidade das demais categorias que são aportadas inicialmente como a **direção**, em que o diretor tem como responsabilidade coordenar, organizar e gerenciar as tarefas a serem desenvolvidas através do apoio dos professores e dos servidores técnicos. A direção segue e atende as leis referentes ao sistema educacional e principalmente as decisões que envolva o corpo escolar e a comunidade. Vale lembrar que o vice-diretor é aquele que exerce o lugar do diretor desempenhando as mesmas atividades em caso de ausência por parte do diretor.

A escola também é composta pelo **setor técnico-administrativo**, membros que assumem o compromisso de contribuir para que os objetivos da escola sejam alcançados e as atribuições realizadas. Neste campo também se encontra a secretaria escolar, a zeladoria, vigilância e os serviços multimeios. Com relação à secretaria escolar, é a área que se encarregar de elaborar e fornecer todos os tipos de documentações, desde as mais utilizadas rotineiramente como também às solicitadas, sejam para alunos, professores como também para os respectivos colaboradores. A secretaria é composta por secretário e de pessoas que atuam como auxiliares no desenvolvimento das funções.

Além desses setores, enquadra-se também a zeladoria, formado por pessoas que ocupam o cargo de serviços gerais, na qual cuidam da limpeza da escola, possuem a responsabilidade de organizar os utensílios a serem utilizados na instituição, e de manter ou reparar as instalações. Essa equipe também produz a merenda para os alunos. Outro cargo relevante é a vigilância, os responsáveis por esta função cuidam da segurança do prédio escolar, e orientam os alunos através de regras que devem ser cumpridas seja relacionado à segurança como também em caso de emergência referente a alguma enfermidade. O vigilante também auxilia os professores em situações delicadas nas quais seja preciso levar algum

aluno à direção, caso descumpra com as normas das escolas ou desobedeça ao professor em sala de aula.

E, por último, neste contexto de setor técnico-administrativo, encontram-se os serviços de multimeios, que se referem à biblioteca, aos laboratórios, aos aparelhos como, por exemplo, computadores, Datashow para apresentar as aulas de forma que possibilite uma melhor comunicação frente aos alunos quanto aos assuntos a serem expostos. Contudo, existe também em outras localidades professores que assumem a responsabilidade sobre esses recursos por utilizá-los no dia-a-dia. Com relação ao **setor pedagógico**, entende-se como área que tem como principal função cuidar das atividades voltadas para o ensino. Sendo assim, as funções de cada pessoa que atua nessa área depende da lei do estado e do município. O contexto da área pedagógica cabe aos pedagogos, além destes os licenciados tem respaldo e competência para também atuar.

Neste âmbito, enquadra-se também o coordenador pedagógico que cuida das atividades pedagógico-curriculares, seja acompanhando ou avaliando as mesmas. O coordenador é aquele que possui uma interligação entre aluno e professor quanto à orientação das disciplinas a serem evidenciadas. Além disso, o coordenador possui um relacionamento tanto com os pais como também com a comunidade no que diz respeito ao acompanhamento do aluno com relação ao seu desempenho obtido em cada semestre para que, a partir da análise feita, o coordenador tome medidas baseadas no consenso entre os pais de cada aluno.

Apesar do coordenador acompanhar esses resultados, existe o orientador educacional, aquele que tem como atribuição auxiliar cada aluno na forma de identificar obstáculos que venham a impedi-lo de ter um melhor desenvolvimento na escola por motivos pessoais ou familiares e tentar ajudá-lo a superar essas dificuldades para que não prejudique no futuro a sua carreira profissional. O Conselho de classe é outra categoria que faz parte desse setor pedagógico, pois os conselheiros intervêm na avaliação final de cada aluno, por meio da aprovação ou reprovação dependendo da situação em que cada um se encontra. A partir da análise, é possível decidir se realmente o aluno está preparado para uma nova série, caso negativo, o aluno deverá cursá-la novamente, pois o conselho preocupa-se com o aprendizado que deve ser adquirido pelo aluno.

Em seguida, é relevante também considerar que as instituições e auxiliares fazem parte da estrutura escolar, dentre eles, a Associação de Pais e Mestres (APM), o grêmio estudantil e Caixa Escolar, possuem ligação com o conselho de escola ou com a própria direção e que de acordo com a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), Art. 5º, inciso II, tem como finalidade repassar os recursos

financeiros por meio de uma Unidade Executora Própria (UEX), que são consideradas segundo o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, como:

Entidade privada sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas e dos polos presenciais da UAB³, integrada por membros da comunidade escolar, comumente denominada de caixa escolar, conselho escolar, colegiado escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras entidades, responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses do programa, destinados às referidas escolas e polos, bem como pela execução e prestação de contas desses recursos.

Com relação à APM, é constituída por pais dos alunos, professores, secretário da escola, zelador e vigilante, e, principalmente os alunos com idade superior a 18 anos. Estes componentes se reúnem entre si e esta associação só ocorre por meio de uma direção executiva e de um conselho deliberativo. Além do mais, há existência de um Grêmio Estudantil, que de acordo com Libâneo (2007. p. 343):

É uma entidade representativa dos alunos criada pela Lei federal 7.398/85, que lhes confere autonomia para se organizarem em torno de seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais. Ambas as instituições costumam ser regulamentadas no regimento escolar, variando sua composição e estrutura organizacional. Todavia, é recomendável que tenham autonomia de organização e de funcionamento, evitando qualquer tutela da Secretaria da Educação ou da direção da escola.

É possível a presença da Caixa Escolar em determinadas escolas, servindo de apoio para os alunos que não possuem recursos financeiros. A escola disponibiliza de forma gratuita a esses alunos alimentação adequada, serviços médicos e odontológicos para que os mesmos possam usufruí-los da melhor forma possível. Para finalizar, a escola é composta pelo Corpo docente e alunos, que buscam alcançar o objetivo principal da organização escolar que é promover o aprendizado dos alunos por meio da oferta de ensino. O professor tem como atribuição, além de ensinar, participar da elaboração do projeto pedagógico, participar das reuniões internas entre professores ou com os pais de alunos, participar do conselho de classe como um intermediador na hora de tomar a decisão se o aluno realmente deve seguir a série adiante, entre outros. O professor possui um papel essencial na vida estudantil de seus discentes.

Esta composição de elementos é fundamental para o desenvolvimento escolar. A participação torna-se um fator primordial, tendo em vista que através da integração de cada setor acima descrito, as ações que concerne aos objetivos da organização passam a ser

³ Universidade Aberta do Brasil. Disponível em: <www.fnde.gov.br>.

praticadas a partir do momento que o trabalho passa a ser coletivo, pois permite que cada membro assuma e cumpra com as responsabilidades impostas para cada área interna escolar.

Partindo para o pressuposto do contexto das políticas educacionais, é necessário entender a definição de políticas públicas, que para o autor Oliveira (2010, p. 1), “Política é uma palavra de origem grega, politikó, que exprime a condição de participação da pessoa que é livre nas decisões sobre os rumos da cidade, a pólis”. Já a palavra pública é de origem latina, publica, e significa povo, do povo”, ou seja, a política é entendida como o locus do conhecimento, que propõem posicionar o governo voltado para as ações a serem refletidas, e, quando surgir certa necessidade, estabelecer mudanças no norte dessas ações (SOUZA, 2006).

Ainda nessa linha de pensamento das políticas públicas, o autor Shiroma et al (2000, p. 7), complementa como:

[...] à atividade ou conjunto de atividades que, de uma forma ou de outra, são imputadas ao Estado moderno capitalista ou dele emanam. O conceito de política encadeou-se, assim, ao do poder do Estado – ou sociedade política – em atuar, proibir, ordenar, planejar, legislar, intervir, com efeitos vinculadores a um grupo social definido e ao exercício do domínio exclusivo sobre um território e da defesa de suas fronteiras.

As políticas são compreendidas como as ações em que governo administra e tem como atribuição pô-las em prática para que a sociedade usufrua-as por meio do direito que cada pessoa possui e reivindica, pois através desses pensamentos contribuídos pelos autores acima, entende-se que a sociedade faz parte do Estado em que o mesmo tem o papel de cumprir com as obrigações de natureza pública.

A criação e o caminho da história das políticas públicas educacionais do Brasil, principalmente referente aos processos e a gestão da educação básica são notadas pela descontinuidade, pela ausência de planejamento de longo período, que pudesse esclarecer políticas de estado em detrimento das políticas conjunturais do governo. Isso possibilitou a prática de ações sem a pertinente articulação com o sistema de ensino, evidenciando, no entanto, gestão e organização, formação inicial e continuada, a estrutura curricular e o principal recurso, que é a participação (DOURADO, 2007).

Esse caminho é reflexo da configuração educacional em tempos passados, em que a parcela da mão-de-obra (escrava) ficava excluída em detrimento da classe dominante (senhores de terra), categoria esta que se aproveitava das ideologias ensinadas pelos jesuítas que vinham da Europa. A educação nessa época era considerada dualista por atender duas classes distintas, em que a educação era fornecida para a classe que possuía mais poder e a outra classe que não se enquadrava nessa linha, eram apenas catequizados por esses jesuítas.

Após os jesuítas serem expulsos, o Estado passa a intervir na educação, mas a educação dualista ainda continuava presente e a forma de ensino passou a ser dividida, da seguinte forma: ensino secundário e superior apenas para a classe dominante e da classe menos favorecida o ensino primário e profissionalizante. Com o passar dos anos, na década de 30, inúmeras tentativas foram feitas para reformular a educação, Vargas, presidente nesta época, começou a oferecer um ensino na rede pública para as pessoas que não tinham condições de pagar uma escola da rede de ensino particular e o ensino profissional passou ser prioridade em seu governo, tendo em vista a necessidade de qualificar a mão-de-obra para atuar no mercado industrial (REIS e MÁXIMO, 2013).

É perceptível que a educação atual é refletida pela forma como era oferecida no passado, devido à diferença de classes em que uma das partes se beneficiava mais que a outra devido à estrutura de poder aquisitivo ser tão forte e predominar naquela época.

Tomando como base as políticas educacionais dentro do enfoque da gestão escolar, a qual se derivou de muitas lutas, Souza et al (2013 p. 1) afirmam que:

As políticas educacionais estão inseridas no contexto das políticas públicas e também compõe ligação com a gestão da educação. Só após muita luta por uma gestão educacional aberta, na Constituição Federal de 1988, que foi incorporado a política de gestão democrática como princípio do ensino público na forma da lei. A política de gestão democrática do ensino ganhou destaque em termos de legislação a partir da Constituição Federal de 1988, incorporando como princípio do ensino público na forma da lei. Estas políticas vão interferir no cotidiano da comunidade escolar, tendo como finalidade o sucesso escolar de seu grupo e também promover um espaço cômodo para a construção reflexiva e significativa do saber, de forma conjunta com a sociedade.

Ansiando pela demanda de introduzir uma gestão educacional mais democrática, as políticas educacionais têm se passado por modificações principalmente na forma de uma lei de caráter legal e institucional como a de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 – LDB nº 9394/96, sancionada e que serviu de grande importância para que as políticas voltadas à democratização pudessem ser inseridas dentro da gestão escolar (SOUZA, 2010).

Torna-se relevante mencionar que as políticas públicas dentro do contexto educacional não estão voltadas apenas para oferecer as crianças e adolescentes o ingresso na escola, mas também focaliza na busca da preparação dos mesmos para atuarem na sociedade como cidadãos de bem e que isso será possível através da educação fornecida nas escolas públicas (FERREIRA e SANTOS, 2014).

Sabe-se que têm sido necessário várias lutas para que a redemocratização do ensino pudesse existir e ser exigida na forma de lei, na qual foi aprovada pela constituição de 1988,

acima explicitado. A gestão democrática está voltada para as políticas educacionais, de forma a modificar não só a estrutura escolar em si, mas, também a forma de oferecer o ensino ao alunado. Com relação à gestão, a mesma que antes era de caráter centralizador, passa ter a possibilidade de adotar e aplicar a descentralização de poder, na qual possibilita a integração entre gestor e colaborador, onde os mesmos participam das decisões de caráter unânime, em que se discute a cerca dos recursos disponíveis, das metas a serem alcançadas, do desenvolvimento de projetos pedagógicos, pois o objetivo geral é promover um ensino de qualidade, e, para que isso ocorra, cada colaborador terá que se empenhar e cumprir com os prazos estabelecidos pelo gestor, para que este objetivo final seja atingido de acordo com perspectiva esperada pela escola.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, pretende-se descrever o direcionamento feito para a realização desta pesquisa. Deste modo, será abordada a seguir, a caracterização da pesquisa, delimitação da pesquisa de campo e sujeitos de pesquisa, procedimentos para coleta de dados bem como também o tratamento dos dados, com o objetivo de responder aos questionamentos levantados do presente estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto à natureza de pesquisa, segue-se a abordagem **qualitativa e quantitativa**. A pesquisa qualitativa trata-se dos dados que foram coletados através de entrevistas, documentos e observações que permitem ao pesquisador compreender a realidade em que se encontram os fatos e explicar os seus fenômenos (DIAS e SILVA, 2010).

No que se refere à pesquisa de caráter quantitativo, este aspecto possui a linguagem matemática como o centro principal que permite ao pesquisador expressar e tratar os dados que serão fornecidos (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004).

Os autores Gonçalves e Meirelles (2004), aprofundam que na pesquisa qualitativa “os dados são de natureza interpretativa e semântica, ou seja, nomeiam objetos reais ou abstratos de forma simbólica através de atributos que lhes dão significado”. A pesquisa também é considerada como de caráter quantitativo por se utilizar da estatística descritiva, tendo em vista que serão utilizados questionários para os professores com o intuito de identificar a recorrência dos mecanismos de gestão democrática adotado nas duas escolas.

Com relação aos objetivos, o estudo é classificado como uma pesquisa **descritiva**, em virtude do pesquisador analisar, observar e interpretar os acontecimentos e/ou fenômenos sem intermediar diretamente neles (ANDRADE, 2009). Sendo assim, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população (GIL, 2010). Cerro et al (2007, p. 61), acrescenta que:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Foi desenvolvida pesquisa de campo, a qual possibilita ao pesquisador construir conhecimentos relevantes através da interação com os pesquisados que servirão como base principal no fornecimento de informações para relacionar os mecanismos entre teoria e prática (MINAYO, 2007).

O método adotado é o de estudo de caso, que para Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Sendo assim, optou-se por escolher duas escolas municipais da cidade de Patos/PB a serem estudadas, sendo elas, X, considerada como a instituição de melhor desempenho no âmbito educacional e a escola Y observada como a de menor desempenho escolar.

3.2 Delimitação e Sujeitos de Pesquisa

Ansiando pela possibilidade de aprofundar nos conhecimentos da gestão democrática escolar e relacionar os seus principais mecanismos de participação na prática do contexto educacional, optou-se por estudar duas escolas municipais da cidade de Patos/PB, considerando o desempenho como critério de escolha, a fim de realizar um estudo comparativo entre as escolas com maior e menor desempenho.

Sendo assim foram analisadas as escolas X como a escola que obteve o melhor desempenho educacional na rede municipal nos últimos anos e a escola Y que obteve um menor desempenho e não se enquadrou no nível de resultado esperado pela sociedade. Ambas as escolas foram analisadas em termos do IDEB⁴ por meio da aplicação da Prova Brasil. Estas são as essenciais organizações analisadas que apresentam como sujeitos de pesquisa, os seguintes pesquisados: a) (02) dois gestores escolares; b) (02) dois supervisores; c) (06) professores da escola X, tendo em vista que este é número de profissionais que atuam na área escolar e (12) docentes da escola Y, sendo os principais abordados para a consecução desta pesquisa.

Através desse contato com esses atores em foco, foi possível ter acesso às informações de como são desenvolvidas as atividades de gestão e o relacionamento entre os membros quanto às decisões a serem tomadas, tendo em vista uma análise comparativa que permita compreender as diferenças quanto à gestão democrática.

⁴ INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponível em: < <http://ideb.inep.gov.br/>>. Acesso: 19 jun 2015.

3.3 Procedimentos para Coleta de Dados

Os instrumentos principais de uma pesquisa qualitativa são entrevistas que permitem uma aproximação do pesquisador com o informante como forma de obter dados para a continuação da pesquisa (RUIZ, 2012), bem como também questionários que serão aplicados com os pesquisados como forma de medir com mais rigor o que se espera pelo pesquisador. Através da entrevista é possível registrar a forma como se comportam os entrevistados e identificar as suas atitudes perante as informações desejadas (CERVO et al, 2007).

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada para a coleta de dados a entrevista parcialmente estruturada em que o entrevistador busca explorar de forma contínua os relevantes pontos do seu próprio interesse (GIL, 2010), em que a observação é feita através da participação controlada e participante.

Apesar da entrevista ser considerada mais segura que o questionário em termos de maior proximidade entre pesquisador e entrevistado perante as informações a serem obtidas, o questionário também possui suas vantagens acerca de transferir mais confiança aos respondentes, pois permite que as perguntas sejam lidas com mais clareza fazendo com que as colocações de respostas sejam mais verdadeiras, tornando fáceis de serem codificados pelo pesquisador na hora de analisar todos os dados (CERVO, et al, 2007).

O instrumento de coleta de dados também foi elaborado por meio de questionário misto com perguntas abertas e fechadas, aplicados aos professores das escolas municipais X e Y na cidade de Patos/PB, com a finalidade de possibilitar aos questionados a livre expressão de expor suas opiniões diante dos questionamentos e a partir disto, alcançar os objetivos propostos desta pesquisa.

3.4 Tratamento e análise dos Dados

A observação no ambiente de estudo, permite avaliar o direcionamento da escola quanto aos processos decisórios e a participação promovida pelos gestores escolares, através das opiniões relatadas por todas as pessoas abordadas.

Com relação à análise feita através do questionário, os dados foram codificados, processo que transforma os dados brutos em símbolos, o que facilita a autora identificar com mais rapidez e de forma sucinta as opiniões registradas neste instrumento (GIL, 2009).

No que diz respeito à pesquisa qualitativa, o estudo trata-se de uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), é considerada como a composição de técnicas de

comunicações, utilizadas por meio de métodos sistemáticos que buscam descrever um conteúdo com a finalidade de obter mecanismos sejam eles quantitativos ou não, que propicie a indução de conhecimentos concernentes as variáveis das mensagens a serem descritas.

Através da captação dos dados e informações, por meio de entrevistas com as gestoras e supervisoras escolares através de roteiros anexados como apêndice A e B, bem como também, questionários aplicados com os professores da escola conforme apêndice C e anexo A da análise comparativa serviram de auxílio para a própria autora compreender na prática a influência das concepções democrático-participativa que contribuem para a excelência no setor educacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Presente tópico tem como finalidade abordar os mecanismos da Gestão Democrática dentro do contexto das escolas municipais X e Y na cidade de Patos/PB.

Com relação aos resultados, este diagnóstico foi dividido em duas seções, onde a primeira aborda a caracterização das escolas e na sequência a análise da Gestão Democrática, contendo categorias correspondentes a esta gestão que apresentam as relevantes informações fornecidas pelas gestoras, supervisoras e professores, sendo eles, os principais atores abordados que serviram de base para a realização desta pesquisa.

Por fim, será apresentada uma análise comparativa entre as duas escolas estudadas, com o intuito de identificar os elementos da Gestão Democrática e Participativa em suas realidades educacionais.

4.1 Escola Municipal de Ensino Fundamental X

Com relação aos dados coletados na pesquisa, foi identificado que 66,67% dos docentes questionados possuem a idade entre 31 a 40 anos de idade e 33,33% entre 41 a 50 anos. Quanto ao gênero, 100% são mulheres que atuam no cargo de professora. Ainda relacionado à área educacional a escola tem como representante uma gestora e quanto à área pedagógica, uma supervisora. Esta escola possui dependência administrativa municipal que oferta os níveis de ensino do 1º ao 5º ano.

No que diz respeito à formação profissional e a forma de se trabalhar, a gestora possui formação em Licenciatura Plena em Pedagogia com especialização em Psicopedagogia. Trabalha no setor administrativo e pedagógico, atuando na área há 20 anos. A supervisora possui formação profissional em licenciatura Plena em Pedagogia e trabalha na parte pedagógica, tendo como principal atribuição trazer subsídios para os professores e a escola. A supervisora também realiza planejamentos e elabora sugestões de atividades a serem desenvolvidas, atuando na área escolar há 08 anos. Referindo a interferência da formação profissional no gerenciamento escolar, para a supervisora, isso não interfere nas decisões da escola, tendo em vista que a gestora possui formação pedagógica e devido a isso sabe o que os professores precisam e se torna mais fácil de resolver os problemas. Quanto à formação profissional das professoras, 50% possuem o curso superior em Pedagogia, 33,33% são pós-graduada, uma em pedagogia, outra em biologia, e 16,67% está cursando pedagogia.

Perguntou-se também há quanto tempo atuam na área escolar, 33,33% trabalham há 15 anos nesta escola, enquanto que 16,67% há 12 anos. Ainda dessas (06) seis professoras, 16,67% atua há 11 anos, 16,67 há 10 anos e 16,67% há 22 anos. Este tempo de atuação representa a experiência adquirida ao longo dos anos na área pedagógica de atuação.

A escola é composta por (11) onze profissionais da área educacional, sendo eles: (01) uma Diretora, (01) uma vice-diretora, (01) uma Supervisora, (01) uma adjunta, (06) professoras e uma mãe cuidadora, que tem como função prestar assistência aos alunos com necessidades especiais auxiliando-os em seus desempenhos dentro de sala de aula. Vale lembrar também, que a pesquisadora questionou sobre a formação das mães cuidadoras no âmbito educacional, tendo em vista que após o término das aulas, no período da tarde são praticadas aulas de reforço com o aluno especial, sendo assim, treinamentos são necessários para que essas mães cuidadoras aperfeiçoem o seu trabalho e a forma de transmitir o conhecimento. Atualmente a escola está disponibilizando cursos que possam auxiliar essas funcionárias, pois há uns anos atrás isso não era proporcionado à escola.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental X é considerada como a melhor instituição da rede municipal de ensino através do seu desempenho alcançado em termos do IDEB pela realização da prova Brasil no ano de 2013, tendo em vista que esta escola atingiu a média 5,9 superando a meta determinada para as escolas municipais na cidade de Patos/PB de 3,6 pontos para este respectivo ano de acordo com os dados coletados pelo portal do IDEB. Vale salientar que a própria escola disponibiliza aulas de reforço para que os discentes tirem suas dúvidas quanto ao conteúdo estudado em sala de aula, pois isso também é considerado um dos meios da escola ocupar a primeira colocação, por se preocupar com o aprendizado e a educação dos alunos quanto ao convívio social.

Outro ponto relevante se relaciona aos projetos que são elaborados de acordo com a dificuldade dos alunos e para conscientizá-los com visão de futuro no qual se encontrará. Deste modo, os alunos crescem direcionados ao posicionamento crítico diante da realidade em que a sociedade vivencia.

4.1.1 Analisando a gestão democrática: um caso de desempenho escolar positivo

Para Souza (2009), a gestão democrática corresponde a um processo em que os indivíduos atuam na escola por meio da identificação dos problemas que surgem na organização e de debates que possibilitem o desenvolvimento de ações para sanar os problemas surgidos. O diálogo é o principal meio de integrar todos os componentes da escola

e através dele torna-se possível tomar decisões baseados nos argumentos da coletividade e assegurar o acesso das relevantes informações para todos que fazem parte da comunidade escolar.

Através da coleta de dados percebe-se que a escola trabalha de forma democrática, gestão esta, baseada nos discursos coletivos em que todos exercem a sua cidadania no que diz respeito ao seu trabalho e ao ensino voltado para a construção de cidadãos. A gestão democrática é um modelo que contribui até mesmo para unir os colegas, pois torna um ambiente mais dinâmico e interativo em que todos têm vez e voz para expor seus entendimentos em pontos que precisam de melhorias.

Para tanto, quanto ao **perfil** adotado na escola, de início a pesquisadora explicou os tipos de gestão à supervisora de forma clara para que ela pudesse afirmar de fato qual o modelo de gestão se enquadra na escola X. Percebe-se que a partir das informações colhidas, a supervisora considera “uma gestão democrática, pois a escola trabalha juntamente com o corpo docente e demais funcionários. O gestor é o principal da escola por entender e conhecer as necessidades de cada professor dentro do âmbito escolar”. Para a gestora: “a escola se enquadra na gestão democrática e participativa por atuar de forma integrada entre todos os setores da escola”.

Estas afirmações correspondem ao que o autor Libâneo (2007) considera como um modelo democrático-participativa por se referir a uma conexão que deve existir entre gestor e demais colegas de trabalho para que juntos determinem um objetivo comum e tomem decisões baseados na coletividade. Assim, torna-se possível determinar o cargo e as atividades que cada pessoa vai exercer no dia-a-dia (LIBÂNEO, 2007).

Nesta linha de pensamento da Gestão Democrática, foi questionado o aspecto do entendimento da gestão democrática na visão da gestora e supervisora da escola. A gestora afirmou que: “a gestão democrática se baseia quando um grupo de pessoas decide e apenas uma pessoa assina em prol de todos”. No entanto, a supervisora mencionou que: “a gestão democrática se relaciona a forma de fazer algo dentro da escola por escolha própria, quando há o compartilhamento de informações através da opinião de cada pessoa e não se trabalha sozinho, pois a decisão é geral”.

Com relação aos dados coletados pelos professores, dentre os servidores atuantes da escola, 83,33% responderam que é uma gestão democrática, pois todas as decisões são tomadas com base na coletividade por meio de participação. Apenas 16,67% responderam à alternativa ‘outro’, pois considera apenas democrática às vezes.

Para Nogueira (2004), a gestão democrática se baseia no diálogo entre gestor e demais funcionários. As vontades e interesses são pontos que são levados em consideração na forma do dirigente gerenciar a organização.

Os dados apontados revelam que a escola municipal X, segue os parâmetros da gestão democrática, no que diz respeito às decisões que são tomadas em conjunto. Isso é essencial para que a organização escolar se desenvolva e designe por melhores medidas a serem aplicadas.

Já no que se refere aos **recursos disponibilizados** pela escola, de acordo com a gestora, a disponibilidade é insuficiente e que poderia ser melhor, mas a aprendizagem não depende somente de recursos de financeiros. Quanto à transparência dos recursos, a supervisora falou que através da tecnologia tudo é informatizado e os dados são acessíveis, contudo, não possui esse acesso, apenas a direção que se encarrega de acompanhar os dados fornecidos pelo governo. Também foi observado que, das 06 professoras, 66,67% responderam sim quanto à disponibilidade de recursos, enquanto que 33,33% responderam que às vezes são disponibilizados.

É necessário entender que a organização e a gestão são os principais componentes responsáveis por sustentar e providenciar os materiais e recursos para a escola seja eles financeiros ou até mesmo voltados para racionalidade a fim de serem utilizados no âmbito escolar (LIBÂNEO et al, 2007).

Apesar da grande relevância de se obter recursos para desempenhar atividades no dia-a-dia da escola, vale lembrar que a gestão democrática não está voltada apenas para os recursos financeiros da escola, mas também engloba toda a estrutura organizacional que visa aos aspectos baseados no diálogo entre todos os setores da organização envolvendo opiniões, ideias que precisam ser acatadas pelo representante da escola (NOGUEIRA, 2004).

Percebe-se o equilíbrio entre as afirmações da gestora e professores no sentido de que os recursos financeiros são necessários, mas não são considerados como único e o principal meio de atender as demandas da escola. É possível sim passar o conhecimento independente de recursos, através de debates promovidos dentro de sala de aula para despertar o posicionamento críticos dos discentes, pois quando se existe feedback entre ambas as partes, é possível identificar as dificuldades e por em prática melhorias quanto ao conhecimento a ser adquirido pelos aluno. Deste modo, os recursos não se tornam o elemento principal para a organização.

Outro aspecto analisado se refere às atividades e responsabilidades relacionadas à concessão de **autonomia** para as professoras. A gestora entrevistada afirma que as atividades

e responsabilidades não são concedidas por meio de autonomia e sim através de encontros semanais onde são planejadas as atividades a serem feitas. Quanto à autonomia fornecida pelo Governo para que os gestores e colaboradores exerçam as atividades por decisão própria, a supervisora afirmou que:

“dentro da escola cada um tem sua função, mas, é a secretaria de educação do município de Patos/PB quem determina os cargos que deverão ser ocupados pelos professores, pois se um deles faltar alguém terá que assumir o seu lugar. O cargo para atuar como chefia é feito através de convites que a própria secretaria solicita. Mas, a escola possui autonomia quando acontece de um professor atuar em um determinado cargo e aspirar ao cargo de origem como de professor, retorna sem nenhum problema”.

Diante desta afirmação, nota-se que na visão da supervisora, os cargos são ocupados por indicação, o que se contradiz mediante a lei 2.044/93, regulamentando o artigo 149 da lei orgânica do município de Patos/ PB, que explicita que:

Lei 2.044/93 - A escolha mediante eleição direta, para funções de direção nos estabelecimentos de ensino público da rede municipal de ensino e adota outras providências. Segundo o artigo 1º, a escolha, a nomeação e a distribuição de funções de direção das Unidades de Ensino Público obedecerão o disposto desta lei. Artigo 2º, a escolha dos Dirigentes de que trata o artigo anterior será efetuada mediante eleição direta e secreta pela Comunidade Escolar da Unidade de Ensino.

Art. 149 – O Município assegurará a gestão democrática do ensino, através: I – Constituição do Conselho Municipal de Educação, composto por representantes dos estudantes, dos pais de alunos, dos funcionários, das escolas municipais e dos professores do Município, na forma da lei; II – Escolha de diretores das escolas que preencham, pelo menos, os requisitos: a) tenham no mínimo 2 (dois) anos de magistério; b) estejam há, pelo menos, 1(um) ano prestando serviço na escola que dirigirão; c) tenham, pelo menos, curso superior ou pedagógico, ressalvados os dirigentes de escolas rurais. III – participação na gestão da Escola, com caráter consultivo e deliberativo, do Conselho da Escola, composto de um representante dos professores da Escola, um representante dos funcionários de estabelecimentos e um representante dos alunos, eleito pelos alunos maiores de 14 anos, sob a presidência do diretor da Escola; IV – livre organização de entidades de pais de alunos, de professores, de funcionários e de estudantes; V – Estatuto do Magistério Público Municipal, estabelecendo os direitos e deveres da categoria.

Quanto à intervenção do governo no gerenciamento escolar, a gestora respondeu que “não necessariamente seria uma intervenção, mas seguir o sistema é necessário, no entanto nada impede que o façamos dentro de nossa realidade”. A supervisora também afirma que não existe intervenção, pois cada um sabe sua função, mas que a escola executa os projetos do governo, dentre eles o do MEC.

Diante disto, percebe-se na visão das entrevistadas que não necessariamente o governo precisa intervir. Contudo, ressalva-se a questão de que é necessária uma intervenção dependendo da situação em que se encontra a escola, pois a Secretaria de Educação possui esse papel juntamente com o MEC de exercer ações de acordo com o contexto da realidade

com o intuito de impor medidas de melhorias. O governo também tem como atribuição financiar projetos para as escolas.

Para Lima (2002), o governo tem atividades superiores para com o Estado, na qual são determinadas ações que devem ser desenvolvidas dentro das funções do Estado, ou seja, o governo gerencia o Estado, é considerado soberano diante dele. De acordo com os argumentos, percebe-se que a escola não é interferida pelo governo diretamente, mas que seguem o que é estabelecido, mas não há certa rigidez que impede a escola de trabalhar de forma democrática.

Com relação às atividades, foi perguntando se a gestão permite uma maior flexibilização para que os profissionais da educação exerçam suas próprias funções através de autonomia. Dos professores questionados 83,33% responderam que sim e 16,67% responderam que às vezes acontece essa flexibilidade. A flexibilização se dá por meio da autonomia de um gestor, pois abre espaço para que o corpo técnico e pedagógico possa adotar a sua própria metodologia de trabalho. Nota-se que a maioria afirma que a autonomia é fornecida. Essa independência não faz com que as regras estabelecidas pelo gestor sejam desviadas, pelo contrário, o gestor precisa depositar confiança nos colaboradores mostrando que o importante é seguir as normas da própria organização sem as evadir.

É de grande relevância também, que os professores possam trabalhar assumindo as suas próprias responsabilidades por meio da autonomia fornecida pela dirigente, pois o livre arbítrio de escolher a maneira como se devem praticar as atividades torna cada servidor mais responsável de suas ações a serem desenvolvidas na escola.

Diante disso, foram questionadas as professoras, se cada uma delas se considera autossuficientes quanto às responsabilidades que precisam ser cumpridas, 100% afirmaram que sim.

Luck (2013), afirma que a relação existente entre gestora e colaboradores por meio de participação, permite que cada pessoa tenha o autocontrole para desenvolver as suas próprias atividades sem a necessidade da presença de um gestor para comandar e inspecionar o trabalho de sua equipe. Através da autonomia o colaborador assume o cargo com mais responsabilidade por exigir de si mesmo o alcance de bons resultados.

Deste modo, o servidor educacional trabalha de forma mais produtiva quando não se sente pressionado e monitorado pelo seu dirigente para cumprir com as responsabilidades impostas, pois quando a exigência parte de dentro da pessoa enquanto colaborador, os resultados surgem de maneira satisfatória.

Em relação ao **ambiente escolar democrático**, foram indagados à gestora os principais desafios para proporcionar um ambiente voltado para cooperação entre o corpo técnico, administrativo e docente. A entrevistada falou que o principal desafio é o respeito que deve existir dentro da escola e entender a necessidade do outro no ambiente de trabalho.

Com relação ao oferecimento por parte do Governo em disponibilizar cursos de capacitação para que os gestores juntamente com o corpo docente possam atuar em um ambiente voltado para a democracia, a gestora respondeu que o governo oferece os cursos e que é de forma continuada, acompanhado e avaliado pelo MEC. A supervisora da escola, também afirmou que governo disponibiliza de cursos e que no município temos o PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa) do 1º ao 3º ano, a Plataforma Paulo Freire que são cursos superiores que é feito na escola estadual aqui na cidade de Patos, conhecido como PARFOR (Plano Nacional de Formação de professores), entre os cursos tem-se os de matemática, pedagogia, educação física entre outros. Tem o Pró Letramento que é uma formação continuada.

Vale lembrar que os treinamentos são relevantes para o corpo técnico e pedagógico no sentido de adquirir experiências que servirão de base para introduzir melhorias seja nos processos ou na forma de se trabalhar e passar o conhecimento.

Ainda seguindo esta linha de raciocínio do ambiente escolar, com relação à influência na produtividade a ser obtida no trabalho, quanto à afirmação dos professores, 83,33 % responderam que o ambiente escolar influencia na produtividade a ser obtida no trabalho enquanto que 16,67% não souberam responder. Neste questionamento obtiveram-se as diversas argumentações que seguem abaixo:

“estimula o aluno quando há um melhor conforto”;

“influencia na produtividade quando o ambiente se encontra organizado”;

“Através da forma das aulas ocorridas no departamento pode-se tornar um ambiente produtivo”.

É necessário enfatizar que a escola é o local que pode incorporar a democratização através da partilha entre colegas de trabalho no que diz respeito aos valores a serem influídos, na forma de estabelecer as atividades de forma coletiva o que cada um vai fazer, assumir e solucionar os problemas da escola de maneira geral. Mas, para que isso aconteça, a participação é um fator essencial para que todo o corpo organizacional se reúna para decidir o melhor para escola (LIBÂNEO, 2007).

De certa forma, o ambiente influencia nos processos de trabalho, tendo em vista que a estrutura organizacional abrange o todo, desde a forma física até o corpo técnico que o constitui e faz com que o ensino de qualidade seja adquirido pelos seus discentes.

Considerando as políticas educacionais para a gestão escolar nos dias de hoje, a sua aplicação nas instituições de ensino é relevante tendo em vista que no decorrer dos anos nota-se a ocorrência de alterações em suas propostas e diante disso são realizados planejamentos para que a escola adote os novos métodos sugeridos seja dentro de sala de aula ou até mesmo desenvolver projetos para estimular os alunos a serem mais conscientes e críticos diante da realidade a qual estão inseridos.

Com relação à implementação das políticas públicas educacionais, a gestora falou que existe abertura por parte do governo para reformulá-las e ou aplicá-las e que atualmente estão trabalhando no Plano Municipal de Educação e são para dez anos as metas e estratégias planejadas pelos próprios professores. Quanto a isso, a supervisora disse que as políticas públicas muitas vezes atrapalham, pois não conseguem fazer alguma coisa dentro da escola e por serem dependentes de seguir a política. Foi indagado também às professoras sobre a implementação de políticas públicas educacionais para assegurar a democratização no ambiente escolar a ser introduzida. Das professoras questionadas, 83,33% afirmam que sim, que assegura e 16,67% responderam que às vezes.

Neste aspecto, as políticas públicas influencia positivamente a escola, no que diz respeito ao estabelecimento de uma gestão democrática. A sua aplicação traz benefícios para a comunidade escolar com o intuito de promover um ambiente voltado para a construção do saber por meio da qualidade no ensino ofertado em prol de toda a sociedade que trabalha para a consolidação de uma gestão voltada para participação de todos que fazem a organização escolar funcionar (SOUZA et al 2013), ou seja, as políticas públicas servem para direcionar a escola rumo à consecução dos objetivos.

Percebem-se divergências entre as afirmações, pois enquanto a gestora afirma que existe relação com o governo e que estão trabalhando na formulação de metas a ser alcançada no prazo de 10 anos, isso pode ser considerado como uma contribuição das políticas públicas para o contexto escolar, entretanto, a supervisora menciona que as políticas públicas atrapalham e 16,67% afirma que só às vezes assegura a democratização.

Para o autor Libâneo et al (2007), a escola é principal meio no que diz respeito a elaboração das políticas educacionais. Pois possibilita a escola realizar planejamentos diante das mudanças que ocorrem nas reformas educacionais. E as leis impostas pelas políticas

educacionais se referem à autonomia, a descentralização e principalmente ao projeto pedagógico-curricular.

As políticas são consideradas como atalhos no sentido de que a escola caminha seguindo as leis que servem para o seu desenvolvimento. Não é porque são diretrizes que a escola deve deixar de trabalhar da forma como os membros desejam. Mas, a própria política pública proporciona que a escola siga na linha democrática.

Tendo em vista que há a existência dessas propostas e leis para o âmbito escolar, perguntou-se também se existe alguma diretriz a ser seguida, 83,33% responderam que sim e 16,67% não soube responder. Quanto às diretrizes seguidas duas das 83,33% apesarem de terem respondido que existe diretriz a ser seguida na escola não falou qual seria, enquanto que as demais responderam da seguinte forma:

“a diretriz a ser seguida é a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação)”;

“Um projeto do meio ambiente”;

“conscientização do bairro para a questão do lixo”.

É notório que a maioria se voltou para a questão dos projetos aplicados na escola e apenas uma citou a Lei de Diretrizes e Bases Educacionais e a maioria afirmou que existem as diretrizes a serem seguidas. Neste sentido a escola segue as políticas educacionais independentes da sua influência na vida escolar.

Outro ponto questionado se relaciona aos debates das políticas públicas promovidos pela escola, para os professores 75% responderam que não são realizados esses debates, 16,67% responderam que sim e 8,33% não souberam responder. Além disso, indagou-se a existência de diretriz a ser seguida. 41,67% afirmaram que não, 41,67% não souberam responder e 16,67% responderam que sim.

Com relação à influência das políticas públicas educacionais nas rotinas de trabalho, 83,33% responderam que sim e 16,67% respondeu que às vezes. Quanto a sua contribuição para promover um ensino de qualidade e participação, a gestora disse que contribui para a formação dos professores e para a adequação escolar. Quanto à interferência e os desafios que a escola possui para tornar um ambiente voltado para a democratização por meio das políticas públicas, a supervisora afirmou que as políticas públicas interferem na democratização e em algumas decisões em que a escola quer resolver, mas fica de mãos atadas. E a gestora menciona que muitas das políticas educacionais não são compatíveis a nossa realidade, isso é um desafio na gestão.

Tendo em vista as divergências que existe entre gestor, professor e supervisor, torna-se confuso compreender o aspecto de que a política pública educacional não promove a

democratização se a sua existência corresponde a realização da democracia dentro do contexto escolar. Deste modo, a escola trabalha de forma que não há necessidade de introduzir todas as políticas públicas, apenas as necessárias para o seu contexto. Com relação aos programas de políticas implantados, a supervisora disse que a escola possui o PDE (Plano de Desenvolvimento da Educação), Transporte escolar, programa saúde na escola, PNAIC (formação continuada), a merenda escolar, Mais Educação e Mais Cultura.

Diante disso, as políticas tem relevância para a escola. Pois enquanto a supervisora afirma que atrapalha, algumas fazem parte da realidade escolar. Sendo assim, as políticas possuem a sua contribuição. E quanto à importância das políticas educacionais, a gestora afirma que são fundamentais para dinamizar a maneira de se adaptar e ensinar.

Para Dourado (2007), as políticas públicas educacionais do Brasil, são percebidas pela descontinuidade que existe na realidade, muitos dos gestores não realizam planejamentos a longo prazo e isso dificulta a interligação que deveria existir entre o sistema de ensino. As políticas surgem com o intuito de ajudar a escola a se erguer diante dos problemas.

As políticas públicas são uma das bases para que a escola obtenha um bom desempenho e incorporem elementos que possibilitem a instituição trabalhar de forma horizontalizada por meio da relação harmoniosa que precisa existir entre os membros para que o trabalho seja mais eficaz.

Também se questionou sobre a aplicação das políticas públicas educacionais na escola, o que tem avançado nesses últimos anos. Das (06) professoras, 83,33% responderam que são aplicadas as políticas públicas, enquanto que 16,67% não souberam responder. Com relação ao que tem avançado nesses últimos anos, os argumentos obtidos, foram relacionados ao conhecimento e as práticas vivenciadas no ambiente escolar, também a questão do desempenho da comunidade escolar e dos alunos no que diz respeito às melhorias no aprendizado e a questão de olhar diferente sobre o meio ambiente fazendo com que o aluno zele pelo planeta pensando nas gerações futuras.

Para Libâneo et al (2007), a escola e o gestor precisam elaborar projetos e políticas para desenvolver a escola e consigam fornecer um ensino de qualidade aos discentes, sendo isso um dos principais objetivos de todos que fazem a escolar funcionar.

Como se pode perceber, a maioria se voltou para a questão do projeto ambiental internamente aplicado na escola. Todo projeto traz grandes contribuições para o alunado no sentido de fazê-los refletirem sobre a realidade a qual se vive e também sobre questões futuras, pois o ensino não é só adquirido apenas em sala de aula, bem como também, no desenvolvimento de projetos, seja no caso do projeto desta escola que se refere ao meio

ambiente ou projetos voltados à leitura entre outros. O importante é desenvolver os alunos nesse sentido também.

No que diz respeito à **integração** como um meio influenciador para que os setores atuem de forma integrada para que as metas sejam alcançadas, seja no curto ou no longo prazo, a gestora falou que os setores atuam de forma integrada, pois tudo depende de como os setores desempenham suas responsabilidades. Com relação aos professores, 83,33% responderam que sim, que os setores trabalham de forma integrada e 16,67% respondeu que às vezes se trabalha de forma integrada.

Para Libâneo (2007), a integração ocorre por meio de uma gestão participativa, pois a democratização só acontece na prática quando há informações compartilhadas entre todos os colegas da escola e juntos tomem uma decisão para que a escola tenha um bom desempenho.

A integração facilita a identificação nítida de problemas que surgem na organização, pois quando se trabalha de forma engajada é possível direcionar a escola para um rumo certo e que possibilite o seu desenvolvimento tanto profissionalmente quanto voltado para a qualidade no ensino por meio da democratização inserida na esfera escolar. E, quando se trabalha por meio de partilha, é provável que as metas sejam alcançadas rapidamente.

Segundo os dados informados a escola trabalha nessa concepção adotada pelo autor Libâneo, em que a gestão democrática acontece também na prática quando se trabalha de forma integrada, pois essa forma de se trabalhar faz com que as falhas sejam vistas com uma maior nitidez e solucionadas o mais breve possível. Pois, segundo um dos entrevistados, o que mais dificulta quanto à realização de metas estão relacionados à indisponibilidade de recursos financeiros, a falta de compromisso que os pais têm com a escola no que diz respeito ao acompanhamento dos seus filhos para que a partir da identificação de falhas possam tomar uma decisão com escola. Também foi pronunciado que alguns colegas não são compreensíveis com os outros na hora de decidir algo e o que mais dificulta essa aproximação é a questão dos horários serem incompatíveis.

Percebe-se que a principal dificuldade não é apenas o financeiro, pois muitas vezes os pais estão ausentes do acompanhamento escolar de seus filhos o que dificulta em alguns casos até mesmo a forma de lidar e fazer com que os alunos se envolvam no ambiente escolar com mais interação.

Segundo Rescia e Gentilini (2006), a equipe escolar precisa possibilitar a participação dos pais dos alunos nas decisões da escola no que se refere ao desempenho de seus filhos quanto ao ensino fornecido e buscar melhorias para a instituição de maneira conjunta. Na maioria das vezes, as pessoas compreendem que apenas o Estado deve abarcar

com a responsabilidade de oferecer uma boa educação enquanto meio voltado para atender as obrigações perante a sociedade.

Deste modo, mesmo que o Estado possui essa responsabilidade, os pais também tem um papel indispensável na vida de seus filhos, pois a educação é voltada para todos, mas quem influencia os discentes a usufruir do ensino são os pais.

Quanto à indisponibilidade de tempo, isso se torna um obstáculo para que os debates ocorram, pois a obtenção de uma gestão democrática requer a participação de todos e não apenas de alguns devido à indisponibilidade de tempo. Neste caso, é necessário que tanto o corpo docente como direção e supervisão se reúnam em um turno que seja acessível a todos que constitui o conjunto organizacional da escola.

4.1.2 Compreendendo as Dimensões da Participação

Quanto à participação no que diz respeito às **decisões** de introduzir elementos democráticos e sugerir melhorias contribuintes para um melhor desenvolvimento e desempenho da escola, 100% dos professores questionados afirmaram que existe sim esta abertura. Quanto à análise das propostas sugeridas pelos professores, a gestora afirma que: “costumo analisar cada uma, pois é preciso avaliá-las para identificar se é necessário utilizá-las nas rotinas de trabalho”.

Quanto à participação da escola com governo para tomar as decisões, a supervisora mencionou que: “por mais que se decidam, nós precisamos da Secretaria de Educação, pois as decisões quanto ao dinheiro para ônibus, merenda tudo isso é decidido com a secretaria, mas temos autonomia para trabalhar de forma democrática”.

Com base nessa análise da necessidade da participação influenciar nas decisões, o autor Gadotti e Romão (1997) apud Libâneo (2007), reforçam que a participação é o principal influente para que a democracia ocorra no âmbito escolar. As pessoas que atuam na escola precisam ir mais além do entendimento e do conhecimento da forma como se trabalha e como o ensino é oferecido. As decisões por meio do envolvimento organizacional permite que a escola obtenha um desempenho satisfatório e eficiente nas respectivas tarefas assumidas (MARQUES, 1987).

Na vida, decisões sempre precisam ser tomadas e na organização isso não é diferente. Mas, é preciso decidir de forma certa para que os objetivos organizacionais não sejam interferidos. Sendo assim, o engajamento entre todos da equipe nos processos decisórios é

indispensável. Pois, cada pessoa tem algo a contribuir em seus argumentos e quando a decisão é feita em conjunto torna-se mais fácil de solucionar problemas e manter a escola em um bom funcionamento.

Sabe-se que a gestão democrática enfatiza a existência da participação entre o nível estratégico e o nível operacional em se tratando de decisões que corresponde tanto às melhorias seja na gestão, na forma de se trabalhar em equipe ou até na forma de fornecer o ensino.

Deste modo, a articulação entre gestores versus professores é imprescindível à escola, pois essa interligação serve de apoio para que os objetivos sejam alcançados e principalmente relacionados ao ensino proporcionando um ambiente de trabalho mais harmonioso entre colegas.

Também foi perguntado com que frequência realiza-se reuniões e o principal meio de comunicação mais utilizado e os principais participantes. A gestora entrevistada disse que ao final de cada bimestre com pais e mestres, a cada semana com os professores e sempre que preciso com funcionários. Quanto às reuniões promovidas pelo governo, a supervisora falou que existem reuniões para os representantes da escola na Secretaria de Educação para discutir algo relacionado à escola. Com relação aos professores, 100% dos questionados responderam que as reuniões são feitas semanalmente e o principal meio de comunicação mais utilizado dentro da escola são as reuniões.

Quanto à participação dos pais nas decisões referentes ao ensino escolar, à gestora afirma que os pais, não participam totalmente como deveriam, mas sempre comparecem as reuniões e 70% visitam a escola diariamente. Com relação aos professores, 75% responderam que os pais não participam e 25% responderam que sim, ou seja, a maioria dos pais não se envolve com relação às decisões a respeito do ensino dos seus próprios filhos. Isto posto, tanto a visão da gestora como da supervisora é negativa perante a ausência dos pais no acompanhamento escolar de seus filhos e isso na maioria das vezes dificulta a forma do ensino ser adquirido, pois os pais também têm a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento do saber dos discentes que compõem a escola. Ou seja, visitar a escola é diferente de compartilhar opiniões, de participar dos debates e de decisões referentes à educação. Isso é ruim diante da realidade em que a sociedade vive hoje no sentido de que muitos alunos se desviam da escola, não obedecem aos professores e infelizmente um dos maiores problemas percebidos é a falta de interesse em estudar e procurar construir uma base que sirva para seu futuro profissional. Isso reflete no entendimento da autora Sousa (2012), no sentido de que o mundo em que vivemos possui diversas influências que na maioria das vezes

não se enquadra nos tradicionais valores de antigamente e isso se torna um alerta para que os pais saibam como seu filho se comporta enquanto estudante e o direcione para o melhor caminho em busca da construção de valores.

Diante dessa situação afirmada pela autora, é perceptível que a sociedade está cercada de constantes mudanças que impõe os pais a serem mais presentes na vida de seus filhos, pois a ausência faz com que outros fatores interfiram no aprendizado.

Dentro dessa perspectiva, questionou-se a respeito da aprendizagem, no sentido de identificar o grau de desempenho dos alunos considerados pelos professores (profissionais da área educacional), 66,67% responderam que ótimo e 33,33% responderam que regular. Estes resultados mostram que a escola está bem encaminhada quanto ao conhecimento obtido pelos alunos, mas que esses 33,33% ainda podem ser melhorados seja por meio da integração entre docentes e discentes ou até mesmo quanto ao incentivo no ensino. Nesta linha de análise, indagou-se sobre a elaboração dos projetos pedagógicos, a gestora falou que “a escola possui autonomia para decidir o que deve ser elaborado por meio das aulas no departamento escolar”. A supervisora foi questionada quanto à importância da formulação dos projetos pedagógicos para o aprendizado. A supervisora falou que “a escola precisa ter projetos para identificar quais os problemas existentes com os alunos”. Segundo a supervisora, a escola possui vários projetos, dentre eles, os de valores, leituras, ética e cidadania que servem para identificar as dificuldades dos alunos seja referente à questão de leituras, entre outros.

Para Libâneo (2007), o professor é o principal responsável pela elaboração dos projetos pedagógicos, pois possui grande relevância dentro da escola no que diz respeito ao ensino a ser concedido aos discentes.

Estes resultados mostram que a escola está bem encaminhada quanto ao conhecimento obtido pelos alunos, mas que esses 33,33% ainda podem ser melhorados seja por meio da integração entre docentes e discentes ou até mesmo quanto ao incentivo no ensino baseado nos projetos pedagógicos desenvolvidos.

4.2 Escola Municipal de Ensino Fundamental Y

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Y está localizada na cidade de Patos/PB. Esta pesquisa é de grande relevância para esta instituição, tendo em vista que o seu desempenho em termos de gestão e ensino, não obteve média na Prova Brasil ou não houve

Taxa de Aprovação no ano de 2013 para ser avaliado pelo IDEB⁵ com intuito de identificar o grau de conhecimento dos alunos. Sendo assim, este estudo possibilita verificar o que precisa ser melhorado para que a escola possa aplicar melhorias que resgatem a qualidade do ensino que precisa ser obtido.

Tomando como base os dados sociodemográficos, nesta escola foram entrevistadas uma Gestora e uma Supervisora e 12 professores dentre eles os que ensinam pela manhã, tarde e noite. Dos 12 questionados, identificou-se que 50% destes servidores educacionais estão entre a idade de 41 a 50 anos, 25% entre 31 a 40 anos, 8,33% entre 25 a 30 anos e 16,67% acima de 50 anos. Quanto ao gênero, 91,67% são mulheres e 8,33% são servidores masculinos. Com relação à formação profissional, a gestora possui formação em Licenciatura Plena em geografia, especializada em Gestão Escolar e trabalha no dia-a-dia direcionando a escola voltada para o setor administrativo. Atua há (07) sete anos como Diretora e (17) dezessete anos como professora. Segundo a gestora, a escola é composta pela Direção: que compreende (02) dois adjuntos, (02) duas supervisoras, (01) uma coordenadora do Mais Educação, (34) trinta e quatro professores, secretaria escolar e demais funcionários. Quanto à supervisora, a formação profissional é em Pedagogia e trabalha no dia-a-dia supervisionando a escola. Atua na área há (03) anos como supervisora. Referindo a interferência da formação profissional no gerenciamento escolar, também foi questionada a supervisora se a formação profissional da gestora interfere na gerência escolar por ela ter formação apenas pedagógica e não administrativa. A supervisora afirmou que “não interfere, pois o tempo que faz que a gestora atua no cargo de direção, a experiência é adquirida no dia-a-dia da escola”.

Com relação aos professores, cada professor possui um tipo de formação específica, sendo 25% formados em Letras, 33,33% formados em Geografia, 25% formados em pedagogia, 8,33% formado em Língua e 8,33% formados educação física. Também, perguntou-se há quanto esses professores atuam na área escolar. Foi respondido que há 22 anos; dois falaram que 24 anos e 11 meses; 23 anos; 01 ano; 27 anos; 24 anos e 4 meses; 20 anos; 29 anos; 15 anos; 17 e há 38 anos.

Nos últimos anos, a escola Y ocupou o último lugar nas avaliações feitas pelo IDEB quanto ao ensino e, segundo as informações colhidas pela Secretaria de Educação, a escola possui um péssimo rendimento em seus outros aspectos.

Na maioria das vezes, o que dificulta a obtenção do aprendizado é a questão da falta de interesse por parte de alguns alunos e também, vale ressaltar que através do contato que a

⁵ Portal INEP- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponível em: <<http://idebescola.inep.gov.br/>>

pesquisadora teve dentro da escola, uma das pessoas que trabalha na área informou que a instituição não tinha elaborado o projeto político pedagógico, ou seja, isso também interfere nos resultados que a escola deveria alcançar, pois não tem como a escola se direcionar em busca dos seus objetivos se não colocar em prática ações para serem desenvolvidas no cotidiano.

4.2.1 Analisando a Gestão Democrática: um caso de desempenho escolar negativo

No que se refere ao **perfil de gestão** adotado na escola, a gestora se considera democrática, pois para ela “a gestão democrática abre espaço para o quadro discente e docente nas decisões dentro da escola”. Para a supervisora, “a escola possui uma gestão aberta para o diálogo, buscando melhorias para o estabelecimento da escola”.

Quanto ao entendimento do conceito da Gestão Democrática, a gestora disse que a gestão democrática está voltada para a divisão de tarefas, quando se escuta os colegas e projeta o caminho que a escola precisa percorrer. É o modelo ideal, pois só se alcança metas quando se trabalha de forma democrática. A supervisora falou que a gestão democrática é aberta para o diálogo, que não é determinista e sua adoção é necessária.

Quanto aos professores, 75% responderam que é uma gestão democrática, pois todas as decisões são tomadas com base na coletividade por meio da participação. 25% responderam outro, dois desses 25% afirmaram da seguinte forma:

“meio termo!”;

“a maior problemática encontrada na escola é a falta da direção em resolver determinadas situações”.

De acordo com os dados, verifica-se que a maioria afirmou que a escola se enquadra no contexto da gestão democrática que para o autor Bobbio (2000), a democracia é composta por regras que permite decidir de forma conjunta e que requer uma abrangente participação entre todos que fazem parte da escola. Através da democracia é possível sim tornar uma gestão voltada para a participação entre dirigentes e demais colaboradores da área educacional no que diz respeito às decisões a serem feitas de maneira geral e assim chegar a ser entendida como uma gestão democrática.

A gestão democrática é caracterizada pelo diálogo que se influi no âmbito organizacional no sentido de cercar os diversos interesses e decidir o melhor para o

gerenciamento da organização, (NOGUEIRA, 2004), nesse sentido a organização seria a escola estudada.

Quanto aos **recursos disponibilizados**, questionou-se a disponibilidade de recursos financeiros e didáticos acessíveis a serem utilizados nas rotinas de trabalho da escola. A gestora afirma que os recursos são disponibilizados, mas se enfrenta dificuldades, entretanto, dentro do possível são suficientes. Quanto à transparência da aplicação desses recursos, a supervisora disse que a transparência é promovida pela Secretaria de Educação, no qual envolve subsecretaria, gestores, supervisores, na questão do repasse de verbas e programas que vem a escola.

Com relação aos professores, 41,67% responderam que sim, 41,67 responderam que não, 8,33% responderam que às vezes e 8,33 não souberam responder. Percebe-se que a metade respondeu sim e a outra respondeu que não. Através dos dados coletados referentes à disponibilidade de recursos sejam eles financeiros ou didáticos, uma boa parte considera que os recursos são suficientes e isso comprova a afirmação da gestora, que afirma que são suficientes de acordo com a necessidade. Contudo, outros 41,67% afirmam que não são suficientes para a realidade escolar. Os recursos são essenciais para a escola, mas não é o principal para que o objetivo escolar seja alcançado. O ensino é o principal foco a ser bem preservado diante dos resultados que a escola obteve em se tratando de um insatisfatório desempenho.

Para Santos et al (2012), o gestor é o principal intermediador na hora de tomar a decisão seja referente aos recursos ou até mesmo entre outros pontos que a escola precisa de melhoria. O gestor precisa acatar as ideias de seus colaboradores, avaliar se é o melhor para a realidade em que se encontra a escola e colocar em preferência aquilo que for de necessidade. Neste caso da escola estudada, foi questionado sobre os recursos com a finalidade de identificar se esses subsídios são de grande necessidade para esta escola.

Quanto à **autonomia** com relação às atividades que precisam ser cumpridas, a gestora disse que “são realizadas reuniões para distribuir as atividades com os funcionários por turno, conforme a função da escola. A escola possui autonomia diante disso, mas não foge das regras. É preciso se adequar a realidade da escola. Os professores tem autonomia para realizar a sua própria metodologia dentro de sala de aula”. Quanto à flexibilidade por parte do Governo para que o gestor e seus colaboradores tenham autonomia para executar suas atividades, a supervisora mencionou que “o governo permite essa flexibilidade, mas nunca chegou a impor, pois a autonomia ocorre por meio do sindicato”.

Com relação aos professores, 58,33% responderam que sim e 41,67% responderam que não, ou seja, essa autonomia está relacionada à forma como os professores assumem as suas responsabilidades dentro do ambiente escolar por meio do livre arbítrio de exercer as suas próprias aptidões e isso só se torna possível através da gestão democrática.

Para Luck (2013), a democratização dentro da escola contribui para que os seus membros se desenvolva não apenas nos conhecimentos que precisam ser transmitidos, mas também em suas habilidades e atitudes que precisam ser consideradas na hora de exercer a sua cidadania perante os demais colegas. Libâneo (2007) complementa que ao se decidir em conjunto é possível estabelecer de forma equilibrada os cargos que cada pessoa irá atuar dentro da escola.

Este pensamento evidencia que através das decisões tomadas entre a equipe é possível determinar o que cada servidor deverá dentro do ambiente de trabalho se responsabilizar por cada atividade a ser desempenhada, ou seja, essa responsabilidade diz respeito à autonomia que as professoras terão por assumir o seu trabalho.

Outro aspecto questionado se refere à intervenção por parte do Governo em se tratando de gerenciar a escola. A gestora afirmou que o governo não interfere na gestão. Isso se contradiz quando a supervisora afirma que o governo interfere quando há necessidade, pois ele analisa o que é melhor para ambas as partes e não existe diretriz a ser seguida. Para Lopes (2010), o governo possui poder sob a coletividade. Ele é quem determina o que deve ser feito no âmbito público.

O governo intervém de acordo com a situação em que se encontra a sociedade (ROCHA, 2008-2009), ou seja, o governo só interferirá em órgãos ou até mesmo na escola se a satisfação da sociedade com relação ao ensino não for atendida conforme a vontade do povo.

Diante desse contexto, é necessário que haja uma intervenção por parte do governo para estabelecer medidas a serem aplicadas na escola se o objetivo comum não for atendido.

No que diz respeito às atividades, foi questionado aos professores se a gestão é flexível quanto à execução de atividades por meio de autonomia, 83,33% responderam que sim, 8,33% às vezes e 8,33% não souberam responder.

A autonomia cedida aos funcionários para que as atividades sejam realizadas, contribui para que os resultados sejam alcançados, pois o colaborador não se sente controlado por meio da rigidez imposta pelo seu dirigente (LUCK, 2013).

Através desses dados, entende-se que a escola promove essa autonomia. O colaborador precisa trabalhar de acordo com as suas habilidades e focalizar nos resultados

sem se sentir forçado a fazer isso, pois o próprio colaborador sabe que as regras precisam ser seguidas, mas não é por causa disso que os membros precisam ser monitorados a todo instante.

Com relação ao **ambiente escolar democrático**, foi perguntado se o ambiente influencia na produtividade a ser obtida no trabalho. De acordo com os questionados, 83,33% responderam que sim, 8,33% responderam que não e 8,33% responderam que às vezes. Dos 83,33%, 50% dos entrevistados responderam que o ambiente influencia através da união e respeito que precisa existir. No que se refere à estrutura da escola, um ambiente favorável à convivência contribui para a satisfação das expectativas da comunidade escolar, pois é preciso boas condições de trabalho para que os profissionais em educação tenham um desempenho melhor em se tratando de conceder o conhecimento.

Quanto aos desafios para promover um ambiente voltado para a cooperação, a gestora disse que o grupo não possui dificuldade e a escola promove eventos sociais e culturais para unir ainda mais o grupo, como por exemplo, as confraternizações que são feitas no dia das mães, na páscoa, entre outros. Quanto ao maior desafio para se trabalhar de forma cooperativa entre colegas de trabalho, dos 12 professores questionados apenas 01 (um) não respondeu o que seria desafiador, enquanto que os demais responderam que o maior desafio é desenvolver um trabalho que envolva todos os professores e reunir toda a equipe, pois a maioria trabalha em outros estabelecimentos. Outros afirmaram que o maior desafio é conseguir fazer com que todos se direcionem a um mesmo objetivo, pois a individualidade por parte de alguns ainda existe. Também, a questão de que o magistério precisa ser mais valorizado e a escola necessita de mais investimentos na educação com relação às práticas de aprendizado.

De acordo com o que foi respondido pelos atores em estudo, o ambiente influencia no sentido de aproximar ainda mais os envolvidos que compõem a escola. A integração é um dos pontos que permite que a democratização na escola ocorra por meio da participação. Pois, para Libâneo (2007), a democracia só existe através da participação, na qual os indivíduos exercem seus direitos em expor seus argumentos para que a decisão final seja tomada entre gestor e colaborador.

Quanto à oferta de cursos de capacitação promovida pelo governo, a gestora falou que “no início do ano acontecem os encontros entre gestores e também na escola quando a Secretaria de Educação disponibiliza”. A supervisora disse que “não é necessariamente cursos de capacitação e sim uma formação continuada para melhorias na escola”.

O ambiente de trabalho é o espaço necessário para que a equipe escolar introduza elementos da gestão democrática para intensificar a qualidade do ensino a ser ofertado. Gadotti e Romão (1997) apud Libâneo (2007) complementa que a participação faz com que os colaboradores se aprofundam no conhecimento da escola, na maneira como se dá o seu funcionamento e principalmente conhecer bem o seu alunado, para que a partir disso, a assistência em educação seja prestada.

Com relação às políticas educacionais, sabe-se que servem de direcionamento para que a escola se baseie nas melhores propostas a serem implantadas e desenvolvidas no cotidiano. Quanto a este aspecto, foi questionada a implementação de políticas públicas educacionais para garantir a democratização no ambiente escolar, 83,33% responderam que sim que garante a democratização e 16,67% esclarece que não. Quanto à importância das políticas públicas, a gestora se pronunciou que é por meio das políticas públicas que há reformas em (04) quatro em (04) quatro anos para a melhoria no ensino. Diante disso, quanto à relação da escola entre o governo para a implementação dessas políticas, a supervisora falou que a escola possui uma relação direta, mas cada escola tem sua autonomia para introduzir as políticas públicas de acordo com a realidade da escolar.

Para Souza (2010), as políticas públicas de educação tiveram mudanças em suas estruturas na forma da lei, que é a de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, conhecida como LDB nº 9394/96, sendo esta aprovada e que serve de base para que as escolas introduzam elementos da democratização.

As políticas tem papel relevante em se tratando de promover decisões coletivas no âmbito escolar e propiciar aos membros da escola direitos de exercer a sua cidadania.

Deste modo, também foi questionado sobre o favorecimento das políticas públicas educacionais para um convívio mais integrado e participativo. 75% responderam que sim e 25% consideram que não. Quanto a sua contribuição para a comunidade escolar, a gestora falou que as políticas educacionais permite a escola formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres para construir uma sociedade mais justa, pois atualmente as pessoas têm outras visões em relação aos seus direitos e quanto ao ensino tem a questão do ENEM que serve para dar uma oportunidade aos alunos de escola pública. A gestora também mencionou que as políticas públicas contribuem de forma positiva por ser interessante para a escola.

Para Souza et al (2013), as políticas públicas educacionais estiveram sujeitas a várias lutas para construir uma gestão voltada para o diálogo. A gestão democrática foi estabelecida pela constituição federal de 1988 como uma lei a ser seguida pelas escolas públicas. A

política pública visa interferir positivamente dentro da escola na forma de construir o saber e de trabalhar em conjunto em benefício à sociedade.

Esta afirmação comprova que as políticas possibilitam um ambiente escolar democrático quando se fala de conhecimento a ser desenvolvido em conjunto, mas para que isso acontecesse na realidade e fossem estabelecidos por lei, vários esforços foram feitos para a sua concretização.

Outro aspecto questionado se relaciona aos debates das políticas públicas promovidos pela escola, para os professores 75% responderam que não são realizados esses debates, 16,67% responderam que sim e 8,33% não souberam responder. Além disso, indagou-se a existência de diretriz a ser seguida, 41,67% afirmaram que não, 41,67% não souberam responder e 16,67% responderam que sim. Ou seja, a escola não realiza encontros com seus colaboradores para debater em conjunto sobre aplicação das políticas públicas. É importante que a escola promova discussões, pois muitas vezes surgem dúvidas em algumas pessoas quando se trata do entendimento dessas políticas e a sua finalidade para o contexto escolar. Isso foi percebido durante a coleta dos dados.

Com relação à influência das políticas públicas nas rotinas de trabalho, a supervisora mencionou que as políticas públicas educacionais interferem nas rotinas de trabalho por meio dos projetos e dos programas que vem diretamente do MEC e que são repassados para a escola dentre eles, o Mais Educação, PNAIC, Pró Letramento e aceleração que é um tipo de política voltada para crianças que ainda não foram alfabetizadas. Quanto aos professores, 66,67% responderam que sim, as políticas influenciam nas rotinas de trabalho, 16,67% responderam que não influenciam e 16,67% não souberam responder.

Para Dourado (2007), as políticas contribuem para o crescimento da escola em se tratando de gestão, ensino entre outros, tendo em vista que, infelizmente no nosso país, as políticas são percebidas pela descontinuidade, isto é perceptível na escola estudada quando não se realiza debates e interesses em mostrar a sua importância para a realidade escolar e principalmente quando se trata de participação.

Com relação à escola estudada, muitos afirmaram que a escola não realiza discussões para que em conjunto possam identificar qual a melhor política para a realidade da escola e incentivar os colaboradores a seguir aquilo que for de extrema importância para escola. Não é necessário seguir tudo, mas pelo menos o essencial para qualquer escola.

Quanto aos programas educacionais, a gestora disse que “à medida que se implementa, os resultados são diferentes quanto ao comportamento do aluno e melhora no rendimento escolar”. Quanto aos desafios para a gestão em se tratando das políticas, a gestora

disse que muitas vezes se tem dificuldade para introduzir um programa dentro da escola por conta do espaço físico. A supervisora complementou que “só existe um programa educacional empregado na escola, o Mais Educação. Outros programas como o PNAIC e o Acelera será empregado mais a frente, quando a escola tiver bem estrutura”.

Os programas educacionais são necessários para auxiliar os alunos, principalmente nas suas dificuldades dentro de sala de aula. Servem de experiências, pois é interessante a escola fazer com que os alunos tenham visão de futuro para que após a conclusão do ensino médio, estejam preparados em termos de conhecimento para enfrentar os novos passos da vida universitária ou profissional.

Por fim, também foi questionado o que tem avançado nesses últimos anos com relação às políticas públicas. Cerca de 58,33% argumentaram, enquanto que 41,67% não souberam responder. Quanto aos argumentos, foram constatados que os alunos são vistos em todas as suas habilidades, mas muitos confundem isto e não mostram interesse para aprender. Também tem avançado no sentido de diagnosticar e entender as dificuldades dos alunos no tocante ao processo de ensino-aprendizagem. Diante disso também foi identificado um problema, como falta de respeito, indisciplina e falta de compromisso com a educação por parte dos alunos. A maioria tem sido motivo de preocupação para com os professores devido à falta de valores e falta de responsabilidade com a escola.

Com relação à **integração** entre os setores para o cumprimento de metas. A gestora falou que “os setores da escola atuam de forma integrada, pois não existe o alcance de metas se as ações não forem integradas”.

Com relação aos professores, 33,33% responderam que sim, 50% responderam que não e 16,67% responderam que às vezes. Nota-se que a maioria afirma que a escola não possui os setores integrados. Esse resultado negativo não se condiz com a afirmação do autor Libâneo (2007), em que a integração entre os colegas das unidades da escola, assegura a democratização no que se refere às decisões principalmente relacionadas ao atingimento de metas. O envolvimento faz com que cada pessoa se responsabilize com as suas atividades e saiba constatar em que ponto ou setor precisa ser melhorado.

Outro aspecto analisado entre os professores relaciona-se as dificuldades encontradas para que as metas sejam alcançadas rumo à consecução dos objetivos da escola. 75% responderam e 25% não souberam responder. Dos 75%, os questionados responderam que as maiores dificuldades vão desde os materiais didáticos a materiais estruturais. E, na maioria das vezes os alunos não tem interesse dentro da sala de aula, não assume seus compromissos enquanto discente. Outro ponto principal é a questão da qualidade da educação e o rendimento

escolar, isso é notório no resultado da prova Brasil pelo IDEB, tendo em vista que a escola não teve média no ano de 2013, ou seja, se não teve média é sinal de que não obteve um bom desempenho dentre esses últimos anos. A burocracia também é outro elemento que dificulta o andamento da escola e a forma de se relacionar com os outros.

Partindo dessa perspectiva, pode-se constatar que um dos questionados mencionou que a burocracia é a principal dificuldade. Nesse sentido, surgem indagações, pois se a maioria considera a gestão da escola democrática, a burocracia não deveria existir, em se tratando de novas mudanças a serem feitas dentro da escola para melhorar a forma de se trabalhar, pois para Damasceno (2011), a burocracia é de natureza rígida por resistir a certas mudanças, seja de caráter político, social, cultural ou econômico.

A burocracia tem a sua vantagem no sentido de organizar a estrutura e as atividades de um órgão, contudo torna o processo de trabalho mais lento e isso pode interferir no resultado, no caso a escola, seria a qualidade do ensino a ser concedida.

4.2.2 Compreendendo as dimensões da Participação

Quanto às **decisões** no que se refere à participação dos professores por meio de reuniões, sugerindo melhorias que contribuam para um melhor desempenho profissional e educacional desta instituição estudada, 83,33% dos professores respondeu que existe abertura para participar enquanto que 16,67% responderam que não existe abertura para eles participarem das decisões. Tomando como base a participação da escola com Governo no que diz respeito às decisões de introduzir elementos da gestão democrática na escola, a supervisora disse que a escola tem livre arbítrio e que não tem a necessidade de influenciar o governo nas decisões da escola pelo simples fato da escola promover diálogo e resolver internamente os problemas. Com relação à análise das propostas sugeridas pelos colaboradores, a gestora da escola disse que as propostas precisam ser analisadas com o intuito de identificar a viabilidade delas para a escola.

Neste caso, a maioria considera que a escola proporciona esta abertura para que os professores decidam juntamente com a gestora e que não há necessidade de influencia por parte do governo em suas decisões, isso reflete na afirmação do autor Santos et al (2012), ao mencionar que a eficiência na gestão só é possível quando dentro da organização o poder é delegado aos seus colaboradores por meio da participação e as decisões são tomadas de acordo com a avaliação entre as sugestões feitas por seus integrantes. Quanto às decisões para

elaboração de projetos pedagógicos, a gestora disse que “a escola possui autonomia para elaborar e que o programa Mais Educação é adequado na escola”. Quanto a sua importância, a supervisora disse que “a escola tem como meio formar cidadãos críticos para que os alunos possam evoluir com ajuda dos projetos pedagógicos da escola”.

Quanto ao meio de comunicação mais utilizado, a gestora informou que realiza reuniões quando há necessidade, sendo feitos entre pais, professores e com a própria secretaria. A supervisora afirmou também que o governo promove reuniões quinzenalmente para discutir temas relacionados ao projeto pedagógico e ao ensino. Com relação aos dados dos professores a este aspecto, constatou-se que 66,67% responderam que a reunião é o meio de comunicação mais difundido na escola, 16,67% responderam que é o e-mail e 16,67% responderam outro, no caso o telefone. Em seguida foi perguntada a frequência da realização de reuniões, 50% responderam quinzenalmente, 41,67% semanalmente e 8,33% não responderam. As reuniões são de grande importância para que a escola promova debates a cerca de assuntos referentes à realidade escolar, seja sobre questões de gestão, desempenho, ensino, entre outros. Outro ponto considerado foi com relação ao que precisa ser melhorado na gestão escolar, para que o convívio entre gestor e colaboradores seja mais dinâmico e democrático. Dos 12 questionados apenas 41,67% não souberam responder, os demais responderam que melhorias devem ser aplicadas em todo contexto educativo, na interlocução entre a gestão e funcionários e principalmente a presença da diretora no turno da noite.

É sabido que o diálogo, principal elemento de comunicação da gestão democrática ainda não é tão firme dentro da escola, principalmente quando se trata da ausência de um dirigente em algum turno, no caso o da noite como foi mencionado. Vale lembrar que no período da noite, a modalidade de ensino é o EJA (Ensino de Jovens e Adultos). Durante a realização desta pesquisa, enquanto pesquisadora percebe-se que o interesse melhor em aprender decorre de alunos mais velhos, infelizmente muitos alunos jovens não aproveitam a oportunidade que tem em estudar e adquirir novos conhecimentos que servirão de base para o ingresso em uma universidade.

O gestor é o principal meio de fazer com que a gestão democrática seja aplicada na prática, pois mesmo que os professores anseiem por este tipo de gestão, o incentivo deve partir da gestora. O autor Souza (2009) reforça quando menciona que a gestão democrática é promovida pelo diálogo, em que as diversas opiniões são analisadas para construir um tipo de decisão a ser feita e assegurar à admissão de novas informações a serem colhidas.

A forma como os questionados responderam tem a impressão de que a escola ainda precisa se aprofundar mais com relação ao entendimento da gestão democrática, pois o

diálogo é um dos elementos que favorece a democratização na escola. Deste modo, a gestão precisa trabalhar com essa questão de se aproximar mais dos seus colaboradores e permitir que eles deem sugestões de melhorias para a escola, pois críticas construtivas faz com que o ambiente organizacional seja aperfeiçoado em todos os sentidos.

Sabe-se que o papel essencial das escolas é fornecer um ensino de qualidade, sendo assim, a presença dos pais dos alunos em suas vidas escolares torna-se essencial no acompanhamento sobre o rendimento de cada um deles. Infelizmente é perceptível que na maioria das vezes os pais têm a visão de que a educação é responsabilidade apenas da escola. Seguir essa linha de pensamento muitas vezes resulta em situações em que o aprendizado não é adquirido. Partindo desse pressuposto, foi perguntado se os pais participam das decisões referentes à vida escolar de seus filhos de forma contínua, obtiveram-se as seguintes respostas: 75% dos questionados responderam que não e 25% responderam que sim. Quanto à relação da escola com os pais, a gestora disse que é uma relação de respeito, de democracia. “A gente quer que a família venha para a escola para que possa dar a sua contribuição. Nem sempre vem, mas de forma razoável tem pais que vem na escola saber como está o seu filho”.

Os dados mostram a grande ausência dos pais no acompanhamento de seus filhos, não se enquadrando no pensamento do autor Rescia e Gentilini (2006), que afirma que a participação dos pais com a escola e na vida de seus filhos é essencial para contribuir com o desempenho do aprendizado a ser adquirido pelos discentes. A escola sozinha não consegue alcançar os seus objetivos. É necessário que três elementos estejam unidos, sendo eles, gestor, pais, professores no sentido de articular ideias, melhorias para que os alunos tenham o interesse em aprender.

Outra questão observada se refere à aprendizagem. Logo, questionou-se o grau de desempenho dos alunos considerados por eles enquanto profissional da área educacional, 58% consideram regular, 25% ótimo, 8,33% péssimo e 8,33% não souberam responder. Os dados mostram que o aprendizado ainda precisa ser melhorado, pois a maioria considera regular, sinal de que a escola precisa investir mais no ensino, pois o baixo rendimento é comprovado por meio da avaliação realizada pelo IDEB.

De acordo com a análise, quanto ao perfil adotado nas escolas, identificou-se que nas duas instituições o modelo de gestão seguido é o democrático, pois essa gestão possibilita a participação entre direção, supervisão e o corpo docente nas decisões relacionadas ao ensino.

Através dos dados coletados quanto aos recursos disponibilizados, tanto na escola X como na escola Y os recursos são suficientes dentro do limite da escola. Quanto à autonomia, percebe-se que a escola X não considera como uma concessão de autonomia, pois as

atividades são distribuídas conforme os debates nas reuniões realizadas para se decidir o que cada pessoa irá desempenhar e a Secretaria de Educação é quem decide os cargos a serem ocupados por cada colaborador da organização escolar. Entretanto, a escola Y concede autonomia para que os colaboradores trabalhem por meio da adoção de suas próprias metodologias e para eles o governo nunca chegou a impor nas decisões da escola pelo simples fato de existir o sindicato que promove a autonomia para a escola.

Vale lembrar também, que as duas escolas estudadas possuem autonomia para elaborar e aplicar os projetos pedagógicos que servem de base para que o aprendizado seja obtido pelos alunos. Diante disto, foi alcançado o seguinte objetivo específico desta pesquisa: verificar o nível de transferência de autonomia para o gerenciamento e construção de projetos políticos pedagógicos por parte do governo para os gestores escolares.

Com relação ao ambiente democrático, nas duas escolas são oferecidos cursos de formação continuada concedidas pelo MEC para que a escola adotem melhorias para tornar o ambiente mais democrático e assim contribuir para que o trabalho seja mais produtivo, pois de acordo com professores o ambiente influencia nas rotinas do dia-a-dia.

No que se refere às políticas públicas, para a escola X a sua aplicabilidade não é necessária para a realidade a qual se encontra a escola e na maioria das vezes interfere no desempenho da escola. Esta afirmação é contraditória à escola Y, pois para ela as políticas públicas são de grande relevância para a realidade escolar, pois auxilia a escola a ter um direcionamento a ser seguido e alcançar as metas estabelecidas, por esse motivo influencia na produtividade da escola. Quanto a esses aspectos citados acima, foi possível alcançar um dos objetivos específicos, o de: apontar a influência dos mecanismos de gestão democrática sobre a participação dos gestores.

Quanto ao rendimento escolar, a escola X considera como ótimo o desempenho dos seus discentes enquanto que a escola Y considera regular, ou seja, a escola Y precisa de melhorias quanto ao ensino oferecido, pois muitos dos alunos têm dificuldades e isso pode ser motivo da falta de interesse entre eles ou a questão de que a escola precisa também cativar os seus discentes a estudar e mostrar o caminho que deve ser seguido para que após a conclusão de série estejam preparados para realizar a prova Brasil no decorrer de sua série e alcançar um bom resultado na avaliação pelo IDEB, como forma de comprovar o seu conhecimento adquirido em sala de aula.

No que diz respeito à integração observa-se que a escola X atua de forma integrada com todos os membros da escola, contudo 50% dos professores da escola Y não concordam com as afirmações da direção e supervisora de que a escola trabalha de forma engajada.

Quanto às decisões, nas escolas X e Y as propostas dos professores são analisadas primeiro para decidir o que deve ser feito na escola.

Com relação ao governo, para a escola X há certas decisões em que a Secretaria de Educação precisa interferir para decidir, principalmente questões voltadas para aplicação do dinheiro em ônibus, merenda entre outros, quanto à escola Y, percebe-se que a escola é livre para tomar as suas decisões, pois os problemas são solucionados dentro da própria escola. Através disso, foi possível atingir o seguinte objetivo de específico: mostrar como ocorre a participação dos colaboradores nos processos decisórios.

Verificou-se também que os pais das duas escolas analisadas não são ativos para participar das relevantes decisões referentes à vida escolar de seus filhos, muitos não acompanham, não procuram saber como andam seus filhos em termos de conhecimentos e isso é um dos fatores que influencia negativamente no resultado a ser alcançado pela escola, pois não é apenas a escola que deve se responsabilizar pela educação de seus discentes, os pais também têm um papel relevante para contribuir no desenvolvimento de seus filhos. Diante do que foi explanado acima, foi possível o alcance de um dos objetivos específicos, o de: caracterizar os mecanismos de Gestão Democrática nas escolas municipais X e Y.

Diante disso, conclui-se que há um equilíbrio entre as escolas pesquisadas, contudo a instituição que mais se aproxima de uma gestão mais participativa, é a escola X por ser considerada como a melhor organização educacional nos últimos dois anos consecutivos no município de Patos/PB, pois é uma escola que trabalha de forma integrada com todos os membros do corpo escolar diferente da escola Y, em que a integração não é um aspecto forte dentro de sua realidade. As metas são alcançadas quando se trabalha de forma integrada, pois isso facilita detectar as falhas com mais precisão e solucioná-las rapidamente.

O convívio participativo também contribui para que a escola se enquadre como a melhor da rede de ensino municipal por trabalhar concentrada em busca do objetivo comum, que é o de oferecer um ensino de qualidade a todos os seus discentes, preparando-os para uma nova jornada profissional que os espera no futuro, pois quando a escola X afirma que não há necessidade de introduzir políticas públicas se refere no sentido de que a escola já trabalha de forma direcionada e a direção conhece o todo da escola, entende e sabe o que cada um precisa, seja com relação ao corpo docente como o corpo discente.

4.3. Uma Análise Comparada

O tópico em evidência apresentará uma comparação entre as duas escolas pesquisadas através das categorias analisadas com a finalidade de observar se os elementos da Gestão Democrática.

Categorias de análise	Escola E.M.E.F. X	Escola E.M.E.F. Y
Perfil Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Democrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Democrática
Recursos Disponibilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes na visão da Gestora; • Transparência na divulgação dos dados na visão da Supervisora; • Suficientes na visão dos professores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suficientes na visão da Gestora; • Transparência na divulgação dos dados na visão da Supervisora; • Suficientes na visão dos Professores.
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de Autonomia na visão da gestora; • Ausência de Autonomia por parte do Governo na visão da Supervisora; • Autonomia cedida pela escola na visão dos professores. <p>- Elaboração de Projetos Pedagógicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomia cedida à escola na visão da Gestora e supervisora 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia cedida aos colaboradores na visão da Gestora; • Autonomia cedida através do sindicato na visão da supervisora; • Autonomia cedida na visão dos professores. <p>- Elaboração de Projetos Pedagógicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomia cedida à escola na visão da Gestora e supervisora
Ambiente Escolar Democrático	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de capacitação; - Influência do ambiente na produtividade; - Implementação e influência de 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação continuada; - Influência do ambiente na produtividade; - Implementação e Influência de

	<p>Políticas Públicas Educacionais na visão da Gestora e dos Professores;</p> <p>- Interferência negativa das Políticas Públicas Educacionais na visão da Supervisora;</p> <p>- Rendimento escolar ótimo</p>	<p>Políticas Públicas Educacionais.</p> <p>- Rendimento Escolar Regular.</p>
Integração	- Setores integrados (visão geral)	- Setores integrados (visão da Gestora); - Setores não integrados (Professores);
Decisão	- Abertura para participação nas decisões. - Ausência dos pais nas decisões.	- Abertura para participação nas decisões. - Ausência dos pais nas decisões.

Quadro 1 (apresentação dos resultados)

Fonte: A autora, informações obtidas pelas Escolas Municipais X e Y

De acordo com a análise do quadro acima, constata-se que as duas escolas municipais X e Y adotam os elementos do modelo da Gestão Democrática, pois esse modelo possibilita a participação entre direção, supervisão e o corpo docente nas decisões da organização escolar, contudo, percebe-se que alguns aspectos precisam melhorados em termos de autonomia e quanto ao uso das políticas públicas na escola X e a integração dos setores e o rendimento escolar na instituição Y. Vale salientar que o convívio participativo contribui para que o objetivo comum, o de oferecer um ensino de qualidade a sociedade seja alcançado através do trabalho em conjunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Democrática é um tema de grande relevância para o âmbito escolar, tendo em vista que sua aplicação na prática se dá através da participação de todos os segmentos da escola, que envolve a direção, supervisão e o corpo pedagógico da escola no que diz respeito às decisões a serem tomadas baseadas na coletividade.

Para a consolidação deste modelo de gestão, dois instrumentos de participação são necessários, sendo eles: o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Desenvolvimento da escola, (PDE) tendo em vista que o primeiro serve de direcionamento para que a escola aplique melhorias e possa ofertar um ensino de qualidade. No que se refere ao PDE, é considerado como uma ferramenta de gerência que serve de auxílio à escola para que o trabalho seja realizado por meio de equipe para que os objetivos sejam alcançados através decisões e ações a serem realizadas com a finalidade de evidenciar o futuro (PORTAL DO MEC).

Para a concretização desta pesquisa de campo, foi necessária a compreensão teórica dos autores apresentados no decorrer deste trabalho e também por meio da abertura das escolas municipais X e Y em receber a pesquisadora para a realização do estudo, no qual teve como questionamento a ser respondido: Como os mecanismos da Gestão Democrática influenciam na participação dos Gestores e Colaboradores nos processos decisórios das Escolas Municipais na cidade de Patos-PB?

No que se refere ao Perfil Escolar, verificou-se que a gestão das duas escolas estudadas é democrática, isso foi comprovado por meio da grande parte da instituição afirmar que a escola trabalha em conjunto. Quanto aos recursos, observou-se que apesar da disponibilidade não ser tão grande como deveria, mas é suficiente no contexto da escola.

Com relação à autonomia, a maioria dos professores afirmou que possui autonomia para executar as atividades. A escola municipal Y, converge com a escola X ao mencionar que as atribuições das atividades se dão por meio de reuniões, entretanto, os professores tem autonomia para executar as atividades conforme suas metodologias sem fugir das regras da escola. Segundo a Y, o governo não impõe regras no que deve ser feito, pois as decisões são tomadas no interior da própria instituição não havendo a necessidade de sua interferência.

No que concerne o ambiente democrático das Escolas, percebe-se que o ambiente influencia positivamente na escola quando se volta à questão da democratização. Dentro desse raciocínio, em se tratando das políticas educacionais, constatou-se divergências entre as duas escolas, pois para a instituição X, as políticas não tem tanta relevância aos aspectos da

realidade na qual se encontra e que a maioria dessas políticas em vez de auxiliar para o desenvolvimento da escola torna-se um obstáculo para escola. Possivelmente, isso ocorre na prática devido à escola ser considerada uma das melhores em termos de gestão, na forma de se trabalhar e fornecer o ensino e não possuir a necessidade de aplicar os princípios da política educacional, mas isso não significa que a escola não segue as normas estabelecidas, apenas utilizam da sua própria metodologia de trabalho. Quanto à escola Y, as políticas públicas educacionais possuem grande relevância para a escola no sentido de impor melhorias.

Levando em consideração o aspecto da integração interna, os resultados encontrados mostram que os setores da escola X atuam de forma integrada isso é um ponto positivo para que o trabalho seja realizado de forma coerente para que esses setores se direcionem para o objetivo da escola. Com relação à escola Y, relacionado ao aspecto de integração, pode-se constatar que há divergências quanto à integração dos setores, pois enquanto a gestora considera o convívio escolar integrador, nota-se que um número considerável de professores contradiz com a informação da dirigente, tendo em vista que muitos fatores influenciam para que este aspecto não se concretize e dificulte a realização de metas seja com relação à burocracia presente, com a forma de se relacionar com os colegas de trabalho.

Tomando como base a tomada de decisão como outro aspecto da gestão democrática, verificou-se que as duas escolas estudadas decidem juntamente com sua equipe, contudo os pais não se envolvem na participação das rotinas de estudo dos discentes e nos debates da escola relacionados ao ensino. Vale ressaltar que a escola X, quanto às decisões da escola referente aos materiais, merenda, programas a serem implantados, é dependente da Secretaria de Educação.

Diante desse contexto, a Gestão Democrática engloba variados elementos para a sua construção no âmbito escolar. No que se referem às escolas estudadas, alguns dos atores abordados, principalmente os atuantes da escola Y transmitiam receio ao responder os questionamentos. Infelizmente é perceptível que muitos têm o interesse de falar os aspectos da escola, mas se sentem pressionados pelo próprio sistema. Isso dificulta o posicionamento dos colaboradores ao expor suas opiniões quanto à aplicação de melhorias dentro da escola.

Diante desta perspectiva, é necessário que as gestoras das duas escolas em foco analisadas, propiciem a integração e conheça em profundidade cada aspecto sugerido pelos seus integrantes. É essencial que cada membro saiba como está à realidade da escola e juntos consigam direcionar a escola para o crescimento tanto intelectual como profissional, ético e participativo.

Vale ressaltar que, a escola Y considerada como de menor desempenho é considerada democrática, isso reflete o contexto de que a Gestão Democrática neste aspecto estudado não é considerada como um meio de influenciar positivamente o desempenho escolar, tendo em vista que esta instituição se enquadra neste modelo de gestão e conseqüentemente os seus resultados não correspondem ao nível de rendimento escolar previsto tanto pela comunidade escolar como também pela sociedade.

Partindo desse pressuposto, sugere-se que outros trabalhos a respeito nessa linha da gestão escolar e mecanismos da gestão democrática sejam realizados com o intuito de aprofundar o entendimento das categorias analisadas. Neste sentido, propõe-se o estudo de outras instituições de ensino municipais, de forma a compreender de maneira ampla os desafios para a gestão escolar democrática no ensino público do município de Patos, bem como a realização desta análise em outros municípios do estado da Paraíba. Cabe ainda investigar, além da gestão democrática em si, os impactos sociais gerados por esta prática nas escolas, e os desafios inerentes à sua consolidação bem como também, a influência deste modelo no desempenho escolar.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. E. de. **Gestão Democrática na escola pública: um estudo em escolas do município de Juazeiro do Norte – CE.** Recife, 2005. Repositório Institucional da UFPE.

BACELAR, L. P. **O papel do Conselho Escolar para a democratização da gestão.** Fortaleza: UEC, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo, 2011: Edições 70.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia.** Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **Direito e Estado no pensamento de Emanuel Kant.** São Paulo: Mandarim, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. In Pinheiro, Wilhein e Sahs (orgs), **Brasil: Um século de Transformações.** São Paulo: Cia das Letras, 2001: 222-259.

_____. **Estado, sociedade civil e legitimidade democrática.** Lua Nova[online]. 1995, n.36, pp. 85-104. ISSN 0102-6445.

CAMPANTE, R.G. **O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira.** Dados[online]. 2003, vol.46, n.1, pp. 153-193. ISSN 0011-5258. <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52582003000100005>.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAMASCENO, B. L. **O modelo burocrático e a gestão judiciária: caminhos para a celeridade processual.** Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, ano 8, nº 11, JAN JUN, Bahia, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernosdeciencias/article/viewFile/1727/1589>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

DOURADO, L.F. **POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL: LIMITES E PERSPECTIVAS.** Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acesso: 14 mar 2015.

DIAS, D. de. S.; Silva, M. F. da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios.** São Paulo: Atlas, 2010.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** v. 1, 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Globo. 1987.

FERREIRA, C.S; SANTOS, E. N. dos. **POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: APONTAMENTOS SOBRE O DIREITO SOCIAL DA QUALIDADE NA**

EDUCAÇÃO. Revista LABOR nº 11, v.1, 2014 ISSN: 19835000. Disponível em: http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume11/9_POLITICAS_PUBLICAS_EDUCACIONAIS.pdf. Acesso em: 10 mar 2015.

FERRETTI, R; TRES, G.S; LOUZADA, S.V. **A Implantação do Modelo Gerencial na Administração Pública Brasileira e a Resistência à Mudança: A Análise da Implantação do Processo Judicial Eletrônico no Tribunal Regional do Trabalho na Cidade de São Paulo.** EnAPG: Encontro de Administração Pública e Governo Anpad/ Salvador/BA – 18 a 20 de novembro de 2012.

FILGUEIRAS, F. **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social.** Campinas, vol. 15, nº 2, Novembro, 2009, p.386-421.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101>. Acesso: 15 nov. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social.** 6ª ed. 2. Reimpr. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009. 6ª ed.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, C. A; MEIRELLES, A. M **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

KLERING, L.R.; PORSSE, M.C. S.; GUADAGNIN, L.A. **Novos caminhos da administração pública brasileira.** Análise, a Revista Acadêmica da face. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LEI ORGÂNICA – PATOS/PB, 2008. Disponível em:

<http://www.camarapatos.pb.gov.br/images/arquivos/lei_organica_patos_pb.pdf>. Acesso em: 16 jun 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Docência em formação/formação/coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LIMA, R. M. G. de. **O Direito Administrativo e o Poder Judiciário.** 2. Ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

LOPES, L. A. **Noções de Teoria Geral do Estado:** roteiro de estudos. Belo Horizonte, 2010. Disponível em:

<<http://www.domtotal.com/direito/uploads/pdf/1627aa4f30ef0e7c1b149fccd97700c2.pdf>>. Acesso: 18 jan 2015.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cadernos de Gestão.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 11 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. Série Cadernos de Gestão.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo: Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.fundacaoemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes_da_gestao_escolar_%28livro_final%29.pdf>. Acesso em: 23 mar 2015.

MAGALHÃES, S.J.F; FERNANDES, V.S. **ANÁLISE DO EIXO TEMÁTICO GESTÃO EDUCACIONAL DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS NO NORDESTE DO BRASIL**. Roteiro, Joaçaba, v. 37, n. 1, p. 147-168, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/analise_do_eixo_tematico_gestao_educacional_do_plano_de_acoes_articuladas_no_no.pdf>. Acesso: 10 abr 2015.

MARQUES, M. da C. da C. **Alguns aspectos da gestão pública na administração central em Portugal**. Valencia – Nov. 2010. Disponível em: <<http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/art%3%ADculos%20diversos%20sobre%20contabilidad%20de%20gesti%3%B3n/I%20Encuentro%20Iberoamericano%20Cont.%20Gesti%3%B3n/Proyecciones%20Sectoriales/MariaCCosta.pdf>>. Acesso: 13 nov. 2014.

MARQUES, J.C. **Administração participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987.

MINAYO, C.de. S; DESLANDES, S. F; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método, e criatividade**. 26. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MOREIRA, Alexandre Magno Fernandes. **Estado, Governo e Administração Pública**. Disponível em: <<http://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/283367/artigos-estado-governo-e-administracao-publica>>. 28 de novembro de 2008. Acesso: 18 jan 2015.

NOGUEIRA, M. A. **Um estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2004.

OLIVEIRA, J. R. A ; COSTA, T. F. M. **Instituições de Direito Público e Privado**. Capes, 2010. Disponível em: <http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/05-institui%20do%20direito%20publico%20e%20privado/Livro%20institui%20do%20direito%20publico%20e%20privado.pdf>. Acesso: 17 jan 2015.

OLIVEIRA, A.F.de. **POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS: conceito e contextualização numa perspectiva didática1**. Texto publicado no livro “Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas”, organizado por Adão F. de Oliveira, Alex Pizzio e George França, Editora da PUC Goiás, 2010, páginas 93-99. Disponível em: <http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2012/01/texto-4-pol%C3%8Dticas-p%C3%9Ablicas-educacionais.pdf>. Acesso: 05 mar 2015.

OSÓRIO, M. F. **Novos rumos da Gestão Pública Brasileira: Dificuldades teóricas ou operacionais?**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. Número 1- março/abril/maio de 2005 – Salvador – Bahia – Brasil. Disponível em:
<<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MAR%C7O-2005-FABIO%20MEDINA%20OSORIO.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

Portal INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira: **IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em:
<<http://ideb.inep.gov.br/>>. Acesso em: 15 jul 2015.

REIS, M. da. C. dos; MÁXIMO, N.N. **POLÍTICA EDUCACIONAL DO BRASIL E OS DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE PARA UMA FORMAÇÃO CIDADÃ**. Eixo Temático 5- Política Educacional, Direitos Humanos e Diversidade Social e Cultural. Recife, 2013. Disponível em:
<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MariadaConceicaodosReis-ComunicacaoOral-int.pdf>. Acesso em: 15 mar 2015.

RESCIA, A.PO; GENTILINI, J.A. **INTERAÇÃO ESCOLA E FAMÍLIA MEDIADA PELA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO**. Paraná, 2006. GEPHISNOP (Grupo de estudos e pesquisas em História e Filosofia da Educação e das Instituições Escolares do Norte do Paraná). Disponível em:
<http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/interao_familia_escola_medida_pela_gesto.pdf>. Acesso em: 17 mar 2015.

RESOLUÇÃO Nº 10, DE 18 DE ABRIL DE 2013. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. Disponível em:
<https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000010&seq_ato=000&vlr_ano=2013&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC>. Acesso: 16 jun 2015.

ROUSSEAU, **Jean-Jacques. Do Contrato Social**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

ROCHA, Manoel Ilson Cordeiro. **Estado e Governo: diferença conceitual e implicações práticas na pós-modernidade**. REVISTA UNIARA, nº 21/22, 2008/2009. Disponível em:
<http://www.uniara.com.br/revistauniara/pdf/21/09_manoel_ilson.pdf>. Acesso: 18 jan 2015.

ROCHA, Maria N. de. C. **Histórico da Gestão Democrática**. Publicado em Educação por Pedagogia ao Pé da Letra, 2013. Disponível em:
<<http://pedagogiaaopedaletra.com/historico-da-gestao-democratica/>>. Acesso: 07 nov. 2014.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica. Guia para eficiência nos estudos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, A. C. dos; LOPES, L.F; GRAÇA, R.M; ALBERTO, S. das. G; NUNES, T.de C; RUTKOWSKI. **GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA ALTERNATIVA VIÁVEL PARA O SÉCULO XXI**. ENEGEP, 2012 Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr15_0343.pdf. Acesso: 03 mar 2015.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública***. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009. ISSN

0034-7612.

SETTI, Gabriel A. M. **Alcances e limites da reforma de Estado e da reforma administrativa no Brasil e na Argentina: um estudo comparativo das experiências de Carlos Menem e Fernando Henrique Cardoso na década de 1990**. Brasília: UNB, 2011.

SHIROMA, E; MORAES, M. C. M. de; EVANGELISTA, O. **Política Educacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SILVA, A. do C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso: 27 mar 2015.

SILVA, J. A. da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1976.

SOUSA, J.P. de. **A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM DA CRIANÇA**. Fortaleza, 2012.

Disponível em:

http://www.apeoc.org.br/extra/artigos_cientificos/A_IMPORTANCIA_DA_FAMILIA_NO_PROCESSO_DE_DESENVOLVIMENTO_DA_APRENDIZAGEM_DA_CRIANCA.pdf.

Acesso: 02 mar. 2015.

SOUSA, D. C. de ; OLIVEIRA, R. V. de. **DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL DO ENSINO FUNDAMENTAL SENADOR JOSÉ SARNEY (CACIMBA DE DENTRO – PB)**. João

Pessoa, 2011. Disponível em: <http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/desafios_da_gestao_democratica_na_escola_estudo_de_caso_na_escola_municipal_do_ensino_fundamental_senador_josa_sarney_cacimba_de_dentro_a_pb_1343925807.pdf>. Acesso: 18 mar 2015.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**1. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>. Acesso em: 12 mar 2015.

SOUZA, C. de. **A gestão da escola brasileira na contemporaneidade: algumas considerações**, SARANDI, 2010. Disponível

em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/outubro2011/pedagogia_artigos/mgestaoescbras.pdf>. Acesso: 23 nov. 2014.

SOUZA, A. R. de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em revista. Belo Horizonte, v. 25|n.03|p.123-140|dez.2009.

SOUZA, P.R. de; NASCIMENTO, J.F.do; OLIVEIRA, M.F.de; CARVALHO, F. da. C.G. **A IMPORTÂNCIA DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO ÂMBITO DE UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL, PARTINDO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**. XIII JORNADA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – JEPEX

2013 – UFRPE: Recife, 09 a 13 de dezembro. Disponível em:

<http://www.eventosufrpe.com.br/2013/cd/resumos/R0944-2.pdf>. Acesso: 15 mar 2015.

SOUZA, J.V.P de. **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PÚBLICA DO INTERIOR PERNAMBUCANO**. Caruaru, 2012. Disponível em: <http://www.epepe.com.br/EPEPE2012_IV/Trabalhos/05/C-05/C5-147.pdf>. Acesso: 06 maio 2015.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R.A **Constituição de 1988, a Questão da Participação e o Sindicalismo: problematizações**. In: José DariKrein; Marco Aurélio Santana; Magda Biavaschi. (Org.). Vinte anos da Constituição Cidadã no Brasil. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1999. V. 2.

WHITE, Leonard D. **Introduction to the study of public administration**. 3ª. Ed. New York: MacMillan, 1950.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



CAMPUS VII – PATOS/PB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISADORA: MARIA JENNYFER CANDEIA LIMEIRA

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista para os Gestores Escolares

GESTOR:

ESCOLA:

I CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

- 1º Qual o perfil de gestão adotado na escola?
- 2º Qual a sua formação profissional? Como é o seu trabalho no dia-a-dia?
- 3º Há quanto tempo atua na área escolar?
- 4º A escola é composta por quantos profissionais da área educacional?

II GESTÃO DEMOCRÁTICA

- 5º Como são atribuídas às atividades na escola? As responsabilidades são concedidas aos funcionários por meio de autonomia?
- 6º O setores da escola atuam de forma integrada para o alcance das metas no curto e no longo prazo?

7° O governo intervêm na forma de gerenciar a escolar? De que forma?

8° O governo disponibiliza de recursos financeiros e didáticos suficientes para o desenvolvimento da escola e para o aprendizado dos alunos?

9° Com relação à elaboração de projetos pedagógicos, as decisões são tomadas por intermédio do governo ou a escola possui autonomia própria? Existe um planejamento para a realização destes projetos?

10° O que você entende por Gestão Democrática? Qual o seu ponto vista quanto à adoção deste modelo na prática?

11° Existe alguma técnica utilizada durante ou no final do ano letivo para avaliar o desempenho da gestão relacionada às práticas de proporcionar um ensino de qualidade aos alunos?

12° O governo disponibiliza a escola treinamentos para os gestores e colaboradores aperfeiçoarem o seu trabalho? Se sim, qual o período de preparação?

III PARTICIPAÇÃO

13° Qual o principal meio ou forma de comunicação utilizada dentro da escola?

14° Você costuma realizar reuniões? Com que frequência? Quais os participantes?

15° Você costuma analisar as propostas de melhorias propiciadas pelos colaboradores para tomar decisão quanto às ações a serem executadas?

16° Enquanto gestor, quais os principais desafios para promover um ambiente voltado para a cooperação entre colaboradores?

17° Qual o nível de resistência quanto às mudanças na forma de se trabalhar em equipe?

18° Qual a relação que a escola possui com os pais dos alunos e a comunidade em se tratando de discussões voltadas para o ensino? Os pais acompanham a vida escolar de seus filhos? De que forma?

19° Qual a principal contribuição da escola para a sociedade?

IV POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

20° Qual a relação entre a escola e governo quanto à implementação de políticas educacionais? O governo proporciona abertura à escola no planejamento a ser feito para reformulá-las ou aplicá-las?

21° Qual a importância de introduzir programas educacionais para a realidade escolar?

22° Qual a contribuição das políticas públicas educacionais com relação à adequação de um ensino de qualidade e também voltadas para a participação de todos que compõem a área educacional?

23° Com relação às políticas públicas educacionais, o que você considera como desafiador na gestão?



CAMPUS VII – PATOS/PB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISADORA: MARIA JENNYFER CANDEIA LIMEIRA

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para o(a) Supervisor(a)

SUPERVISOR (A):

ESCOLA:

I CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

- 1º Qual o perfil de gestão adotado na escola?
- 2º Qual a sua formação profissional? Como é o seu trabalho no dia-a-dia?
- 3º Há quanto tempo atua na área escolar?
- 4º A escola é composta por quantos profissionais da área educacional? Quem são eles?

II GESTÃO DEMOCRÁTICA

- 5º O Governo promove transparência a escola quanto às aplicações dos recursos seja eles financeiros, materiais e didáticos a esta instituição?
- 6º Com relação às funções, existe certa flexibilidade por parte do Governo para que o gestor e os colaboradores tenham autonomia de executar as atividades por decisão própria?

7º Qual o nível de intervenção por parte do governo quanto à forma de gerenciar a escola? O governo estabelece alguma diretriz a ser seguida?

8º A formação profissional interfere no gerenciamento escolar? Se Sim, de que forma?

9º O que você entende por Gestão Democrática? Qual o seu ponto vista quanto à adoção deste modelo na prática?

10º O Governo oferece cursos de capacitação para que os gestores e colaboradores introduzam elementos que proporcione um ambiente escolar mais democrático?

III PARTICIPAÇÃO

11º A escola participa juntamente com o governo no que diz respeito à decisão de introduzir à nova prática de gestão a ser introduzida neste ambiente institucional ou a escola possui autonomia para essa implementação?

12º Qual o principal intermediário para a elaboração de projetos pedagógicos?

13º O governo promove reuniões entre os representantes de cada escola para que se façam presentes nos debates relacionados ao ensino e projetos pedagógicos? Se sim, qual o período prefixado?

14º Qual a importância da escola na participação de formular os projetos pedagógicos voltados para a aprendizagem?

IV POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

15º Qual a importância das políticas públicas inseridas no âmbito educacional para a realidade escolar local?

16º De que forma as políticas públicas educacionais interferem nas rotinas de trabalho?

17º Qual a contribuição das políticas públicas educacionais para a comunidade escolar? O que tem mudado até os dias atuais?

18º Quais os desafios que a escola enfrenta para tornar o ambiente institucional voltado para a democratização?

19º Quais os programas de políticas educacionais foram implantados na escola?



CAMPUS VII – PATOS/PB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISADORA: MARIA JENNYFER CANDEIA LIMEIRA

APÊNDICE C- Questionário para os professores

CARGO:

ESCOLA:

I CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

1º Idade

() 25 à 30 () 31 à 40 () 41 à 50 () acima de 50

2º Gênero

() Masculino () Feminino

3º Qual a sua formação profissional?

4º Há quanto tempo atua na área escolar?

II GESTÃO DEMOCRÁTICA

5º A escola disponibiliza de recursos financeiros e didáticos acessíveis a serem utilizados nas rotinas de trabalho?

() Sim () Não

6° Você se considera autossuficiente quanto às responsabilidades que precisam ser cumpridas?

Sim Não

7° O ambiente escolar influencia na produtividade a ser obtida no trabalho?

Sim. De que forma? _____ Não

8° Quais as dificuldades encontradas para que as metas sejam alcançadas rumo à consecução dos objetivos da escola?

9° Com relação às atividades, a gestão permite uma maior flexibilização para que os colaboradores exerçam suas próprias funções através de autonomia?

Sim Não

10° Como você considera a gestão desta escola em que você atua:

Centralizadora, pois todas as decisões são tomadas apenas pelo gestor.

Gestão democrática, pois todas as decisões são tomadas com base na coletividade por meio da participação.

Outro, Qual?

11° Todos os setores da escola atuam de forma integrada para o direcionamento de metas a serem seguidas e cumpridas?

Sim Não

12° Qual o maior desafio para se trabalhar de forma cooperativa entre colegas de trabalho?

III PARTICIPAÇÃO

13° Você considera que existe abertura para participar nas decisões por meio de reuniões, sugerindo melhorias que contribuam para um melhor desempenho profissional e educacional desta instituição?

Sim Não

14° Qual o meio de comunicação mais utilizado entre gestor e colaboradores?

e-mail reuniões outro, qual? _____

15° Com que frequência realiza-se reuniões são?

Semanalmente Quinzenalmente Mensalmente

16° O que precisa ser melhorado na gestão escolar, para que a convivência entre gestor e colaboradores seja mais dinâmica e democrática?

17° Os pais participam das decisões referentes à vida escolar de seus filhos de forma contínua?

Sim Não

18° Quanto à aprendizagem, qual o grau de desempenho dos alunos que você considera enquanto profissional da área educacional:

ótimo

regular

péssimo

IV POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

19° Você considera que a implementação de políticas públicas educacionais assegura a democratização no ambiente escolar?

Sim Não

20° Você concorda que as políticas públicas educacionais favorecem a um convívio mais integrado e participativo?

Sim Não

21° A escola promove debates com o apoio de professores sobre essas políticas?

Sim Não

22° Existe alguma diretriz a ser seguida?

() Sim, qual _____ () Não

23° As políticas públicas educacionais influencia nas rotinas de trabalho?

() Sim () Não

24° Quanto a sua aplicação na escola, o que tem avançado nesses últimos anos?

ANEXO A

Quadro 2 – Análise Comparativa das Escolas

Escola Municipal de Ensino Fundamental X-Desempenho Escolar Positivo						
Atores	Dimensão Democrática					Dimensão Participativa
	Perfil Escolar	Recursos Disponibilizados	Autonomia	Ambiente Escolar Democrático	Integração	Decisão
GESTORA	A escola se enquadra na gestão democrática e participativa por atuar de forma integrada entre todos os setores da escola.	A gestora entrevistada falou que a disponibilidade é insuficiente, poderia ser melhor. Mas, a aprendizagem não depende somente de recursos.	-Quantas atividades e responsabilidades relacionadas à concessão de autonomia para as professoras, a gestora afirma que as atividades e responsabilidades não são concedidas por meio de autonomia e sim através de encontros semanais onde são planejadas as atividades a serem feitas. - Quanto à intervenção do Governo no gerenciamento escolar, a gestora falou que não necessariamente diria uma intervenção, mas é preciso seguir o sistema, no entanto nada impede de fazerem dentro da realidade em que se encontra a escola.	- Quanto ao ambiente voltado para cooperação entre colaboradores. A entrevistada falou que o Governo disponibiliza cursos de capacitação para que os gestores e colaboradores possam atuar em um ambiente voltado para a democracia, a gestora respondeu que é de forma continuada, acompanhado e avaliado pelo MEC. - Quanto à implementação das políticas públicas educacionais, a gestora falou que existe abertura por parte do governo para reformulá-las e ou aplica-las. Segunda ela: “Atualmente estamos trabalhando no Plano Municipal de Educação e são para dez anos, metas e estratégias planejadas pelos próprios professores”. - Quanto à interferência ou contribuição das políticas públicas	Quanto à integração para o alcance de metas, a gestora falou que os setores atuam de forma integrada , pois tudo depende de como os setores desempenham suas responsabilidades.	- Quanto à participação no que diz respeito às decisões de introduzir elementos democráticos e sugerir melhorias ,com relação à análise das propostas sugeridas pelos professores, a gestora afirma que costuma analisar cada uma, pois é preciso avaliá-las para identificar se é necessário utilizá-las nas rotinas de trabalho. - Quanto à participação dos pais nas decisões e discussões referentes ao ensino escolar, a gestora afirma que: “os pais, não participam totalmente como deveriam, mas sempre participam das reuniões e 70% visitam a escola diariamente”. - Quanto às decisões referentes à elaboração dos projetos

				para a realidade escolar, a gestora falou que contribui para a formação dos professores e para a adequação escolar.		pedagógicos, a gestora falou que a escola possui autonomia para decidir o que deve ser elaborado por meio das aulas de departamento.
SUPERVISORA	Considera uma gestão democrática , pois para ela, a gestão democrática trabalha juntamente com o corpo docente e demais funcionários. O gestor é o principal da escola, pois é ele quem entende e conhece cada professor.	Quanto à transparência dos recursos, a supervisora falou que tudo é formatizado. O governo promove transparência , mas apenas a direção possui acesso a esses dados.	Com relação à autonomia fornecida pelo Governo para que os gestores e colaboradores exerçam as atividades por decisão própria, a supervisora afirmou que cada um tem sua função, mas, é a secretaria de educação do município de Patos/PB quem determina os cargos que deverão ser ocupados pelos colaboradores , pois se um professor faltar alguém terá que assumir o lugar. O cargo para atuar como chefia é feito através de convites que a própria secretaria solicita. Mas possui autonomia sim, pois se, por exemplo, alguém atuante em um determinado cargo quiser voltar a ocupar um cargo de origem como de professor, volta sem nenhum problema. - Quanto à intervenção do Governo no gerenciamento escolar , a supervisora disse que não existe intervenção , pois	- Quanto ao ambiente voltado para cooperação entre colaboradores, a supervisora da escola respondeu que o Governo oferece, pois no município possui o PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa) do 1º ao 3º ano, a Plataforma Paulo Freire que são cursos superiores que é feito na escola estadual aqui na cidade de Patos, entre os cursos tem-se os de matemática, pedagogia, educação física entre outros. Tem o Pró Letramento que é uma formação continuada. - Quanto à implementação de políticas públicas, a supervisora disse que as políticas públicas muitas vezes atrapalham, pois quando se quer fazer algo dentro da escola ficam dependentes de seguir a política. - Quanto à interferência das políticas públicas nas rotinas de trabalho , a supervisora disse que as políticas interferem na democratização e em algumas decisões em que a escola quer resolver e fica de mãos atadas.	-	Quanto à participação da escola com o governo para tomar as decisões, a supervisora mencionou que por mais que se decidam, é a secretaria de educação quem decide, pois as decisões quanto ao dinheiro para ônibus, merenda tudo isso depende da secretaria , mas a escola possui autonomia para trabalhar de forma democrática. - Quanto às reuniões promovidas pelo governo referentes às discussões relacionados ao ensino, a supervisora falou que existe reuniões para os representantes da escola na Secretaria de Educação para discutir algo relacionado à escola. - Quanto à formulação dos projetos pedagógicos , A supervisora falou que a escola precisa ter projetos, para identificar quais os problemas existentes com os alunos . Segundo ela, “a gente tem um projeto de valores, leituras, ética e cidadania que servem para

			cada um sabe sua função, mas que a escola executa projetos do Governo, dentre eles o do MEC.			identificar as dificuldades dos alunos seja referente à questão de leituras, entre outros”.
PROFESSORES	83,33%, responderam que é uma gestão democrática, pois todas as decisões são tomadas com base na coletividade por meio de participação. Apenas 16,67%, responderam à alternativa ‘outro’, pois considera apenas democrática às vezes.	Das 06 professoras, 66,67% responderam que sim quanto à disponibilidade de recursos, enquanto que 33,33% responderam que às vezes são disponibilizados.	- Com relação às atividades, foi perguntando se a gestão permite uma maior flexibilização para que os colaboradores exerçam suas próprias funções através de autonomia. Dos professores questionados 83,33% responderam que sim e 16,67% responderam que às vezes acontece essa flexibilidade.	- 83,33 % responderam que o ambiente escolar influencia na produtividade a ser obtida no trabalho enquanto que 16,67% não souberam responder. - Das professoras questionadas quanto à implementação das políticas públicas, 83,33% afirmam que sim, que assegura a democratização no ambiente escolar e 16,67% respondeu que às vezes. - Quanto à influência das políticas públicas nas rotinas de trabalho, 83,33% responderam que influencia e 16,67% às vezes. - Quanto aos debates das políticas públicas promovidos pela escola, para os professores 75% responderam que não são realizados esses debates, 16,67% responderam que sim e 8,33% não souberam responder. Além disso, indagou-se a existência de diretriz a ser seguida. 41,67% afirmaram que não, 41,67 não souberam responder e 16,67%	Com relação aos professores, 83,33% responderam que sim, que os setores trabalham de forma integrada e 16,67% respondeu que às vezes se trabalha de forma integrada. Para os professores, o que mais dificulta quanto à realização de metas estão relacionados à indisponibilidade de recursos financeiros, a falta de compromisso que os pais têm com a escola no que diz respeito ao acompanhamento dos seus filhos para que a partir da identificação de falhas possam tomar uma decisão com escola. Também foi pronunciado que alguns colegas não são compreensíveis com os outros na hora de decidir algo e o que mais dificulta essa aproximação é a questão dos horários serem incompatíveis.	- 100% dos professores entrevistados afirmaram que existe sim esta abertura para participar das decisões. - Com relação aos professores, 75% responderam que os pais não participam e 25% responderam que participam, ou seja, a maioria dos pais não se envolve com relação às decisões a respeito do ensino dos seus próprios filhos. Isso é ruim diante da realidade em que a sociedade vive hoje no sentido de que muitos alunos se desviam da escola, não obedecem aos professores e infelizmente um dos maiores problemas percebidos é a falta de interesse em estudar e procurar construir uma base que sirva para seu futuro profissional.

				<p>responderam.</p> <p>-</p> <p>Quanto ao rendimento escolar, o grau de desempenho dos alunos considerados pelos professores (profissionais da área educacional), 66,67% responderam que ótimo e 33,33% responderam que regular. Estes resultados mostram que a escola está bem encaminhada quanto ao conhecimento obtido pelos alunos, mas que esses 33,33% ainda podem ser melhorados seja por meio da integração entre docentes e discentes ou até mesmo quanto ao incentivo no ensino.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

Escola Municipal de Ensino Fundamental Y- Desempenho Escolar Negativo

Dimensão Democrática							Dimensão Participativa
Atores	Perfil Escolar	Recursos Disponibilizados	Autonomia	Ambiente Escolar Democrático	Integração	Decisão	
GESTORA	A gestora se considera democrática, pois, a gestão democrática abre espaço para	A gestora afirma que os recursos são disponibilizados, mas se enfrenta dificuldades. entretanto, dentro do possível são suficientes.	Quanto à autossuficiência com relação às atividades que precisam ser cumpridas, a gestora disse que são realizadas reuniões para distribuir	Quanto ao ambiente voltado para a cooperação, a gestora disse que o grupo não possui dificuldade e a escola promove eventos sociais e culturais para unir ainda mais o grupo, como por exemplo,	Quanto à integração dos setores para o alcance de metas, a gestora falou que os setores da escola atuam de forma integrada , pois não existe o alcance de metas se as ações não forem integradas.	- Com relação à análise das propostas sugeridas pelos colaboradores por meio da abertura para que os professores participem das decisões, a gestora da escola disse que “as propostas precisam ser analisadas com o intuito de identificar a viabilidade delas para a escola”.	

	o quadro discente e docente nas decisões dentro da escola.	.	<p>as atividades com os funcionários por turno, conforme a função da escola. A escola possui autonomia diante disso, mas não foge das regras. É preciso se adequar a realidade da escola. Os professores tem autonomia para realizar a sua própria metodologia dentro de sala de aula.</p> <p>- Quanto à intervenção do Governo no gerenciamento escolar, a gestora afirmou que: <u>o Governo não interfere.</u></p>	<p>as confraternizações que são feitas no dia das mães, na páscoa, entre outros.</p> <p>- Quanto à importância das políticas públicas, a gestora se pronunciou que é por meio das políticas públicas que há reformas em (04) quatro em (04) quatro anos para a melhoria no ensino.</p> <p>- Quanto à interferência ou contribuição das políticas públicas, a gestora falou que as políticas educacionais permite a escola formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres para construir uma sociedade mais justa, pois atualmente as pessoas têm outras visões em relação aos seus direitos e quanto ao ensino tem a questão do ENEM que serve para dar uma oportunidade aos alunos de escola pública.</p>		<p>- Quanto às discussões voltadas ao ensino, a relação da escola com os pais é uma relação de respeito, de democracia.</p> <p>- Quanto às decisões para elaboração de projetos pedagógicos, a gestora disse que a escola possui autonomia para elaborar e que o programa Mais Educação é adequado na escola.</p>
SUPERVISORA	A supervisora afirmou que a gestão é aberta para o diálogo e busca melhorias para o estabelecimento	Quanto à transparência da aplicação desses recursos, a supervisora disse que a transparência é promovida pela Secretaria de Educação , no qual envolve	No que se refere à flexibilidade por parte do Governo para que o gestor e seus colaboradores tenham autonomia para executar suas atividades, a supervisora mencionou que	A supervisora disse que não é necessariamente cursos de capacitação e sim uma formação continuada para melhorias na escola	-	Tomando como base a participação da escola com Governo no que diz respeito às decisões de introduzir elementos da gestão democrática na escola, a supervisora disse que a escola tem livre arbítrio e que não há necessidade de influenciar o governo nas decisões da escola pelo simples fato da escola promover diálogo e

	no que ela pode.	subsecretaria, gestores, supervisores, na questão do repasse de verbas e programas que vem a escola.	o governo permite essa flexibilidade, mas nunca chegou a impor. A autonomia ocorre por meio do sindicato. - Quanto à intervenção do Governo no gerenciamento escolar, a supervisora disse que o Governo interfere quando há necessidade, pois ele vê o que é melhor para ambas as partes.	a escola possui uma relação direta, mas cada escola tem sua autonomia para introduzir as políticas públicas de acordo com a realidade da escolar. - Quanto à interferência das políticas públicas nas rotinas de trabalho , a supervisora disse que: “interfere por meio dos projetos e dos programas que vem diretamente do MEC e que são repassadas a escola, dentre eles, o Mais Educação, o PNAIC, Pro letramento e aceleração que é um tipo de política voltada para as crianças que não foram alfabetizadas” .		resolver internamente os problemas. Quanto às reuniões, a supervisora afirmou também que o governo promove reuniões quinzenalmente para discutir temas relacionados ao projeto pedagógico e ao ensino. - Quanto à importância da elaboração dos projetos pedagógicos, a supervisora disse que a escola tem como meio formar cidadãos críticos para que os alunos possam evoluir com ajuda dos projetos pedagógicos da escola.
PROFESSORES	75% responderam que é uma gestão democrática, pois todas as decisões são tomadas com base na coletividade por meio da participação. 25% responderam outro.	Quanto à disponibilidade de recursos, 41,67% responderam que sim, 41,67 responderam que não, 8,33% responderam que às vezes e 8,33 não souberam responder.	Quanto à autossuficiência 58,33%, responderam que sim, são autossuficientes e 41,67% responderam que não.	Quanto a influência do ambiente de trabalho na produtividade, 83,33% responderam que sim, 8,33% respondeu que não e 8,33% respondeu que às vezes. - Quanto à implementação de políticas públicas educacionais para garantir a democratização no ambiente escolar, 83,33% responderam que sim e 16,67% esclarecem que não. - Quanto a influência das políticas públicas nas rotinas de	Com relação aos professores, 33,33% responderam que sim, 50% responderam que não há integração entre os setores e 16,67% responderam que às vezes. Quanto às dificuldades encontradas para que as metas sejam alcançadas rumo à consecução dos objetivos da escola. 75% responderam e 25% não souberam responder. Dos 75%, os questionados responderam que as maiores dificuldades vão desde os	Quanto às decisões no que se refere à participação dos professores por meio de reuniões, sugerindo melhorias que contribuam para um melhor desempenho profissional e educacional desta instituição estudada, 83,33% dos professores responderam que existe abertura para participar enquanto que 16,67% responderam que não existe abertura para eles participarem das decisões. - quanto à participação dos pais referentes à vida escolar de seus filhos de forma contínua, obtiveram-se as seguintes respostas: 75% dos questionados responderam que os pais não participam e 25% responderam que sim.

			<p>trabalho, 66,67% responderam que sim, 16,67% responderam que não e 16,67% não souberam responder.</p> <p>- Quanto à participação dos professores nos debates das políticas, 75% dos professores responderam que não são realizados esses debates, 16,67% responderam que sim e 8,33% não souberam responder. Além disso, indagou-se a existência de diretriz a ser seguida. 41,67% afirmaram que não, 41,67% não souberam responder e 16,67% responderam que sim.</p> <p>- Quanto ao rendimento escolar, 58% consideram regular, 25% ótimo, 8,33% péssimo e 8,33% não souberam responder. Os dados mostram que o aprendizado ainda precisa ser melhorado. Isso é comprovado nos resultados do IDEB anualmente.</p>	<p>materiais didáticos a materiais estruturais. E, na maioria das vezes, os alunos não têm interesse dentro da sala de aula, não assumem seus compromissos enquanto discentes. Outro ponto principal é a questão da qualidade da educação e o rendimento escolar, isso é notório na prova Brasil e IDEB, tendo em vista que a escola não teve um bom desempenho dentre esses últimos anos. A burocracia também é outro elemento que dificulta o andamento da escola.</p>	
--	--	--	--	--	--