



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CONCEPÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA  
PADRE ANTONIO BARBOSA – LAJEDO/PE - BRASIL

Walkiria de Fatima Tavares de Almeida

Asunción, Paraguay

2017

Walkiria de Fatima Tavares de Almeida

CONCEPÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA  
PADRE ANTONIO BARBOSA – LAJEDO/PE - BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Maestría en Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Asunción – Py, como requisito parcial para obtenção do grau de Master en Ciencias de la Educación.

Tutor: Daniel Gonzalez Gonzalez

Asunción, Paraguay

2017

Walkiria de Fatima Tavares de Almeida

Concepção e Práticas de Gestão Escolar Democrática da Escola Padre Antônio Barbosa  
– Lajedo - PE – Brasil

Asunción (Paraguay): Universidad Autónoma de Asunción, 2018

Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação = 155pp.

Lista de referências: p. 94 (lista de referência de localização)

Palavras Chave: 1. Educação de Jovens e Adultos. 2. Gestão Democrática. 3. Projeto  
Político Pedagógico.



Walkiria de Fatima Tavares de Almeida

CONCEPÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA  
PADRE ANTONIO BARBOSA – LAJEDO/PE - BRASIL

Esta Dissertação foi avaliada e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ para obtenção do título de  
Master en Ciencias de la Educación pela Universidad Autónoma de Asunción – UAA

---

---

---

Dedico aos meus pais, Lourival  
Bizarria e Luiza Tavares, pelo  
amor, carinho e dedicação.

Agradeço a Deus pela vida. Ao meu esposo, as minhas filhas e aos meus pais pelo apoio e incentivo. Aos colegas de trabalho e a todas as pessoas que me ajudaram na caminhada. Em especial ao meu orientador Professor Dr. Daniel Gonzalez, pela competência e sabedoria na condução deste estudo.

A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe.

Jean Piaget

## SUMÁRIO

Lista de siglas .....	x
Lista de quadro .....	xi
Lista de gráficos.....	xii
Lista de figuras .....	xiii
RESUMO.....	xiv
RESUMEM.....	xv
INTRODUÇÃO .....	1
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
1. 1 Educação: Concepções histórica social.....	5
1.2. Breve História da Educação no Brasil .....	9
1.3. Perspectivas atuais para a educação brasileira .....	11
2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	14
2.1. Legislação Brasileira e a Gestão Escolar .....	18
2.2. O Gestor Escolar e seu Perfil de Líder .....	21
2.3. O Desenvolvimento de Competências .....	23
2.4. A formação Acadêmica do Gestor Escolar .....	24
3. A CONSTRUÇÃO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO NA ÓTICA DEMOCRÁTICA .....	28
3.1. As contribuições da LDB 9.394/96 para o Projeto Político Pedagógico .....	31
3.2. Dimensões do Projeto Político Pedagógico .....	33

4. EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: A ESPECIFICIDADE NO ENSINAR ...	35
4.1. Trajetória História do Ensino da Educação de Jovens e Adultos no Brasil .....	35
4.2. EJA e os Saberes Diferenciados.....	38
5. MARCO METODOLÓGICO.....	40
O problema da pesquisa .....	40
5.2. Objetivos geral e específicos.....	41
5.2.1. Objetivo geral .....	41
5.2.2. Objetivos específicos.....	41
5.3. Decisões Metodológicas: Enfoque e desenho .....	42
5.4. Desenho da Pesquisa .....	44
5.5. Contexto da Pesquisa .....	44
5.5.1 Contextualizando a Escola Campo de Estudo.....	46
5.5.2 A Escolha da Escola .....	47
5.6. Delimitação da população na pesquisa .....	48
5.7. Técnicas e Instrumentos: Processo de Construção e Validação.....	49
5.7.1. Validação Dos Instrumentos .....	49
5.8. Processo Da Pesquisa.....	50
5.9. Conclusões .....	50
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	52
6.1. Conhecendo o Perfil Dos Alunos.....	53
6.1.1. Tempo que Estuda na Escola.....	55

6.1.2. Conhecimento dos Estudantes Sobre o Projeto Político Pedagógico.....	56
6.1.3. Participação dos Estudantes no Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil ..	58
6.1.4. O Gestor e o Diálogo com os Estudantes .....	59
6.1.5. O Ambiente Escolar .....	60
6.1.6. Atividades de Leitura e Lúdicas nas Horas de Intervalos .....	61
6.1.7. Utilização das Tecnologias Presentes na Escola Pelo Aluno .....	63
6.2. Conhecendo os Pais Dos Alunos .....	64
6.2.1. Reuniões Realizadas Pelo Gestor com dos Pais .....	66
6.2.2. Gestor e Comunidade: Os Projetos em Andamento na Escola e a Colaboração de Todos .....	68
6.2.3. A Importância do Conselho Escolar.....	69
6.2.4. Associação de Pais e Mestres .....	72
6.2.5. O Gestor e a Exposição em Murais dos Trabalhos Escolar do Estudante...	73
6.2.6. O Gestor Leva em Consideração a Cultura da Comunidade e Das Famílias no Projeto Educativo da Escola? .....	74
6.3. O Perfil Dos Professores .....	76
6.3.1. A Formação Acadêmica dos Professores .....	77
6.3.2. A Participação dos Professores na Construção do Projeto Político Pedagógico da escola .....	80
6.3.3. A Participação dos Professores no Conselho de Classe .....	81
6.3.4. A Gestão Democrática e Participativa.....	85
6.4. Conhecendo os Profissionais .....	86

6.4.1. Processo de Escolha dos Gestores das Escolas Públicas.....	88
CONCLUSÕES .....	92
SUGESTÕES .....	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
ANEXOS .....	117
APÊNDICES .....	120

## **LISTA DE SIGLAS**

EJA - Educação de Jovens e Adultos

FTC - Faculdade de Tecnologia e Ciências

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Km - Quilômetro

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

MEC - Ministério da Educação

MOBRAL- Movimento Brasileiro de Alfabetização

PAS - Processo Seletivo de Avaliação Seriada

PCNs - Parâmetros Curriculares Nacionais

PNE - Plano Nacional de Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

PROGRAPE - Programa Especial de Graduação em Pedagogia

PSD - Partido Social Democrático

TIC –Tecnologia da Informação e Comunicação

UDN - União Democrática Nacional

UPE - Universidade de Pernambuco

UVA - Universidade Estadual Vale do Acaraú

## LISTA DE QUADROS

QUADRO Nº 01: Distribuição de alunos matriculados na escola .....	48
QUADRO Nº 02: População participante da pesquisa.....	50
QUADRO Nº 03: Técnicas utilizadas na pesquisa .....	53
QUADRO Nº 04: Estatísticas de confiabilidade e questionários gestores coordenadores.....	54
QUADRO Nº 05: Estatísticas de confiabilidade e questionários docentes.....	54
QUADRO Nº 06: Estatísticas de confiabilidade e questionários pais .....	54
QUADRO Nº 07: Estatísticas de confiabilidade e questionários discentes .....	54
QUADRO Nº 08: Interpretação do coeficiente de . Cronbach.....	56
QUADRO Nº 09: Expertos de validadores .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: Sexo dos Estudantes.....	54
GRÁFICO N° 02: Faixa etária dos Estudantes de EJA.....	55
GRÁFICO N° 03: Tempo de estudos na escola.....	56
GRÁFICO N° 04: Atividades realizadas de forma lúdica pelo gestor.....	63
GRÁFICO N° 05: Gênero sexual dos pesquisados .....	65
GRÁFICO N° 06: Faixa etária dos pais.....	65
GRÁFICO N° 07: Reunião com o gestor na perspectiva democrática.....	67
GRÁFICO N° 08: O diálogo entre gestores e pais.....	69
GRÁFICO N° 09: A participação dos pais no Conselho Escolar .....	71
GRÁFICO N° 10: Associação de pais e mestres.....	72
GRÁFICO N° 11: Valorização dos trabalhos dos estudantes.....	74
GRÁFICO N° 12: Gestão e o projeto educativo da escola .....	76
GRÁFICO N° 13: Formação acadêmica .....	78
GRÁFICO N° 14: Tempo de docência .....	79
GRÁFICO N° 15: Participação na elaboração do PPP.....	81
GRÁFICO N° 16: A importância da participação do professor no Conselho Escolar	82

GRÁFICO Nº 17: Gestão e coordenação e a importância das reuniões pedagógicas 83

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 01: Mapa do Brasil destacado o Município de Lajedo .....	47
FIGURA Nº 02: Frente da Escola Padre Antonio Barbosa.....	102
FIGURA Nº 03: Sala de aula dos alunos EJA .....	102

## RESUMO

Este trabalho busca compreender as concepção e práticas de gestão escolar democrática em uma escola municipal, partindo-se do pressuposto de que se vive numa sociedade com princípios democráticos, sendo a escola o lugar para o desenvolvimento de práticas democráticas. Teve-se como objetivo geral analisar as concepções e práticas de gestão escolar democrática da Escola Padre Antonio Barbosa, Lajedo – PE. A relevância deste estudo volta-se para que a escola que se diz democrática, permite a participação de todos os seus agentes na tomada de decisão. Optou-se pela abordagem qualitativa, porque segundo Sampieri (2010) busca compreender os fenômenos e interpretar os dados com maior amplitude e clareza. A metodologia deu-se em quatro momentos, o primeiro voltou-se para leitura crítico-reflexivo de teóricos sobre as categorias trabalhadas como, Paro (1996, 2005, 2007, 2016); Lück (2001, 2006) e Veiga (1997, 1998, 2001) entre outros. Em seguida passou-se à parte empírica da pesquisa, fazendo-se uma leitura crítica do Projeto Político Pedagógico. Logo após, aplicou-se um questionário com os participantes e por último analisou-se os dados no qual constata-se que a gestão escolar ainda não tem permitido uma maior participação na tomada de decisão das práticas escolares, contudo sugere-se que ela precisa garantir a autonomia de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem para se organizarem livremente através de Grêmios Estudantis e dos Conselhos Escolares, possibilitando o desenvolvimento de uma verdadeira ação democrática.

Palavras chaves: Educação de Jovens e Adultos. Gestão Democrática. Projeto Político Pedagógico.

## **RESUMEM**

Este trabajo busca comprender las concepciones y prácticas de gestión escolar democrática en una escuela municipal, partiendo del supuesto de que se vive en una sociedad con principios democráticos, siendo la escuela el lugar para el desarrollo de prácticas democráticas. Se tuvo como objetivo general analizar las concepciones y prácticas de gestión escolar democrática de la Escuela Padre Antonio Barbosa, Lajedo - PE. La relevancia de este estudio se vuelve para que la escuela que se dice democrática, permite la participación de todos sus agentes en la toma de decisión. Se optó por el enfoque cualitativo, porque según Sampieri (2010) busca comprender los fenómenos e interpretar los datos con mayor amplitud y claridad. La metodología se dio en cuatro momentos, el primero se volvió a leer crítico-reflexivo de teóricos sobre las categorías trabajadas como, Paro (1996, 2005, 2007, 2016); Lück (2001, 2006) y Veiga (1997, 1998, 2001) entre otros. En seguida se pasó a la parte empírica de la investigación, haciéndose una lectura crítica del Proyecto Político Pedagógico. Luego se aplicó un cuestionario con los participantes y por último se analizaron los datos en que se constata que la gestión escolar aún no ha permitido una mayor participación en la toma de decisión de las prácticas escolares, sin embargo se sugiere que ella necesita garantizar la autonomía de todos los involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje para organizarse libremente a través de Gremios Estudiantiles y de los Consejos Escolares, posibilitando el desarrollo de una verdadera acción democrática.

Palabras claves: Educación de Jóvenes y Adultos. Gestión Democrática. Proyecto Político Pedagógico.

## INTRODUÇÃO

O tema gestão democrática no contexto atual tem sido bastante debatido. Quer seja nos espaços escolares, nos meios acadêmicos e em diversos trabalhos científicos, todos eles discutem a importância da gestão democrática para que a escola possa proporcionar um ensino de qualidade, respeitando a heterogeneidade e a individualidade da comunidade escolar. Uma escola na qual a participação de todos os seus agentes seja o principal foco do processo educativo. Contudo a escola especificamente a pública atualmente se depara com novos desafios, entre eles, o de estabelecer uma participação ativa de todos os segmentos que ela atende para a tomada de decisão coletiva. Isso significa a construção de um debate entre os sujeitos e os grupos que demonstram interesse em relação ao sistema educativo, que têm responsabilidades para com ela e são capazes de definir, de modo consensual, valores, objetivos e prioridades (Castro, 2009). Compartilhar e respeitar as opiniões é requisito básico para se ter uma gestão democrática.

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócios educacionais. (Lück, 2006, p. 26)

Para alcançar a unificação do poder da decisão dentro da escola, surge a necessidade da renovação de toda a estrutura educacional deixando-se para trás as práticas tradicionais autoritárias, isso porque na ótica de Teixeira (2005):

Nos dias de hoje, os termos “participação e “democracia” têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais. ” É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso, cada

vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras (p. 7).

A relação da escola com os demais agentes que a compõem deve ser de compartilhamento e complementaridade no processo de produção do conhecimento e tomada de decisões. Por isso a gestão escolar “demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão” (Lück, 2005, p. 18). É nesse contexto que esse estudo se fundamenta, procurando analisar as concepções e práticas de gestão escolar democrática da Escola Padre Antônio Barbosa, Lajedo – PE.

Estas inquietações surgiram há mais de uma década, na função de coordenação pedagógica ou no exercício pedagógico, como professora; ambas as funções exercidas em escolas públicas municipais e privadas da rede de ensino do município de Lajedo Pernambuco. Na convivência diária os alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA), observou-se as diversas formas de exclusão em que a escola os submetiam, seja por falta de diálogo com esses, ou mesmo pelo despreparo da gestão em tornar o ambiente escolar um espaço em que “todos tenham voz”. Tal espaço deve ter vivências formativa e cidadãs (Dourado, 2003).

Pensando nos alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA), percebe-se que essa camada da população esteve “historicamente marginalizada do acesso à educação, mas que, principalmente por sua condição de classe dominada, não pode prescindir de uma educação de qualidade, a partir mesmo de sua concepção” (Bernardim, 2006, p. 97).

Na legislação atual a educação de jovens e adultos enquanto modalidade, fica evidenciada sua finalidade de atender a uma clientela de baixa renda, sem escolarização, com o objetivo claro que é o de complementar situação inicial de escolarização não suficientemente resolvida. Contudo são pessoas que possui uma gama de experiências e saberes, que precisam ser resgatadas pela escola e compartilhadas com todos. De acordo com Ribeiro (2002) “quando se fala em Educação de Adultos, é importante levar em consideração alguns princípios norteadores: O desejo de aprender; a prontidão para a aprendizagem; a aprendizagem relacionada com situações reais; a experiência versus a aprendizagem e o feedback” (pp. 15-17).

Nessa perspectiva o papel do gestor, é de “gerenciador” e de perceber que essas pessoas possuem desejos e sonhos que precisam ser respeitados, estimulando a sua participação nos projetos que a escola desenvolve e na elaboração do seu Projeto Político Pedagógico (PPP). A esse respeito Padilha (2001) comenta que:

A participação dos pais e dos alunos pode dar-se na programação de atividades, na coordenação de eventos intra e extraescolares e no sentido da realidade. Eles devem vincular-se principalmente aos diversos colegiados existentes na escola, com o que estarão até mesmo consolidando a prática participativa (p. 74).

Já Veiga, (1995) cita que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...]. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (p. 13).

A concepção democrática de escola respeita o estudante como ser com suas particularidades únicas e que constrói seu aprendizado, sendo capaz de encontrar a melhor forma para construir seu próprio conhecimento. Nesse contexto a escola passa a ser administrada por toda a comunidade, buscando estratégias para torná-la cada vez mais competente e capaz de cumprir seu papel na sociedade inclusiva. Sendo assim, essa pesquisa além desta introdução, se divide em seis capítulos teóricos e uma consideração final, com indicações futuras.

Assim nesta introdução, como exposto, se expressa à importância da uma gestão democrática frente ao novo cenário educacional.

No segundo capítulo, procurou-se demonstrar as concepções históricas sociais sobre a educação, a evolução de seus conceitos e como na atualidade ela é conhecida.

No terceiro capítulo aponta-se a relevância de uma gestão democrática para a construção da autonomia dentro da escola e o que se espera da gestão escolar como agente transformador de ação autoritária para democrática.

No quarto capítulo procura-se mostrar o papel do Projeto Político Pedagógico na escola e da importância da sua construção coletiva, e a contribuição desse documento para o bem-estar da escola.

No quinto capítulo analisou-se a trajetória política e social da educação de jovens e adultos no Brasil, seus entraves e desafios na atual conjuntura.

No sexto reviu-se o percurso metodológico, descrevendo-se a natureza da pesquisa, a seleção dos sujeitos, o instrumento da coleta, análise dos dados e a intervenção realizada. Aponta-se também, nessa última parte, descobertas que encaminham as possíveis futuras investigações.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **1. 1. Educação: Concepções Histórica Social**

Desde o surgimento da vida na terra, a educação tem sido o caminho encontrado pelas espécies para garantir a sua sobrevivência. Para o homem ela tem um sentido mais amplo, e passa a ser o elo, o meio de inserção numa sociedade competitiva; um dos princípios da economia mundial. A esse respeito, Capra (1996), ressalta que:

O paradigma que está agora retrocedendo dominou a nossa cultura por várias centenas de anos, durante os quais modelou nossa moderna sociedade ocidental e influenciou significativamente o restante do mundo. Esse paradigma consiste em várias ideias e valores entrincheirados, entre os quais a visão de universo como um sistema mecânico composto de blocos de construção elementares, a visão de corpo humano como uma máquina, a visão da vida em sociedade como uma luta competitiva pela existência, e a crença no progresso material ilimitado, a ser obtido pelo intermédio do crescimento econômico e tecnológico (p. 25).

Pode-se então perceber que, a educação vem ao longo dos tempos passando por profundas transformações, para atender ao novo modelo de sociedade que se instala: a sociedade tecnológica e da inclusão social. Para Passador e Salvetti (2013):

A compreensão de que uma educação de qualidade é fundamental para o desenvolvimento do país alastrou-se nas últimas décadas a ponto de se tornar notória no Brasil, sendo raro encontrar alguém que hoje discorde dessa relevância. Também é de conhecimento comum que a escola, mesmo não se constituindo em elemento único da educação, é parte indispensável desta e tem um papel essencial na sociedade por meio do ensino formal (p. 498).

Para Durkheim (1985), o objetivo da educação não é a mera transmissão de conhecimentos, mas a atitude de "[...] criar nele um estado interior e profundo, uma espécie de polaridade de espírito que o oriente em um sentido definido, não apenas durante a infância, mas por toda a vida" (Durkheim apud Morim, 2012, p. 47). Dessa forma,

entende-se que educar é ensinar a viver e por isso, implica em incorporar e transformar as informações obtidas em conhecimentos. “Ensinar a viver é ensinar a assumir a condição humana, é ensinar a tornar-se cidadão” (Ibid., p. 65).

Nessa mesma linha de pensamento Gadotti (2014) colabora e fala que: “educar significa potencializar, capacitar, formar para a autonomia” (p. 9). Assim, é pela educação que o ser humano aprende como se criam e recriam as invenções de uma cultura em uma determinada sociedade. Acrescenta Piletti (2013) “que a educação de cada povo depende de seus valores e de sua realidade concreta” (p. 13).

Pensando assim, percebe-se que historicamente a educação sempre foi vista como um bem de consumo, um meio de acesso à sobrevivência financeira de todas as sociedades. Contudo cabe acrescentar que, não existe uma única forma de educação e sendo assim, os indivíduos possuem como já exposto diferentes concepções e expectativas com relação a ela, bem como a sua função social como cita Ponce (1994):

[...]com o desaparecimento dos interesses comuns a todos os membros iguais de um grupo e a sua substituição por interesses distintos, pouco a pouco antagônicos, o processo educativo, que até então era único, sofreu uma partição: a desigualdade econômica entre os ‘organizadores’ e os ‘executores’ trouxe, necessariamente, a desigualdade das educações respectivas. (p. 27).

Dentro dessa expectativa, urge a necessidade de pensar-se que a educação nos dias atuais necessita de contínuas reflexões, sobretudo no que diz respeito às novas práticas pedagógicas que coincide com os novos paradigmas da inclusão social. Contudo, observa-se que os agentes de mudanças no espaço escolar muitas vezes não têm suas propostas aceitas devido às intransigências de outros, principalmente de uma gestão não democrática. Sendo assim, para que novos conceitos se firmem dando lugar às novas formas de compreender a educação, será emergente entender, planejar e pôr em prática, novas ações pedagógicas.

Essas mudanças encontram reflexos na forma proposta de gestão da educação. Com a adoção dos pressupostos neoliberais pelo poder central, a partir de 1995 começam a ser implantadas diretrizes no sentido de

democratizar os sistemas escolares e a gestão das escolas. Assistimos, assim, a uma série de ações que visam tanto a democratização da gestão das escolas públicas brasileiras, como dos próprios sistemas escolares, sejam eles estaduais ou municipais (Marques, 2012, p. 1178).

Recorrendo-se a Apple (2003), observou-se que ele já aponta para um novo conceito sobre a educação. Para o autor a educação vai muito mais do que ensinar a lê e a escrever, bem como ensinar as regras impostas pela sociedade aos estudantes. A educação é para ele:

[...] um espaço de luta e conciliação. Serve de representante e também de arena para as batalhas maiores sobre o que nossas instituições devem fazer a quem devem servir e quem deve tomar essas decisões. E, apesar disso, e por si mesma uma das maiores arenas em que os recursos, o poder e a ideologia específica à política, finanças, currículo, pedagogia e avaliação no ensino são debatidos (p. 42).

Para Pimenta e Anastasiu (2012), “as formas diferentes de ver e entender a educação constata sua relevância para a busca de igualdade social, desenvolvimento econômico, científico humano, cultural, político e tecnológico”. Ainda acrescentam que:

[...] a educação tem a incumbência de propiciar a reflexão, análise, compreensão e conhecimento da problemática do mundo de hoje, para que os indivíduos, independente da idade e nível de escolaridade que frequentam, possam usufruir do avanço civilizatório. Tem assim a educação a tarefa de garantir que se apropriem dos conhecimentos, “socialmente construídos, nas diversas áreas das ciências, para que possam desenvolver potencialidades e habilidades necessárias e a capacidade de pensar e buscar soluções” (Pimenta e Anastasius, 2012, p. 97).

Nesse sentido a educação retrata e reproduz, assim como também projeta a sociedade na qual os cidadãos desejam participar. Nesse processo de mudanças sociais, encontra-se o professor, agente responsável para mediar o conhecimento e de vivenciar o compromisso social de provocar no estudante reflexões acerca dessa mesma sociedade. Dito outra forma,

é o professor que tem o poder de fazer a diferença na sociedade, afinal de contas, ele é a figura que pode formar pessoas conscientes e atuantes na sociedade repleta de desigualdades sociais, mas também uma sociedade no qual a tecnologia passa a ser o mote de todos os segmentos.

O desafio que se impõe hoje aos professores é reconhecer que os novos meios de comunicação e linguagens presentes na sociedade devem fazer parte da sala de aula, não como dispositivos tecnológicos que imprimem certa modernização ao ensino, mas sim conhecer a potencialidade e a contribuição que as tecnologias da informação e comunicação (TIC) podem trazer ao ensino como recurso e apoio pedagógico às aulas presenciais e ambientes de aprendizagem no ensino a distância (Peña, 2003, p. 10).

Esse modelo de sociedade na qual a informação e a comunicação se dão instantaneamente, também chamada sociedade do conhecimento (Morin, 2011), traz também fragmentação das condições humanas causadas pela violência, pelo desemprego, pela depreciação do meio ambiente, pelas políticas ineficazes. Tudo isso representam grandes desafios, gerando demandas para a escola (Pimenta e Anastasius, 2012). Nesse contexto, geram-se novas e diferentes expectativas em termos de aprendizagem a escola precisa está preparada para atendê-las de forma eficaz, na perspectiva de atender a todos de modo igualitário sem excluir ninguém, por isso deve-se ser repensada a função social do gestor escolar e que papel dentro desse cenário lhe cabe. Pois sabe-se que na atual conjuntura política e social e com os novos anseios da modernidade, a escola não tem mais o papel de transmissor do conhecimento, pedagogia abominada por Freire (1996), ela vai muito, além disso. Ela é o meio no qual os homens buscam informar-se, comunicar-se, opinar e propor ideias para que a educação ofertada seja de melhor qualidade. A concepção de Grinspun (2001) a esse respeito é que a:

Modernidade significa um desafio em que se aponta para o futuro com suas novas propostas, onde a educação se faz presente não como antes, mas sim como a mediação neste novo tempo. A utilização das tecnologias com sua dimensão interativa mostra que a educação tem que mudar para que o indivíduo não venha a sofrer com lacunas que deixaram de ser preenchidas porque a educação só estava preocupada com um currículo rígido voltado para saberes e conhecimentos aprovados por um programa oficial (p. 30).

Desse modo, é preciso refletir sobre a modernidade, no sentido de compreender como se constituiu a sociedade da qual se está vivendo. Para tanto se faz necessário questionar-se de que modo a escola está sendo preparada e como ela se estabelece nesse século de emergentes transformações, quais valores perderam seu caráter relacional e quais são os novos que se introduz. São desafios postos a educação, visto que ela será a responsável na formação de cidadãos que devem estar aptos para a construção do conhecimento nessa sociedade da informação, da inclusão, da diversidade humana e social, tão enfática em nosso país.

## **1.2. Breve História da Educação no Brasil**

Relatos apontam que a educação no Brasil começa em 1549 com a chegada dos primeiros padres jesuítas, implantando um modelo educacional voltado a catequização, paradigma esse, que deixou profundos rastros na cultura e na civilização do País. Esse período foi marcado por intenso sentimento religioso, no qual se propagava a fé cristã, e que se perpetuou por mais de 200 anos. Os jesuítas foram responsáveis pela fundação de inúmeras escolas no Brasil, nas quais se ensinava a ler, escrever e a contar; contudo a prioridade deles era a escola secundária, grau do ensino organizado por uma rede de colégios. Tais instituições naquela época eram reconhecidas de boa qualidade e por isso, chegaram a ofertar modalidades de estudos equivalentes ao nível superior. Pelo fato da proposta desse ensino ser a dominação da fé, incomodou grande parte da sociedade o que culminou em 1759 no anátema desse tipo de ensino, abrindo-se um enorme vazio no campo educacional e religioso. Diante desse embate, algumas medidas foram tomadas pelo Ministro de D. José I - o Marquês de Pombal – principalmente a criação do imposto chamado Subsídio Literário, para financiar o ensino primário. Tal medida não teve efeito esperado e só apenas no começo do século em 1808, com a mudança da sede do Reino de Portugal e a vinda da Família Real para o Brasil-Colônia, a educação e a cultura tomaram um novo impulso, dando início ao surgimento de instituições culturais e científicas, de ensino técnico e dos primeiros cursos superiores (como os de Medicina nos Estados do Rio de Janeiro e da Bahia), cursos esses, voltados à elite.

Com a Independência do País, em 1822, algumas mudanças no contexto sócio-político e econômico começaram a acontecer na política educacional. Dentre essas mudanças, a Constituinte de 1823, que pela primeira vez se associa um pleito universal e educação popular, o qual se discutiu a criação de universidades no Brasil, com uma gama

de propostas apresentadas. Por meio dessas discussões, surge o compromisso do Império, na Constituição de 1824, em assegurar "instrução primária e gratuita a todos os cidadãos", sendo um grande avanço para a população. Esse compromisso foi confirmado pela Lei de 15 de outubro de 1827, que determinou a criação de escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e vilarejos, participando as três exigências do Poder Público. Foi um fato marcante porque a educação passa a ser ofertada ao um maior número de pessoas. Apesar do crescimento da expansão das escolas, nem toda a população tinha o acesso a ela, fruto de uma sociedade elitista e capitalista.

Em 1920, um novo panorama econômico-cultural e político se forma em diversos setores sociais provocando mudanças no setor educacional. Inúmeras reestruturações do ensino primário foram realizadas no âmbito estadual, criando-se a primeira geração de educadores como: Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Lourenço Filho, Almeida Júnior, entre outros, que lideraram um movimento chamado Manifesto dos Pioneiros em 1932, cuja finalidade era implantar no Brasil os ideais da Escola Nova. "A renovação educacional no início da Segunda República estava alicerçada nas teorias psicológicas de Lourenço Filho, na contribuição sociológica de Fernando de Azevedo e no pensamento filosófico e político de Anísio Teixeira" (Sander, 2007, p. 28). Vale salientar que na época dos jesuítas, os mesmos ensinavam a ler e a escrever, porém não tinha formação docente.

O Manifesto dos Pioneiros indica avanços importantes na educação, isso porque engloba todas as discussões debatidas nos mais diversos períodos e lugares na busca por uma educação com mais qualidade. Tal manifesto também apontava os problemas da educação e relatava a falta de planos e iniciativas e da aplicação de métodos que melhorasse a educação, daí a proposta da "Educação Nova" que consolidava a concepção de um segmento intelectual, porém com posições ideológicas bastante diferentes. Outro ponto que se deve destacar é a contribuição da Constituição de 1988, que possibilitou o avanço do processo educativo, contemplando o ensino fundamental como sendo obrigatório em todo território brasileiro responsabilizando todos os Estados por sua implementação como cita-se a seguir:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade;

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Como se pode observar é um documento que acrescentou muitos dispositivos legais que regulamenta o direito a educação como obrigatório. Nos dias atuais, outros mecanismos foram criados complementando o que assegura a Constituição Federal, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei 9.394/96. Lei esta que fortalece ainda mais a questão da educação como obrigatória.

### **1.3. Perspectivas atuais para a educação brasileira**

Por meio dos diversos documentos e manifestos em prol de uma educação de qualidade, fomentou o crescimento do sistema educacional brasileiro no qual foram introduzidos novos conceitos e novas práticas pedagógicas. Entre esses documentos surge a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), lei 9.394/96, que regulamenta todos os níveis do sistema educacional brasileiro. No seu Art. 1º, cita que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (Brasil, 1996). São avanços relevantes porque, dentre outros, traçou os princípios educativos, especificou os níveis e modalidades de ensino, regulou e regulamentou a estrutura e o funcionamento do sistema de ensino brasileiro.

A LDB reafirma o direito à educação, garantido pela Constituição Federal e estabelece os princípios da educação bem como deveres do Estado em relação à educação escolar pública, gratuita de qualidade e de igualdade, definindo as responsabilidades, em regime de colaboração, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. O Art. 2º reza que a educação é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, cuja finalidade é o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A mesma lei também exige o mínimo a carga horária mínima anual da educação básica de 800 horas em 200 dias letivos, sem contar os exames finais. A jornada escolar no ensino fundamental inclui pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, mas o artigo 34 prevê que o período de permanência na escola seja progressivamente ampliado.

Analisando-se todo esse contexto supõe-se que mais escolas serão construídas e que ao longo dos anos essas passarão a ser escolas integrais, conforme consta no Plano Nacional de Educação (PNE). São desafios que a educação precisa vencer para poder cumprir. Essa lei, também chamada “Carta Magna da Educação”, que em outras palavras, também chamada “Lei maior da Educação” envolve muitos interesses, interferindo tanto nas instituições públicas quanto privadas, abrangendo todos os aspectos da organização da Educação nacional.

A Lei nº 11.274/06 altera a redação dos Art. 29, 30, 32 e 87 da Lei de Diretrizes e Base da Educação, Lei nº 9.394/96 e estabelece a obrigatoriedade da duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Essa alteração se deu, pelo entendimento de que ainda havia um número bastante relevante de crianças fora da escola, por não haver vagas suficientes na educação infantil pública. Com o ensino fundamental de nove anos, garante que essas crianças sejam matriculadas nas escolas, assegurando assim a efetivação do seu direito à educação.

Percebe-se que a atual situação do Brasil na esfera educacional vê-se que essa obrigatoriedade se constitui num dever de mão dupla: se por um lado o poder público tem de oferecer as vagas tanto quanto os cidadãos em idade escolar necessitam, por outro, observa-se que o investimento em novas escolas ainda é precário, e por isso pode-se afirmar que há ainda um número elevado de crianças fora da escola e que a educação ofertada não é de boa qualidade, fruto de uma má formação dos professores, podendo-se verificar na fala de (Paro, 2007, p. 15):

Que no âmbito dos estabelecimentos de ensino e dos sistemas escolares de modo geral, quer nas produções acadêmicas e nos discursos sobre políticas públicas em educação, um dos traços que tem apresentado permanência marcante nas últimas décadas é o generalizado descontentamento com o ensino oferecido pela escola pública fundamental. O que essa insatisfação traz implícita é a denúncia da não correspondência entre a teoria e a prática, ou entre o que é proclamado (ou desejado) e o que de fato se efetiva na qualidade do ensino, muito embora nem sempre haja coincidência a respeito do conceito de qualidade-conceito esse que, ademais, raramente aparece explicitado de forma rigorosa.

Assim também corrobora Ripper (1994) que “essa nova escola requer um novo conceito pedagógico, e que os professores assumam uma nova responsabilidade e um papel central como intermediador do processo de aquisição e elaboração do conhecimento” (p. 63). Dentro dessa expectativa pode-se afirmar que a lei por se só não tem surtido efeito esperado, e que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a sua eficácia seja de fato concretizada. A falta de investimentos em políticas públicas é um dos principais fatores entre outros, para que o que reza a lei consiga atingir seus objetivos, principalmente a reestruturação das escolas como um todo e a formação de gestores escolar na perspectiva democrática.

## 2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com o avanço industrial surgiram novos métodos administrativos e também pedagógicos, e nessa trajetória observa-se a contribuição das teorias organizacionais com a administração escolar, isso porque com a expansão da indústria, a escola passa a ter uma demanda maior de cidadãos inclusos em seu espaço, cuja função também é prepará-los a viver nesse novo paradigma. Para Oliveira (2014), um dos papéis da escola é o de socializar conhecimentos, mas também de preparar os seus agentes para o mercado de trabalho:

Se aceitarmos que uma função primordial da escola é a socialização para o trabalho e assim o faz não apenas a maioria dos estudiosos da educação, mas também seus agentes e seu público saltam aos olhos as necessidades de compreender o mundo do trabalho para poder dar a devida conta da educação (p. 24).

Nos dias atuais, a escola é vista como uma instituição do desenvolvimento de relações humanas e por isso precisa estar atenta à nova geração que vem se formando. Geração essa que vive permeado de tecnologias, com acesso as informações de forma instantâneas. Com isso nasce o comprometimento da escola no sentido de dialogar e debater com os estudantes os problemas que afligem a sociedade, contribuindo para a formação de novas mentalidades. Agindo assim, essa nova geração serão pessoas tolerantes, que respeita as diferenças, os limites de cada um, bem como, de incentivá-los a propor mudanças que comungue com a ideia de um mundo melhor. Esse modelo de sociedade exige um paradigma de educação no qual o ser humano não privilegie culturas, mas deva está aberto à convivência pacífica; daí a importância de uma gestão educativa democrática e compromissada com uma comunidade em que as desigualdades sociais são bastante visíveis. Libâneo (2004) cita que:

Numa escola existem, pois, vários tipos de liderança. Entretanto, não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (p. 104).

Por outro lado, aponta Abranches (2013):

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Não se trata de co-gestão. O diretor ainda é a autoridade responsável pela escola e tem o apoio do colegiado nas decisões essenciais das atividades e projetos da unidade escolar em seus vários níveis (p. 54).

Veiga (1997) entende que:

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (p. 18).

A gestão democrática escolar nasce como parte de um processo mais amplo de redemocratização da sociedade brasileira, garantida pela Constituição Federal no Art. 206 e contemplada na LDB. Ambas as leis se apresentam como alternativas para superar o modelo de gestão centralizadora e antidemocrática que se perpetuou durante década da história da educação brasileira e se constitui como uma forma e apontar-se novas organizações de práticas descentralizadas e participativas tendo como foco o diálogo. “Esse padrão legal que vem a ecoar na forma de proposta de gestão da educação vem a se afirmar em meados de 1995, que se inicia a implantação das diretrizes para a democratização dos sistemas escolares e da gestão das escolas” (Marques, 2012, p. 1178). Com isso, a implantação de políticas democráticas na gestão escolar não envolve somente a decisão de seus gestores, mas de todo o conjunto de seus membros. E sendo assim, o ponto de partida para caminhar para a democratização da escola é buscar o conhecimento crítico da realidade na qual ela se insere, para superar os desafios que a mesma está passando. Paro (1997), comenta que:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos (p. 12).

Uma gestão nessa ótica poderá reverter às relações de poder entre as pessoas, bem como promover a construção e uso das estruturas físicas e a utilização dos recursos tecnológicos. Agindo assim, surge uma organização com potencial para realizar a gestão de pessoas e de recursos em um ambiente sistemático de aprendizagem. Dentro dessa perspectiva o gestor passa a ser aquele profissional que precisa tomar decisões precisas que o leve a ser um bom líder, apto a gerir as demais competências que a sociedade escolar requer. A esse respeito, Paro (2007), corrobora e cita que:

Num momento da história em que os valores criados e sustentados pelo homem conseguem dar conta da necessidade e possibilidade de os vários sujeitos (individuais e coletivos) conviverem de maneira livre e pacífica, ou seja, democraticamente, respeitando e afirmado a condição de sujeito de todos, pode-se considerar que a dimensão social da educação deve referir-se obrigatoriamente a formação da cidadania (p. 111).

Rocha (2013) cita que, o conceito geral de competência adotado por muitos, consiste em saber atuar com responsabilidade integrando recursos, inclusive o “conhecimento”, no sentido de aprender a aprender, com o propósito de agregar valores aos indivíduos e a organização. Para Morin (2011):

O conhecimento não é um espelho das coisas ou do mundo externo. Todas as percepções são, ao mesmo tempo, traduções e reconstruções cerebrais com base em estímulos ou sinais captados e codificados pelos sentidos. Daí resultam, sabemos bem, os inúmeros erros de percepção, que nos vêm de nosso sentido mais confiável, o da visão. Ao erro de percepção acrescenta-se o erro intelectual. O conhecimento por meio de palavra, de ideia, de teoria, é o fruto de uma tradução/reconstrução por meio da linguagem e do pensamento e, por conseguinte, está sujeito ao erro (p. 20).

Nesse sentido, as relações entre o processo de produção do conhecimento e a educação são percebíveis, isso porque está se vivenciando na contemporaneidade, a sociedade do conhecimento ou também chamada sociedade da informação. Para tal processo, necessita-se de pessoas capazes de aprender a “fazer” na coletividade, respeitando as mais diferentes ideias e culturas no ambiente escolar, dito de outra forma, precisa ser democrático e atuante.

Na concepção de Paro (1996):

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da Administração Escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam (...) a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar; ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que tem lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos de dominação subjacentes à atividade produtiva capitalista (p. 151).

Nesse contexto, emerge-se que a gestão escolar foque em ações democráticas para que a mesma possa cumprir seu papel social frente a era da inclusão social, em parceria com todos que compõem o âmbito escolar. Essa participação, contudo, só se efetivará de acordo com, Paro (2005), com a valorização da atuação de vários agentes em todas as etapas do processo de gestão; incluindo, os pais e os alunos. Assim partindo-se da análise geral da gestão escolar, torna-se necessário afirmar que, uma gestão democrática precisa incentivar à presença dos pais nos plantões pedagógicos, garantindo-lhes ausentar-se do trabalho, por meio de declarações e parcerias com as empresas, acordo esse, respaldado por Lei Federal, a fim de que esses possam se inserir de maneira mais forte no cotidiano da

gestão escolar. A construção dos processos de participação dos pais e estudantes na escola deve ser consolidada para que se possa ter um controle social e democrático do Estado, evitando dessa forma que ele (o Estado) se transforme em máquina totalitária que disciplina e controla os membros da sociedade. Nesse sentido, para que a gestão seja considerada democrática segundo (Fortuna, 2010, p. 19) se faz preciso elencar algumas características, entre elas:

Transparência das informações, dos controles e das avaliações; debate e votação das decisões coletivas; normas de gestão regulamentadas e/ou legitimadas pela maioria; coerência da gestão com o processo democrático mais amplo da sociedade; e, vigilância e controle da efetividade das ações.

Na perspectiva de Gadotti (2014) à gestão democrática deve:

[...] estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (p. 4).

Partindo-se desse princípio, conclui-se que um gestor democrático precisa além de ser um líder, também um bom articulador. Um profissional capaz de relevar determinadas atitudes, ter conhecimento as leis que regem o país, e acima de tudo respeitar as diferentes opiniões que se dissipa no ambiente escolar. Ele é um o principal agente responsável pelo bem-estar de toso dentro do contexto escolar.

## 2.1. Legislação Brasileira e a Gestão Escolar

A Constituição Federal de 1988 estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como reza o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. O artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/ 96, cita que a gestão do

ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino.

No artigo 14 dessa mesma lei estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 1996).

Como posto, a LDB enfatiza que à gestão escolar deve ser democrática e autônoma modificando práticas antigas visando um novo olhar na forma de gestar. Dessa forma, incube-se, aos sistemas de ensino, a função de organizar e adaptar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela se insere. Todavia, vislumbra-se ainda que dentro das escolas públicas, principalmente aquelas de maior porte, que a participação e autonomia podem ser observadas, contudo de forma lenta, mas com perspectivas de crescimento dentro das instituições de ensino.

Nota-se que a forma de como o gestor vem sendo escolhido já é um grande avanço, e se dá por meio de eleições diretas, possibilitando a integração de toda comunidade escolar, como também a participação desta, no processo das decisões e no desenvolvimento das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas. Também se atribui a todos os segmentos responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem a avaliação das metas criadas se deram ou não certo, propondo soluções que se possa atingi-las. São avanços importantes em relação a uma gestão democrática, frutos da luta por uma escola democrática. Assim, “A escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum” (Nóvoa, 1995, p. 35). Uma gestão democrática dá ênfase à participação de todos os componentes da escola no processo educativo, favorecendo e estimulando o processo de reflexão. Libâneo (2015) destaca que: “[...] a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidade individuais e de uma ação coordenada e controlada” (p. 326).

Contudo alerta Santos (2008), que: “A gestão escolar, na maioria das escolas públicas, ainda se baseia no modelo de administração clássica, estática e burocrática, não condizente com as necessidades de um mundo em constantes e rápidas transformações” (p.

34). Assim pode-se compreender que, a gestão democrática precisa está presente em todas as escolas, sendo ela pública ou privada. Vive-se num país em que as leis postas precisam ser cumpridas, e, portanto, deve-se reconhecer os elementos internos do processo educativo, internalizando a certeza de que cada elemento possui sua parcela de responsabilidade individual que refletirá no trabalho coletivo. É importante salientar que a escola é vista como um ambiente social, formado por diferentes pessoas, com princípios, culturas e comportamentos diferentes e que precisa ser respeitado. Sendo assim, “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos” (Oliveira, 2014, p. 98). Nesta mesma linha de pensamento, Cury *apud* (Oliveira, 2014), cita que:

Já que a obrigatoriedade da gestão democrática das instituições de ensino como princípio da educação nacional é a forma não coativa de capacitação da comunidade educacional para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e também criar cidadãos ativos. Que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder (p. 17).

Nessa perspectiva, fica evidenciada a necessidade de mudanças na escola, para que essa possa formar cidadãos críticos e participativos. Educar na perspectiva democrática exige a participação intensiva da comunidade, no sentido de descentralização de poder e das tomadas de decisão no ambiente escolar, funções essas atribuídas historicamente apenas ao gestor escolar. De acordo com Santos (2008):

[...] o novo modelo de gestão educacional e escolar e escolar enfatiza a liderança, não mais realizada como no passado, por gente talentosa, com características de personalidade que induzem as pessoas ao trabalho e à participação. Hoje o líder busca, intencionalmente, influenciar outros para utilizarem todo o seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem objetivos e metas, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal (p. 36).

A gestão democrática é encarada como um dos princípios para o desenvolvimento da educação, e passa a ser a mola propulsora que guia as mudanças que o sistema educacional

pretende alcançar e nasce como parte de um processo de redemocratização da sociedade brasileira. Por isso a implementação de um sistema de políticas democráticas na gestão escolar, não envolve só a decisão do gestor, mas ele deve ser compreendido como um exercício de diálogo, das escolhas descentralizadas, da impessoalidade e que as decisões e os programas devem sempre ser formulados com o auxílio de todos os partícipes (professores, estudantes, gestores e entidades ou integrantes da comunidade externa local).

## 2.2. O Gestor Escolar e seu Perfil de Líder

O exercício do magistério é uma conquista, uma tarefa que a cada dia vem se aprimorando com as experiências que acontecem dentro da escola. Com a rotina escolar as pessoas vão aprendendo a conviver, a serem mais tolerantes, a respeitar-se mutuamente. É assim que acontece a condição para o nascimento e desenvolvimento do comprometimento de um profissional com os comportamentos humanos. Chiavenato (2012) aponta que, o resultado ou efeito do comportamento, tem como origem vários estímulos: o estímulo de relacionamento professor-aluno, gestor-professor, gestor-escola. Nesse processo de mediação de conflitos, o papel do líder, passa a ser a peça chave que pode minimizar as adversidades que sistematicamente ocorre nas instituições de ensino tanto pública como privada. São nesses momentos de conflitos que o gestor escolar é procurado pelos componentes da sua equipe a fim de propor soluções, para aniquilar tais problemas. Por outro lado, nos momentos de interação esses mesmos componentes levam para o gestor suas ideias, sonhos e desejos, daí a importância desse profissional ser uma pessoa que esteja aberta ao diálogo, mediador das confusões que ora acontecem no espaço escolar. No ato de escutar, ele pode encorajar e estimular seus liderados, a lutar pela busca de seus ideais.

Na atualidade, frente às tecnologias educacionais e do processo de inclusão e das leis que regem a educação, as escolas necessitam de gestores que sejam capazes de, na coletividade e não de forma isolada (como antigamente) facilitar a resolução de problemas em grupo. Também se espera na atual conjuntura que o gestor exerça um trabalho em equipe com os professores, ajudando-os a identificar suas necessidades de formação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a oferta de uma educação de qualidade aos seus estudantes. Deve ser capaz de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder. A esse respeito Rios, (2010) afirma que:

Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários (p. 266).

Nesse contexto, concebe-se que é atribuição do líder, desenvolver atividades de forma equilibrada, respeitando as sugestões, opiniões e os valores de cada um. A relação entre o líder e seus liderados, é fundamental para o desencadeamento do sucesso da equipe. É necessário aqui enfatizar que as pessoas podem não conseguir gostar uns dos outros no ambiente de trabalho, porém devem ser capazes de trabalhar em equipe, de respeitar as opiniões adversas. O bom relacionamento é um elemento primordial que interfere no desempenho de qualquer equipe em especial na equipe escolar e influência nas normas estabelecidas por elas. O sucesso da escola não depende somente dos fatores pedagógico, administrativo e financeiro, mas de um conjunto, das relações humanas responsáveis por seu funcionamento, assim comenta Gomes (2012):

A eficácia da comunicação pode transformar o entendimento em ação. Quando o líder sabe comunicar-se, ele será capaz de: motivar e inspirar as pessoas a colocarem as ações em prática, estabelecer cooperação e confiança, manter o foco sobre as questões, resolver conflitos e oferecer informações úteis (p. 18).

Os líderes escolares, hierarquicamente estabelecidos como gestores, são responsáveis por orientar e direcionar a equipe ao caminho da organização com olhos voltados a realidade escolar, seus problemas, sua ideologia e os projetos a serem desenvolvidos. É o gestor que pode convocar todos a assumir compromissos, estar aberto a debates, a mudanças quando for necessário inserindo o cidadão que a escola quer formar. Nesse contexto, a escola precisa sistematizar essas questões visando contribuir para que esses processos sejam sistematizados, analisados e reposicionados. Tudo isso, provoca na equipe uma leitura crítica da realidade por meio de debates em *lócus*.

Com as mudanças e as renovações do modelo de gestão, forçam-se então as organizações, nesse caso a escola, a se adequarem pela busca constante de novas formas de planejar, organizar e realizar sua missão. Para isso, se faz emergente se investir na formação continuada dos gestores, isso porque de acordo Colombo (2011):

Os conflitos quando não explicitados tendem a deteriorar o clima organizacional, pois as pessoas guardam dentro de si ressentimentos, negativismo, agressividade, ou passividade, imperando o individualismo e não o interesse coletivo. É fundamental que exista nas escolas um clima no qual os profissionais se sintam bem e motivados para realizarem suas tarefas (p. 77).

A escola não é diferente de outras organizações tradicionais que até pouco tempo, não se preocupavam com a concorrência, mas com a globalização e novos paradigmas educacionais, cada organização está buscando novas formas para sua sobrevivência, pois entende-se que o gestor não nasce pronto, ele necessita de aprimoramentos. “A administração da escola não é diferente da administração de outras organizações e por isso os modelos de gestão empresarial, a eficiência, a formação técnica dos gestores, entre outras, são temáticas insubstituíveis” (Costa, 1996, p. 32). É nessa ótica que o gestor escolar precisa de formação se não for a inicial, deve ser a continuada voltada a ação democrática para que o seu fazer na escola possa ser de fato um “fazer” compartilhado, descentralizado na qual possa desenvolver eficazmente as competências que lhes são atribuídas.

### 2.3. O Desenvolvimento de Competências

O termo competência vem sendo estudado constantemente e para que se torne possível o seu entendimento, busca-se os conceitos de alguns autores. Para Gil (2011) o profissional precisa dispor de muita competência entre elas: ser um agente transformador, ter comprometimento com os resultados e acontecimentos internacionais e com a situação da organização, mostrar racionalidade, cultura, conhecimentos, conhecer sua área de atuação, dialogar com facilidade, estabelecer uma relação de confiança. Também cita que esse profissional, deva um perfil negociador, colocar ênfase nas pessoas, ter comportamento ético, ser inovador e disposição para assumir riscos. Ter, pensamento estratégico, saber compartilhar responsabilidades, lidar com resistências, perceber sentimentos e propor ações que possam ir à raiz do problema. A competência interpessoal do gestor escolar faz a diferença nos momentos de desilusões e de desequilíbrio. Lück (2006) comenta que:

A efetivação dessa concepção se processa na escola, a partir da competência profissional dos seus colaboradores, baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao nível de desenvolvimento dos alunos envolvidos, sua psicologia e necessidades educacionais, sejam elas coletivas ou específicas (p. 22).

Na concepção Fleury 2001:

[...] competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. [...]. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (Fleury, 2001, p. 187).

A gestão escolar insurge para superar, entre todos os aspectos citados, a carência de diálogo, de participação efetiva e de maturidade da equipe. Esse processo de exposição demonstra que a gestão democrática deve ser competente o suficiente para minimizar os problemas que todas as escolas possuem, bem como ser o mediador dos projetos que a escola pretende realizar:

[...] a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção do projeto político-pedagógico. A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e especialmente na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas [...] (Ferreira, 2003, p. 16).

Assim entende-se por competência do gestor escolar como sendo as ações que ele será capaz de realizar como profissional responsável pela escola, levando-o como foco principal o pedagógico. É nessa concepção que a competência do gestor se fundamenta como agente de transformações no ambiente escolar.

## 2.4. A formação Acadêmica do Gestor Escolar

Pensar a formação profissional do gestor escolar significa, entre outras coisas, discutir o lugar da escola na atual conjuntura da sociedade bem como as suas responsabilidades como uma empresa muito qualificada no sistema. Para tanto, é preciso refletir e indagar que tipo de sujeitos esta mesma sociedade quer formar (Charlot, 2005). A formação inicial do professor gestor deve estar voltada a uma prática que lhe possibilite se apropriar de saberes essenciais para uma prática democrática, para possibilitar o acesso ao desenvolvimento de competências necessárias para ouvir e respeitar todas as vozes ecoadas no ambiente escolar.

É sabido que o gestor escolar deve ter formação acadêmica, especificamente em licenciatura em qualquer área do currículo escolar. Contudo, há falácia dentro da própria escola de que o gestor escolar deveria-se ter como pré-requisito a formação universitária em pedagogia. Pois é no curso de pedagogia, por meio de suas disciplinas pedagógicas através de teorias e práticas que o professor começa a compreender como funciona o sistema escolar. Nesse contexto é importante enfatizar que o gestor escolar precisa de uma base consistente para lidar com os desafios que sua função irá lhe impor. Dessa forma, a formação do gestor principalmente da escola pública, constitui uma ação inadiável, urgente e necessária por ser complexa, e ao mesmo tempo desafiante. Sobre esse tema, Paro (1996) ressalta:

Como o surgimento da formação em Pedagogia como habilidade de administração escolar faz supor que a graduação nesta ciência dote de conhecimentos necessários os profissionais que se interessa por dirigir uma Instituição de Ensino. Contudo, o que se tem verificado é a quase total inadequação dos currículos e programas dessa habilitação às necessidades de formação do diretor. A unanimidade das centenas de diretores com os quais tenho contato afirma quase nada ter aprendido, nesses cursos, que sirva para resolver seus problemas de direção (p. 90).

Entende-se que as instituições de ensino superior devam ter como objetivo principal, preparar o (a) estudante para exercer na sociedade, de modo eficaz e eficiente, a sua profissão. Vale ressaltar que o saber específico da formação acadêmica e continuada, bem

como o processo de investigação de sua prática precisa ser apropriado criticamente pelo gestor. Por isso, o mesmo deve ter consciência de que a sua formação acontece não somente na universidade, mas de forma contínua ao longo de sua existência, uma vez que as exigências do crescente complexibilidade do mundo moderno colocam novos desafios para a sua formação. É um saber fundamental de sua formação, o qual assume uma relevante importância epistemológica, prática e política particular para o exercício profissional (Tardif, 2002). A formação profissional, como tentativa de compreender e exercer criticamente a prática pedagógica de gestar constitui um elemento muito importante no processo de profissionalização, e como instrumento essencial da qualidade da prática profissional precisa ter como preocupação fundamental: a apropriação dos conhecimentos próprios ao fazer pedagógico. Uma formação concebida, dessa forma, requer do gestor uma postura crítica acerca do conhecimento e se concretiza na capacidade de refletir sobre a diversidade de significados da prática pedagógica no cotidiano, sendo capaz de reinventá-la a cada desafio, bem como analisar situações de complexidade e decidir-se de maneira rápida por estratégias voltadas aos objetivos e exigências éticas. Essa formação crítica visa o gestor como intelectual e resulta num profissional que não se limita a simples transmissão de ordens, mas capaz de criar numa busca incessante o diálogo, o respeito e a tolerância. Contudo como relata Mattos (2005):

São vários os antigos alunos que revelam sua preocupação com a necessidade de continuarem a formação recebida durante os anos de Universidade. As principais “queixas” são: após ter cursado a Faculdade, confessam seu desencanto para o “amontoado de teorias “apreendidas na mesma (p. 79).

Formar bons gestores implica formar cidadãos críticos, atuantes e comprometidos com a construção da cidadania e com a justiça. É neste contexto que suscita a necessidade emergente da apropriação crítica dos deveres e obrigações que todo gestor deve se apropriar. Caso contrário, a ação de gestar no espaço da escola continuará servindo a uma sociedade dominante, preocupada apenas em manter a ordem. Como fala (Freire, 1996), ninguém aprende sozinho é nas experiências diárias, no ambiente escolar é que aprende. Nessa ótica cabe enfatizar que a formação acadêmica dos gestores voltada à ação democrática, ainda carece de muitos debates e aperfeiçoamento. Essa formação ainda encontra-se em processo de tramitação de um modelo autoritário para um democrático.

Assim, enquanto essa formação não acontece o gestor escolar aprende na teoria, por meios de livros e das leis como deve ser uma gestão democrática.

É através desses da rotina que ele mobiliza capacidades como a intuição, a criatividade, o improviso e especificamente a agilidade de iniciativa em virtude de estar constantemente vivendo situações novas e inesperadas, necessitando tomarem decisões, fazerem opções com destreza. Essa abordagem questiona o caráter classificatório e fragmentário dos cursos superiores e apoia a necessidade de consolidar o compromisso da Universidade com a qualificação do profissional que irá atuar na escola pública, e em especial na gestão escolar. Essa qualificação se baseia em um corpo teórico de formação consistente, produto da investigação científica e da reflexão crítica do fenômeno educativo, num compromisso efetivo com os problemas da Educação.

### **3. A CONSTRUÇÃO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO NA ÓTICA DEMOCRÁTICA**

A sociedade vive uma época de grandes transformações, na qual se têm buscado, novos conceitos e novas práticas pedagógicas que contribuam para a construção do atual contexto histórico, social, político e educacional na perspectiva de oferecer aos estudantes uma escola de qualidade e de inserção social. Neste sentido, o Projeto Político Pedagógico se firma e é contextualizado dentro de uma pedagogia que se insere no mundo globalizado, levando a escola a refletir cotidianamente sobre o seu papel nesse cenário social. Convém salientar que o surgimento do PPP no Brasil se deu na década de 80, em resposta ao período da ditadura político educacional que se vivia. Durante um longo período a escola tinha o poder de centralizar decisões e ao mesmo tempo obedecer às leis impostas pela sociedade.

A Constituição de 1988 concretizou a luta por uma gestão democrática, pois nessa época a escola já tinha dentro do seu espaço um número bem maior de estudantes de várias culturas e etnias, levando a escola a enfrentar novos desafios; o de educar a todos de modo igualitário. Nesse novo contexto escolar, pensou-se num instrumento de grande alcance escolar que pudesse nortear as práticas pedagógicas e de tomadas de decisões coletivas. Foi assim, que o PPP um documento elaborado por cada instituição de ensino para nortear os trabalhos pedagógico e administrativo durante o ano letivo. Tal documento precisa ter o caráter de um documento formal, mas também deve ser acessível a todos os integrantes da comunidade escolar. No paradigma voltado a integração e a inclusão dos sujeitos, apesar de se observar diversas manifestações de exclusão como: o preconceito racial, de crença, religião, de manifestação social, política e econômica, a escola precisa rever seus métodos, suas práticas, seus projetos, no sentido de compreender e desvelar os processos de inclusão social.

O PPP é um documento no qual são registradas ações e metas que uma determinada escola quer alcançar para superar seus desafios. Para (Veiga, 2001, p. 110):

Um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a

clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado Participativa e democraticamente.

Na concepção de Gadotti (1994):

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (p. 579).

Acrescenta Dias (2003):

Segundo Aristóteles, “o homem é um ser político”, portanto, todas as suas ações se dão de forma intencional e nas relações sociais. A educação sendo uma construção humana e ocorrendo nas relações sociais de forma intencional, passa a ser um ato político. A educação engendra desde sua gênese uma contradição histórica em suas práxis, com interesses antagônicos construídos e desenvolvidos nas relações sociais do meio onde a escola está inserida. A administração escolar, nela incluída o ato de planejar as ações educacionais, pode ser feita de forma centralizada e autoritária, como participativa e democrática, includente ou excludente. Quando a mesma assume a forma participativa e includente, permite uma maior eficiência social e educacional. Para tanto, necessitamos de um instrumento de planejamento que permita a participação de todos os atores de forma democrática, para isso surge o Projeto Político-Pedagógico, que quando elaborado e executado de forma participativa, tem se mostrado um importante instrumento de inclusão social e de gestão democrática da escola

pública (p. 1).

Corroborando com os autores, Libâneo (2001) enfatiza que as metas e ações que deverão compor o PPP devem ser definidas coletivamente, como compromisso coletivo. Para o autor o PPP é político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro ativo e transformador da sociedade em que vive e é pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que norteia e leva a escola a alcançar seus objetivos.

Percebe-se que os autores compreendem o PPP como sendo a “bíblia” da escola. É nele que constam todas as ações que a escola precisa fazer. Ele vai além de um simples conjunto de planos de ensino e de atividades variadas. O PPP precisa ser vivenciado na escola porque ele não é algo que é construído no individualismo e arquivado ou então encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. É um documento democrático construído por todos os segmentos da escola. Para compreender-se melhor o significado do Projeto Político Pedagógico é preciso antes de tudo esclarecer-se sua necessidade no ambiente escolar. Ele é projeto porque dentro dele há uma gama de propostas a serem cumpridas. É político porque a escola é política, pois atende aos anseios da sociedade. Quando se diz que é pedagógico é porque ele define um conjunto de métodos utilizados na escola para a construção global do sujeito aprendiz. Ele é um documento democrático no qual a participação de todos é o ponto de partida. Veiga (2001) colabora e cita que a escola é uma organização composta por vários segmentos e por diversos departamentos e por isso mesmo necessita estar bem organizada quanto a: a) à sua missão as quais que, define-se as concepções dos elementos inerentes a sua razão de existir que é o homem, a sociedade, o conhecimento; ao seu público alvo e o ambiente em que opera.

Uma das possibilidades de construção da escola democrática é a aproximação e contribuição de todos os agentes que fazem parte do processo de ensino, configurando-se dessa forma a descentralização do poder de decisão. A gestão escolar democrática e participativa e dialoga e proporciona à escola se tornar mais ativa. Na qual suas práticas devem ser refletidas pela comunidade, isso porque a participação, em educação, é um processo lento, cheio de conflitos. E saber mediá-los torna-se fonte essencial. Por isso, é fundamental ouvir pais, alunos, comunidade e órgãos de representação. Esses são os caminhos que devem ser trilhados para a construção de uma gestão democrática (p. 47).

### 3.1 As contribuições da LDB 9.394/96 para o Projeto Político Pedagógico.

Pensando-se no Projeto Político Pedagógico, compreende-se que ele tem a ver com a organização do trabalho pedagógico e com a organização da escola de uma forma geral bem direciona a organização da sala de aula. Nesta caminhada será importante ressaltar que o PPP busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua totalidade. É através dos princípios democráticos apontados pela LDB (Brasil, 1996) que, pode-se encontrar o aporte legal da escola na elaboração da sua proposta pedagógica. De acordo com os artigos 12, 13 e 14 da LDB, a escola tem autonomia para elaborar e executar sua proposta pedagógica, de forma coletiva, ou seja, com a participação dos profissionais da educação, pais, estudantes e do conselho escolar como reza a seguir.

Artigo 12, inciso – I afirma que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

“I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

Os artigos 13 e 14 definem as incumbências docentes com relação ao projeto pedagógico.

Art. 13 “– Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”.

Art. 14 “I – Participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”.

Os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e essas normas devem primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996)”.

A Lei 9.394/96 é um documento que por meio dele a comunidade escolar exerce a autonomia. Barroso (1996) conceitua a palavra autonomia como sendo:

[...] um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de

interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autónomos; podemos ser autónomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (p. 17).

Na concepção de Veiga (1998), a autonomia pedagógica está na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa como também está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados, ou seja, é a essência do projeto pedagógico da escola. Porém é preciso salientar que na atualidade, a autonomia na escola é de suma importância para ela caminhar de forma a proporcionar uma educação de qualidade. Nesse sentido é preciso buscar a participação de todos inclusive da família, respeitando as diversidades e as singularidades de cada um. Isso porque a família exerce um papel fundamental na vida escolar dos estudantes, então ela é também responsável na elaboração do PPP. Elaborar esse documento é uma oportunidade para a escola escolher o currículo, organizar o espaço e o tempo escolar de acordo com a realidade escolar. Nessa ótica a LDB dá plenos poderes a escola de elaborar sua proposta pedagógica reposicionando seu compromisso com uma educação de qualidade, propiciando a escola a trilhar caminhos pautados na perspectiva democrática e da inclusão social. Para tanto ele deve deixar de ser um ambiente sisudo, sem emoção, sem trocas, para ser um ambiente prazeroso no qual todos aprendem na coletividade.

Como se notar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, instituiu o Projeto Político Pedagógico e dá deliberações a escola para a sua implantação por meio do engajamento no sentido de integrar ações dispersas, criar estratégias para diferentes momentos do trabalho pedagógico – administrativo. No artigo 15 concede a escola autonomia pedagógica, financeira e administrativa, permitindo à escola a construção de sua identidade dando plenos poderes em administrar os recursos financeiros.

A LDB 9394/96 também torna a gestão escolar democrática, além da criação dos Conselhos Escolares. Tal lei responde a uma política educacional, que, dentro de sistema social capitalista, traz contradições e a luta pela superação de classes sociais e pela igualdade de oportunidades.

### 3.2. Dimensões do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico deve se constituir como referência norteadora, da prática educativa da escola de forma geral. Sendo assim, a sua elaboração requer consenso, articulação, participação ativa. Essas ações vão determinar o que será da escola no futuro, daí a importância de se debater as dimensões políticas e pedagógicas dos projetos que a escola elabora. Para Veiga (1998): “ [...] consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola” (pp. 16-19).

O PPP possui quatro dimensões, cada uma com sua especificidade. A dimensão pedagógica diz respeito ao trabalho da escola como um todo em sua finalidade primeira e a todas as atividades, inclusive à forma de gestão, à abordagem curricular e à relação escola – comunidade. Segundo Gadotti (2000):

A necessária organicidade entre o PPP e os anseios da comunidade escolar, implicando a efetiva participação de todos em todos os seus momentos (elaboração, implementação, acompanhamento, avaliação). Dessa perspectiva, o projeto se expressa como uma totalidade (presente-futuro), englobando todas as dimensões da vida escolar; não se reduz a uma somatória de planos ou de sugestões, não é transposição ou cópia de projetos elaborados em outras realidades escolares; não é documento “esquecido em gavetas” (p. 3).

De outra forma o PPP possui dimensão administrativa, pois refere-se aos aspectos gerais de organização da escola como: gerenciamento do quadro de pessoal, registro sobre a vida da escola, enfim contribui para que “a escola possa administrar seus recursos financeiros para conseguir seu bom funcionamento” (Veiga, 2001, pp.16 - 17- 18).

Vale salientar que, a escola também recebe recursos financeiros e os aplicam na melhoria da qualidade ofertada, por isso sua dimensão é financeira também. E jurídica, pois retrata a legalidade das ações e a relação da escola com outras instancias do sistema de ensino . Por isso Gadotti (2000) afirma que não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Todo projeto pedagógico da escola é também político.

Para Pereira (2004), “com essas ideias dizendo que, na organização da escola, a autonomia e a gestão democráticas são princípios norteadores, e assumi-los como ponto de

partida possibilitará uma maior articulação das dimensões filosófica, pedagógica, financeira e jurídica da escola” (p. 21).

As dimensões pedagógica e financeira e a implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola encontram vários entraves no paradigma de uma gestão escolar antidemocrática principalmente a centralização do poder das decisões. O projeto pedagógico é sempre um processo inconcluso, ou seja, está sempre em processo de construção e avaliação. O PPP por ser inconcluso, deve sempre passar por avaliações sistemáticas, a fim de encontrar-se caminhos para que os objetivos almejados de fato se concretizem. E isso só é possível se a escola estiver pronta a dialogar com todo o segmento escolar, manter uma boa relação com a comunidade, ser uma gestão democrática e ter autonomia. A avaliação dentro da dimensão do PPP, segundo Veiga (1998) é:

Acompanhar as atividades e avaliá-las levam-nos à reflexão, com base em dados concretos sobre como a escola organiza-se para colocar em ação seu Projeto Político-Pedagógico. A avaliação do PPP, numa crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar, compreender criticamente as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva) (p. 32).

Avaliar as ações contidas no PPP de cada escola, com uma gestão democrática, torna-se uma tarefa de fácil realização, isso porque, são responsáveis por essa ação todos os agentes envolvidos na elaboração das mesmas. Assim conclui-se que a LDB ao dar autonomia ao sistema de ensino quanto a elaboração de sua proposta política pedagógica, indica instrumentos fundamentais para que a escola seja um espaço de democracia.

#### 4. EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: A ESPECIFICIDADE NO ENSINAR

##### 4.1. Trajetória História do Ensino da Educação de Jovens e Adultos no Brasil

Historicamente, a educação escolar oferecida à população jovem e adulta das classes populares apresentava-se sobre formas de campanhas e de movimentos de iniciativa, ora da sociedade civil, ora dos governos sem caráter permanente nem cunho obrigatório para

nenhuma das partes, refletindo assim uma longa história de exclusão social e escolar. Para Possani (2007), a sua introdução se deu na década de trinta (1930) devido às mudanças políticas e econômicas que permitiram apenas a uma minoria o acesso à escola, excluindo uma grande parte da população analfabeta.

Já a década de quarenta (1940) foi marcada por algumas iniciativas políticas e pedagógicas que aumentaram o número de alunos na educação de jovens e adultos no âmbito escolar, devido a expansão da indústria que necessitava de mão de obra qualificada, para trabalhar nos centros urbanos. Se de um lado, os alunos eram introduzidos à sala de aula para poder conseguir emprego e se “qualificar”, por outro, havia o interesse por parte de quem ofertava este ensino, pois era uma forma de ensinar as pessoas a assinarem seu próprio nome para poder votar e eleger os parlamentares.

Muitas críticas surgiram à Campanha de Educação de Jovens e adultos no final da década de cinquenta (1950). A proposta agora era a introdução de um novo modelo pedagógico para o combate ao analfabetismo. Foi nessa época que o pensamento de Paulo Freire influenciou o surgimento de novos programas de alfabetização de jovens e adultos e educação popular.

Na década de sessenta (1960) sobre bastante pressão e articulação de grupos populares, um novo impulso foi dado às campanhas de alfabetização de adultos, estendido para todo o Brasil. A preocupação de Paulo Freire era a de transformar a realidade onde os alunos se encontravam por meio da conscientização e por isso estimulava os alunos a serem críticos e capazes de construir sua própria história. Contudo esse tipo de ensinamento provocou a ira da elite e sobre bastante pressão, foi perseguido e exilado, extinguindo e vez ele modelo de ensino.

Já em mil novecentos e setenta (1970), sobre o comando da ditadura militar, surge o MOBRAL. Era uma proposta que surgiu para erradicar o analfabetismo em apenas dez anos. Com um volume significativo de recursos financeiros, esse programa não conseguiu cumprir a sua meta, apesar de várias alterações realizadas. Percebe-se essa falta de eficiência em tal programa na divulgação do CENSO pelo IBGE, que registrou que 25,5% da população brasileira ainda eram analfabetas. Nesta mesma década, foi implantado o ensino supletivo, marco muito importante na história da educação no nosso país.

Nesta época, foram criados os Centros de Estudos Supletivos em todo o Brasil, com a proposta de ser um modelo de educação do futuro, atendendo às necessidades de

uma sociedade que se encontrava em processo de modernização. Esse projeto tinha como proposta escolarizar um maior número de pessoas, com um baixo custo operacional, satisfazendo assim as necessidades de um mercado trabalhista.

No início de década de oitenta (1980), a sociedade brasileira viveu importantes transformações sócio-políticas. Com o fim da ditadura e, conseqüentemente, dos governos militares, a retomada do processo de democratização se ampliou e em 1985 o MOBREAL foi extinto, sendo substituído pela Fundação Educar. O contexto da democratização possibilitou a ampliação das atividades da EJA. Estudantes, professores e políticos se uniram e organizaram-se em defesa da escola pública e gratuita para todos. A nova Constituição de 1988 trouxe grandes avanços para a modalidade da educação de jovens e adultos, pois o ensino fundamental, obrigatório e gratuito passou a ser um direito constitucional também para aqueles que não tiveram acesso à escola em idade própria.

Nota-se que foi o governo federal o principal articulador e apoio às iniciativas para a modalidade de jovens e adultos. Todavia em março de 1990, com o início do governo Fernando Collor de Melo, a Fundação Educar foi extinta e seus funcionários foram colocados à disposição de outros departamentos. Com o discurso de enxugamento da máquina administrativa, a União foi se afastando das atividades da EJA e transferindo essa responsabilidade para os estados e municípios.

Em 1996, na administração de Fernando Henrique Cardoso, foi criado o PAS, que propunha uma ação em parceria como o governo federal, empresas, administrações municipais e universidades para alfabetizar jovens e adultos. O objetivo do programa era promover a alfabetização dos jovens e adultos em apenas seis meses.

Em janeiro de dois e três (2003), o MEC anunciou que a educação de jovens e adultos era prioridade do governo federal. Para isso, foi criada a Secretaria Extraordinária de Erradicação do Analfabetismo, cuja meta era erradicar o analfabetismo durante o mandato de quatro anos do governo Luís Inácio Lula da Silva. Criou-se, então, o programa Brasil Alfabetizado desenvolvido em parceria com o Estado, Municípios e instituições alfabetizadoras e coordenado pelo MEC. Neste projeto, a assistência era direcionada ao desenvolvimento de projetos com as ações: Alfabetização de Jovens e Adultos e formação de alfabetizadores. Esse programa ainda se encontra vigorando. Por isso, não é possível ainda afirmar se a sua meta foi alcançada. Ainda no governo Lula, em dois mil e cinco (2005), foi criado o Pró-jovem, desenvolvido em parceria entre os estados e municípios destinado àqueles jovens entre 18 a 24 anos, tendo como parâmetros para o

ingresso, os alunos que não tenham nenhum vínculo empregatício, mas que tinham concluído o quinto ano do ensino fundamental e que não tenham concluído o 9.º (nono). O fato é que, verificando-se toda a trajetória deste público face à sua entrada no sistema de ensino brasileiro, percebe-se que a oferta ainda está muito distante de atender a demanda por escolarização do país, haja vista que, o Brasil ainda continua a exibir um número muito elevado de pessoas jovens e adultas analfabetas e fora do sistema escolar. Possani (2007) fala que, apesar de estar na Constituição brasileira o direito de todos à educação, a lei não garante que todos usufruam de uma educação de qualidade. É necessário “(...) que se invista na conquista de aplicação destas leis de modo a favorecer aqueles que estão fora do sistema educacional formal” (p. 41). Neste contexto, é nítido que nem todos os jovens, adultos e idosos conseguem ingressar na escola. Sabe-se que a educação é um direito de todos e um dever do Estado. Porém, a maioria da população brasileira, especialmente, os menos favorecidos não tem esse acesso, quando consegue, a escola não oferece uma qualidade. Essa reflexão leva-se a compreensão e que, no plano das políticas, o combate ao analfabetismo no Brasil nunca foi tratado com muita seriedade e nem como prioridade. Nota-se que ele se reduz quase sempre em forma de campanhas, criadas por governos, na qual a ênfase era mais centrada nos dados estatísticos, do que a qualidade da educação oferecida.

A falta de políticas públicas educacionais tem contribuído fortemente para que muitos alunos não procurem a escola, e os que a procuram se desencantem e se afastem. A docência em campanha de alfabetização de jovens e adultos, quase sempre, foi feita por pessoas que não possuem formação acadêmica, ou mesmo, por quem nunca teve um preparo específico para trabalhar com este público.

Hoje, a introdução da educação de jovens e adultos no Brasil é reconhecida como um direito público subjetivo face ao ensino fundamental de todos os jovens a partir dos quinze anos, adultos e idosos que não tiveram oportunidades de concluir seus estudos em idade própria por diversos motivos: repetência, evasão, situação sócio-cultural, dentre outros. Trata-se, pois, da política de inclusão social que visa inserir este público excluído do sistema de ensino no mercado do trabalho, na vida social e na abertura dos canais de participação. Embora a Lei 9394/96 regule o ensino dos jovens e adultos, a sua aplicabilidade ainda não tem sido empregada em toda a sua totalidade. O jovem e o adulto, ao retornar a escola, mas especificamente a sala de aula, o faz movido por interesses

bastante claros. A escola, para eles, representa uma chance de adquirir saberes que lhe auxiliem a enfrentar os problemas enfrentados no seu dia-a-dia, e não no futuro.

#### **4.2. EJA e os Saberes Diferenciados**

A educação de jovens e adultos ainda continua sendo um grande desafio que a sociedade brasileira enfrenta. A falta de investimentos direcionados a esta modalidade de ensino ainda vem se perpetuando no nosso país, trazendo graves consequências no desenvolvimento da aprendizagem e contribuindo para a reprovação e a evasão. A dificuldade só será encerrada, quando o sistema de ensino pensar a educação de jovens e adultos como um direito a uma escola de qualidade, respeitando suas especificidades, no sentido de usar a realidade do aluno como fio condutor das aprendizagens. Essas peculiaridades fazem com que o aluno noturno tenha maior capacidade de reflexão em comparação com as crianças.

Conhecer os indivíduos no contexto social significa conhecer os motivos e os objetivos de suas ações, através da manifestação das suas ideias. Uma prática pedagógica, compreendida dessa maneira, deve ter como fundamental, a postura e a reflexão do educador sobre a sua ação Alarcão (1996), levando a analisar a realidade de vida dos alunos, suas dificuldades, aptidões, seus medos e seus sonhos. Souza (2000) relata que:

A educação de jovens e adultos são processos e experiências de ressocialização (reconhecimento e reinvenção) orientados para aumentar e consolidar capacidades individuais e coletivas dos sujeitos populares por meio de recuperação de recriação de valores, e da produção, apropriação e aplicação de conhecimentos que permitam o desenvolvimento de propostas sociais mobilizadoras (p. 104).

Evidencia-se que, ao investigar o processo-ensino aprendizagem, o educador estenda seu olhar sobre a prática pedagógica, tornando-se cada vez mais apto a recolher indícios, interpretar seus significados e incorporá-los como elementos importantes para o desempenho de sua função. Uma vez que o educador não tem preparo específico para trabalhar com este grupo, a tarefa de avaliar se torna complexa por exigir destes, tomadas

de decisões quanto aos objetivos, procedimentos, conhecimentos e habilidades para decidir como conduzir a sua aula.

## **5. MARCO METODOLÓGICO**

## 5.1. O Problema da Pesquisa

O interesse pelo tema Gestão Democrática na Escola (Gadotti, 2000) vem crescendo no mundo acadêmico, visto nos mais diversos segmentos sociais. É uma temática que necessita cada vez mais de debates e aprofundamentos, haja vista que, fazer uma gestão de forma democrática na escola pública, implica antes de tudo na participação de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, para se buscar constantemente uma boa qualidade da educação. Lück (2001) ressalta que:

O ato da gestão educacional, ao invés do processo conceitual mecanista clássico, é a gerência da dinâmica do sistema de ensino como um todo que está envolvido, desconcentrando para coordenação das instituições educacionais específica, alinhada com as diretrizes e políticas educacionais públicas, visando a implantação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das instituições de ensino, comprometido com os princípios de democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educativo autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (pp. 35-36).

Dentro dessa concepção a gestão escolar democrática deve ser acessível a todos, principalmente a comunidade na qual se localiza. Sabe-se que todo ambiente escolar traz em si uma gama de problemas que necessitam serem sanados na coletividade e de forma emergente. Para Gil (2011):

O problema é o ponto de partida de toda investigação. É provavelmente etapa mais importante do processo de investigação, já que implica vários passos inter-relacionados. O problema consiste em uma pergunta ou enunciado sobre a realidade ou sobre qualquer situação que não se encontra uma solução satisfatória ou não dispomos de uma resposta adequada (p. 42).

Assim pode-se dizer que o “Problema” envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, na qual se deseja encontrar um caminho para se resolvê-lo.

Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema é torná-lo individualizado, específico, inconfundível (Rudio, 1980, p. 75).

Apesar de viver-se na era da informação e comunicação, percebe-se que uma grande quantidade de pais, professores, alunos e comunidade onde a escola se insere não tem ainda a noção do que seja uma gestão democrática. Muitas vezes confunde-se o conceito de democracia com adjetivos positivos em relação à gestão (bonzinho, alegre, simpático). Pensando assim, é que por meio dessa pesquisa pretende-se analisar as concepções e práticas de gestão escolar democrática da Escola Padre Antonio Barbosa, Lajedo – PE, para compreensão dos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola para responder o seguinte questionamento que deu origem a pergunta problema desse estudo: De que forma são implementadas as concepções e práticas de gestão democrática na Escola Padre Antônio Barbosa – Lajedo /PE – Brasil e quais os seus reflexos nos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar?

## **5.2. Objetivos geral e específicos**

### **5.2.1. Objetivo Geral**

Analisar as concepções e práticas de gestão escolar democrática da Escola Padre Antonio Barbosa, Lajedo – PE, para compreensão dos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar.

### **5.2.2. Objetivos específicos**

- Investigar a modalidade de escolha e as práticas do gestor da Escola Padre Antonio Barbosa, no intuito de entender suas implicações no processo de gestão democrática;
- Conhecer a proposta pedagógica de gestão adotada na Escola Padre Antonio Barbosa e fazer uma ponte com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura;

- Identificar os mecanismos de participação da comunidade na tomada de decisão criados pela Escola Padre Antonio Barbosa.

### 5.3. Decisões Metodológicas: Enfoque e desenho

Com a finalidade de se chegar aos resultados propostos nos objetivos dessa pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, especialmente por que esse tipo de abordagem permite uma maior amplitude e clareza na interpretação de dados, além de focar na subjetividade dos participantes, buscando-o esclarecer e interpretar os fenômenos em seus contextos naturais referentes ao processo de Gestão Escolar democrática. De acordo com Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. De acordo o autor, é desejável que a pesquisa qualitativa tenha como característica a busca por:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.) (Triviños, 1987, p. 132).

Na concepção de Minayo (2001):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (pp. 21 – 22).

A pesquisa qualitativa trata-se, pois, de uma forma de investigação social, visto que a problemática que deu origem aos objetivos propostos nesse estudo, partiram do convívio

escolar junto aos participantes. Para Sampieri (2010), essa abordagem busca compreender os fenômenos investigados e a sua finalidade é examinar detalhadamente um ambiente, de um sujeito ou de uma situação.

Na intenção de atingir os objetivos elencados no início desse trabalho foram utilizadas referências teóricas e metodológicas, através de uma abordagem qualitativa, e será apresentado, como metodologia de pesquisa, um estudo descritivo. Gonçalves (2007) caracteriza esse tipo de estudo como sendo:

É aquele que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideais, como objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado, “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema (p. 67).

Com relação as fontes de informação, realizou-se uma pesquisa bibliográfica teórica e metodológica de autores que tratam da temática. O enfoque traz uma abordagem qualitativa, segundo Gil (2008) busca adquirir informações e explicações para solucionar as dúvidas que surgiram e permearam no período da escolha do estudo do tema, no qual se esclareceu como é pretendida a gestão democrática no espaço escolar. Para Minayo (2010) na pesquisa qualitativa, a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial. Nesse tipo de pesquisa não há preocupação com representatividade numérica, ou seja, não aborda resultados numericamente, mas sim com as opiniões que os pesquisados emitem.

Completando o pensamento de Gil, Campoy (2016, p.144) afirma que para “obter uma pesquisa descritiva deve ser feita uma descrição cuidadosa dos fenômenos, ordenada e sistêmica para interpretar se as variáveis” influenciam o ensino híbrido na aprendizagem dos estudantes de Fisioterapia. Neste contexto, quando “a investigação se baseia na fenomenologia, ela assume caráter essencialmente descritivo” (Triviños, 2006, p.128)”.

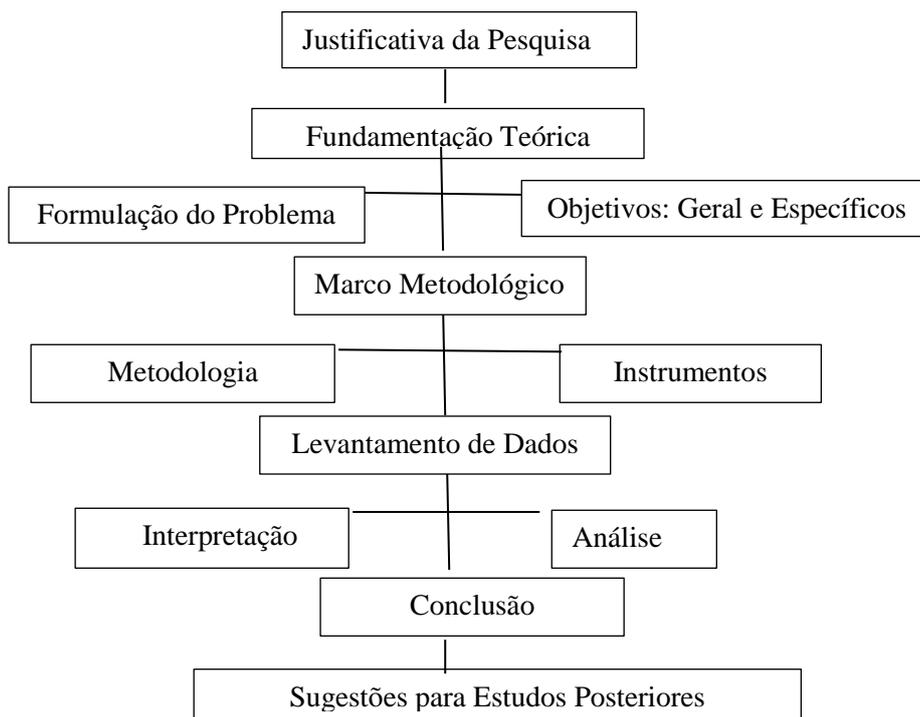
Sampieri (2016, p216), diz que o investigador deve elaborar um plano para coletar os dados da pesquisa e que dentre a “variedade de instrumentos tanto qualitativo quanto quantitativo é possível utilizar os dois tipos em um mesmo estudo”. Nesse contexto foi elaborado um questionário de opiniões contendo perguntas abertas e fechadas, as quais

foram mensuradas por meio da escala do tipo Likert, oscilando de 1 (um) a 5 (cinco) pontos.

Segundo Campoy (2016, p. 192) ”a escala Likert, uma escala psicométrica bastante utilizada em pesquisas de investigação, com relevância social. Não tem como meta definir valores numéricos com fins estatísticos, trata-se de uma escala para verificar o nível de concordância e discordância “atribuídos as renovadas práticas pedagógicas e no que diz respeito à gestão democrática.

Enfim é uma pesquisa que trabalha com dados subjetivos, crenças, valores opiniões (Lakatos e Marconi, 1991; 1993) dentre outros que colaboram com a mesma concepção. Para melhor compreensão do formato da pesquisa, a seguir descreve-se seus aspectos mais gerais:

#### 5.4. Desenho da Pesquisa



#### 5.5. Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola do município de Lajedo, Pernambuco, Brasil, que localiza-se no interior do Agreste pernambucano. O núcleo urbano de Lajedo teve sua

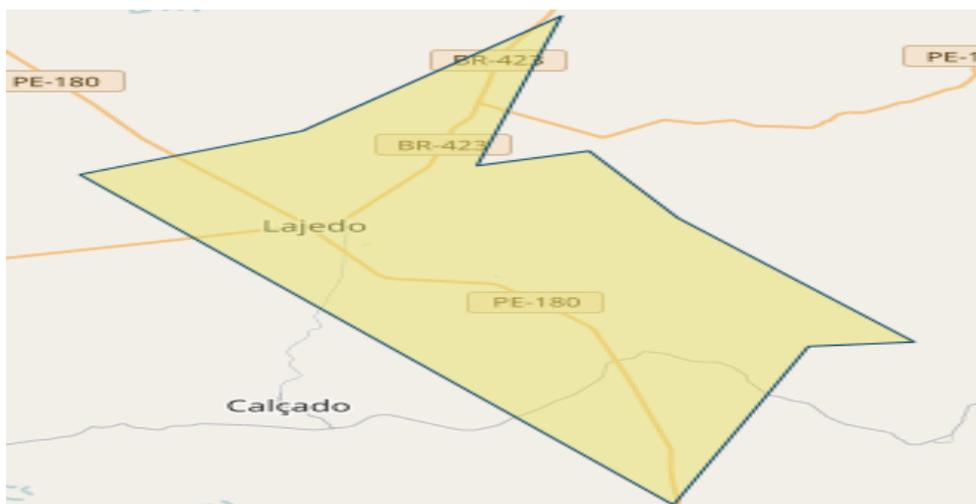
origem a partir da interiorização da atividade pecuária, responsável pelo surgimento de fazendas nessa região do agreste do Estado. O desbravador da propriedade Cágado, Sr. Vicente Ferreira, instalou-se juntamente com seus filhos e escravos, e ficou conhecido como fundador da cidade. Mais tarde, em 1852, seu filho José Ferreira da Silva construiu a primeira casa e deu origem ao povoado de Santo Inácio dos Lajeiros. Por volta de 1900, o povoado transformou-se em distrito do município de Canhotinho. O município de Lajedo foi criado pela lei Estadual nº 377 de 24 de dezembro de 1948, pelo então governador Barbosa Lima Sobrinho. E foi instalado a nova prefeitura em 19 de janeiro de 1949, o primeiro prefeito nomeado pelo então governador; Guilhermino Virgulino de Sobral assumiu o cargo em 19 de janeiro de 1949 até 19 de maio do mesmo ano a data em que se comemora a emancipação política de Lajedo; quando então entregou ao presidente da câmara Sr. Adalberto de Castro Barreto, que exerceu a função por 17 dias, enquanto se preparava a festa para entrega ao novo prefeito eleito em 8 de maio de 1949, com 204 votos José Nonato de Oliveira na legenda PSD, que venceu a disputa com o Sr. Francisco Cordeiro Magalhães da legenda UDN. José Nonato de Oliveira tomou posse no dia 5 de junho de 1949.

Lajedo é um município brasileiro do estado de Pernambuco. Localizado na Microrregião de Garanhuns e na Mesorregião do Agreste Pernambucano, distando cerca de 173 km da capital Recife [6]. Ocupa uma área de 189,096 km<sup>2</sup>, com uma densidade demográfica de 193,70 hab./km<sup>2</sup>. Em 2015, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estimou sua população em 39.240, configurando-se assim como o 45º município mais populoso do Estado de Pernambuco, 16º do Agreste Pernambucano e 5º do Agreste Meridional.

A Educação a cidade conta com uma ampla rede escolar, tanto de ensino infantil, fundamental quanto médio. Sendo estaduais: Escola de Referência em Ensino Médio Deolinda Manoel Amaral, Escola Técnica Estadual Antônio Dourado Cavalcanti as mesmas são de referência um ensino integral, Escola Estadual Jornalista Manuel Amaral com ensino regular. As escolas municipais são: Colégio Municipal José Ferreira dos Prazeres, Colégio Normal de Lajedo, Escola Dom Expedito Lopes, Escola Henrique Dias (Povoado de Santa Luzia), Escola Intermediária Dom João da Matha (Povoado de Imaculada), Escola Padre Antônio Barbosa, Escola Municipal Professora Zélia de Moura Melo Ferreira, Escola José Braga da Silva (Povoado Olho D'agua Novo), Escola Manoel Marcelino do Amaral (Povoado do Pau-Ferro), Escola Clementino Francisco de Lima,

Escola Mamede Bento do Amaral (Povoado Quatis), Escola João Paulo Barbosa (Povoado do Cantinho), tendo ainda escolas privadas, Escola Cinderela, Escola Jean Piaget, Escola Pequeno Príncipe, Escola Conhecer, Educandário Novo Horizonte, polo de universidades FTC, UVA, Polo da UPE-PROGRAPE.

Figura nº 01 – Mapa do Brasil destacado o Município de Lajedo



Fonte: <http://diretodepe.com.br/localizacao-e-acesso-ao-municipio-de-lajedo>.

### 5.5.1. Contextualizando a Escola Campo de Estudo

A Escola Municipal Padre Antônio Barbosa, situada na Rua Agamenon Magalhães s/n. centro, na cidade de Lajedo – PE é de médio porte cujo seu nome foi concebido em homenagem ao primeiro representante padre do município. O mesmo foi símbolo de grande influência de crescimento e socialização do então atual município independente. Atualmente possui 747 alunos matriculados, distribuídos entre o 1.º (primeiro) ao 9.º (nono) do ensino fundamental funcionando nos horários manhã e tarde. No turno da noite funcionam as turmas de EJA.

**Quadro nº 01** – Distribuição de alunos matriculados na escola

	Turmas	Qtd. de turmas	Qtd. de Estudantes	Horário de Funcionamento
Ensino Fundamental (anos iniciais)	1.º, 2.º, 3.º, 4.º e 5.º anos	10	255	Manhã e Tarde

Ensino Fundamental (anos finais)	6.º, 7.º, 8.º e 9.º anos	11	287	Manhã e Tarde
EJA 1.ª FASE		01	20	Noite
EJA 2.ª FASE		01	25	Noite
EJA 3.ª FASE		02	78	Noite
EJA 4.ª FASE		02	82	Noite

Fonte: Elaboração própria

Em relação à estrutura física desde a sua fundação não foi alterada, continua com 08 (oito) salas de aula, 01 (uma) biblioteca; 07 (seis) banheiros, sendo três masculinos e três femininos; banheiro exclusivo para os funcionários 01 (um) sala de laboratórios (Informática e Biologia); 01 (uma) sala de professores; 01 (uma) Secretaria; 01 (uma) sala de direção; 02 (dois) almoxarifados; 01 (uma) cozinha. Não há quadra poliesportiva, nem refeitório adequado. Os alunos fazem suas alimentações no pátio da escola.

Na questão política educacional, a escola está inserida no Projeto de Democratização da Escola Pública, onde traz a obrigatoriedade da constituição do Projeto Político Pedagógico. A Escola possui atualmente um quadro de corpo docente composto com 45 (quarenta e cinco) professores em diversas áreas de conhecimento. Na área administrativa da escola 02 (dois) gestores; 06 (seis) coordenadores; 01 (uma) secretária; 02 (dois) agentes administrativos; 02 (dois) técnicos educacionais; 04 (quatro) auxiliar administrativo; 03 (três) merendeiras; 07 (sete) Ajudantes Gerais, sendo 02 (dois) masculinos e 05 (cinco).

### 5.5.2. A Escolha da Escola

A Escola Municipal Padre Antônio Barbosa, é uma escola que tem passado ao longo de sua história por problemas estruturais, pedagógico e administrativo. A falta de suporte para lidar com essas dificuldades foi o que motivou a procurar respostas sobre o olhar de seus agentes a respeito de autonomia e gestão democrática. Fundamentado em Paro (2001) e Libâneo (2004) que entendem a necessidade de se ter uma gestão democrática baseados nos princípios da autonomia escolar. Para esses autores a autonomia da escola constitui-se na estratégia de emancipação dos sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Paro (2001), cita que a escola que se quer hoje, requer transformações na

que se tem. Na sua fala fica clara essa intenção: “Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras” (p. 10) ”.

Libâneo (2004), acrescenta que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (p. 102).

Nessa concepção a escola possui potencial para sobreviver e sair de qualquer problema que ela venha enfrentar, mas depende de quem está liderando. Dentro da mesma ótica, não basta transmitir saberes se a cultura escolar ainda se encontra arraigada de conceitos ultrapassados e uma gestão antidemocrática.

### 5.5.3. População participante

A população dessa pesquisa está destinada a todos aos estudantes da EJA das Fases 3ª e 4ª; todos os professores da escola do turno noturno, pelos gestores e coordenadores. Em relação aos pais a escolha se a todos que são também alunos da escola, totalizando 43 (quarenta e três).

Contudo no dia da aplicação dos questionários não foi possível realiza-se com todos os que foram delimitados na pesquisa, alguns faltaram ao ambiente escolar, como se descreve no quadro a seguir:

**Quadro nº 02** – População participante da pesquisa

Setor	Quantidade
Gestores	02
Coordenadores pedagógicos	01
Professores	21

Alunos	71
Pais	43
Total	138

Fonte: Elaboração da pesquisadora

### 5.6. Técnicas e Instrumentos.

A definição do instrumento de coleta de dados de uma pesquisa está, segundo Lakatos (2009, p.17), “relacionado com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação”.

A escolha do instrumento desta pesquisa foi cuidadosa em seguir a afirmativa de Lakato, mantendo o foco no objetivo promovendo um nivelamento com os métodos.

Como técnica de levantamento de dados para esta pesquisa, o instrumento escolhido foi questionários Segundo Gil (2008, p.121):

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. Assim, a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, tais como: constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativa apresentação do questionário e pré-teste do questionário.

Os questionários semi estruturado com perguntas abertas e fechadas, foi o instrumento definido para esta pesquisa qualitativa. Elaborado para coletar opiniões dos docentes e dos alunos para responder os objetivos definidos previamente desta pesquisa.

Na fala de Campoy (2016, p.162), “O questionário é um procedimento considerado clássico nas ciências sociais para a coleta e registro de dados. Sua versatilidade, sua velocidade na aplicação e o baixo custo, o torna mais usado na investigação”.

O uso deste instrumento permitiu adquirir informações, respeitando o ponto de vista, a ansiedade e expectativas dos docentes e discentes e pais presente na Escola Padre Antônio Barbosa .

De acordo com Marconi e Lakatos, (1999, p.100) “o questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador”, tendo como objetivo coletar opiniões de um grupo de respondentes sobre A Gestão escolar democrática a participação direta de todos que compõem esse grupo.

Dando continuidade na coleta de dados desta pesquisa foi utilizado a técnica de observação participante, Minayo (2004, p.273), ”considera esta técnica integrante da pesquisa qualitativa, um método de suma importância para compreensão da realidade”.

Esta técnica foi escolhida com o propósito de auxiliar nas respostas dos objetivos, para compreender o ambiente onde ocorre os fenômenos e por fim reunir evidências, no que diz respeito a projeto político pedagógico, participação ativa e aprendizagem dos alunos, pois este método coloca o investigador face a face com os pesquisados.

Assim afirma Campoy (2016, p.298):

“A observação partitiva estabelece uma comunicação intencional entre o observador e os fenômenos observados de forma planejada. Esta comunicação é normalmente dada em um nível não verbal, no qual o investigador observador está muito atento às chaves que ele está capturando, pelo que ele interpreta o que acontece, obtendo assim um conhecimento mais sistemático, profundo e completo da realidade que ele observa”.

Unindo as opiniões coletadas nos questionários associados as observações do investigador no contexto social da Escola Padre Antonio Barbosa.

O fato de o investigador ir para dentro do ambiente da pesquisa onde ocorre as práticas pedagógicas ficou mais fácil entender as concepções e praticas de uma gestão democrática, ”a vantagem do observador se situar no mesmo lugar que as pessoas e ou grupos de alunos é que ele vai sentir e viver o que os pesquisados vivem” (Campoy, 2016, p.298).

### 5.7. Técnicas e Instrumentos: Processo de Construção e Validação

**Quadro nº 03** – Técnicas utilizadas na pesquisa

Instrumentos	Objetivos	Fonte de investigação
Questionários Observação	Conhecer a proposta pedagógica de gestão adotada na Escola Padre Antonio.  Entender as implicações da proposta pedagógica no processo de gestão democrática;	Gestores e Coordenador
Questionários Observação	Investigar as formas de participação dos docentes na tomada de decisão escolar na gestão.  Conhecer a proposta pedagógica de gestão adotada na Escola Padre Antonio Barbosa e fazer uma ponte com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura	Docentes
Questionários Observação	Identificar os mecanismos de participação dos estudantes na tomada de decisão criados pela Escola Padre Antonio Barbosa  Conhecer a proposta pedagógica de gestão adotada na Escola Padre Antonio Barbosa e fazer uma ponte com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura	Estudantes
Questionários Observação	Identificar os mecanismos de participação dos pais na tomada de decisão da gestão escolar.	Pais

Fonte: Elaboração da pesquisadora

#### 5.7.1. Procedimento de Confiabilidade do Questionários

O instrumento utilizado para esta pesquisa foi um questionário de respostas dicotômicas escalonado segundo Lakato e Marconi (2003, p.204) este tipo de questionário restringi as resposta de acordo com os objetivos geral e específicos e facilita na coleta de dados para tabulação. Neste questionário pré estruturado com perguntas abertas e fechadas sobre o a influencia da metodologia híbrida mediada pela tecnologia na educação no ensino superior aplicado unicamente aos docentes da instituição de ensino no momento de intervalo entre as aulas. Este instrumento foi elaborado pela pesquisadora seguindo as instruções do orientador Prof. Dr. Daniel, e submetido a validação por 5 doutores, os quais corrigiram e fizeram considerações para retirar uma pergunta que não tinha coerência, e aplicado a um grupo de professores de atividade prática da instituição.

Foram tabulados os 13 itens fechadas do questionário de 5 pontos respondidos por 01 gestor, 01 coordenador, 21 docentes, 71 discentes e 21 pais . As respostas receberam um escalonamento codificado segundo a escala Likert utilizando o intervalo de 1 a 5, onde a reposta concordo sempre (5); frequentemente (4); algumas vezes (3) raramente (2); nunca (1).

**Quadro nº4** : Estatísticas de confiabilidade  
gestores e coordenadores

Alfa de Cronbach	N de itens
,730	11

Fonte: Questionário de gestores e coordenadores, elaborado pela pesquisadora

**Quadro nº5** : Estatísticas de confiabilidade  
Docentes

Alfa de Cronbach	N de itens
,86	11

Fonte: Questionário de docentes , elaborado pela pesquisadora

**Quadro nº 6:** Estatísticas de confiabilidade pais

Alfa de Cronbach	N de itens
,677	8

Fonte: Questionário de pais, elaborado pela pesquisadora

**Quadro nº7** : Estatísticas de confiabilidade

Discente

Alfa de Cronbach	N de itens
,766	10

Fonte: Questionário de discentes, elaborado pela pesquisadora

Dando seguimento o teste de confiabilidade do questionário foi realizado com o uso de programa SPSS, com o objetivo de obter o coeficiente da consistência interna do instrumento utilizado na pesquisa, também conhecido como coeficiente Alpha de Cronbach, essencial para avaliar até que nível os itens do questionário estão correlacionados com o resultado da pesquisa, o que resulta numa mensuração do instrumento (Tochim, 2003)

O valor do coeficiente alfa de Cronbach encontrado no instrumento aplicado aos gestores e coordenadores apresentou o resultado de 0,730 e segundo o referencial de Landis e Koch (1977) presente no Quadro nº04 foi aplicado o questionário o Quadro nº05 o resultado de ,86 foi aplicado para os docentes o quadro nº 06 o resultado de ,677 para os alunos e o quadro 07 o resultado foi ,766 para os pais mostra a consistência interna do questionário aplicado, como moderado, podemos concluir que as respostas de todos estão num nível bom de entendimento sobre a opinião sobre gestão escolar democrática e suas participações direta.

**Quadro nº 08:** Interpretação do Coeficiente de Cronbach

Valor de Alfa Cronbach	Consistência Interna
> 0,80	Quase perfeito
De 0,80 a 0,61	Substancial
De 0,60 a 0,41	Moderado

De 0,40 a 0,21	Razoável
< 0,21	Pequeno

Fonte: Landis, y Koch, (1977) The measurement of observer agreement for categorical data, Biometrics.33:159

Quanto às respostas abertas do instrumento utilizado com os docentes , foi codificado individualmente, com objetivo de preservar a identificação de cada pesquisado e as respostas reescritas na integra respeitando todas as opiniões, criticas e ressalvas dos pesquisados.

### 5.7.2. Validação Dos Instrumentos

Os instrumentos utilizados na coleta de dados (questionários) foram previamente encaminhados a (05) cinco professores – Doutores da Universidad Autónoma Asunción-UAA, conforme anexo nº05, podemos encontrar o resultado da avaliação dos expertos, com o propósito de análise e conseqüentemente propor alguma alteração que se torne relevante para pesquisa. Seguindo as orientações de Campoy (2016, p.170) *”através da validade do conteúdo é submeter o questionário à valorização de pesquisas e expertos (especialistas), que devem avaliar a capacidade deste para avaliar todas as dimensões que queremos medir.”*.

#### Quadro nº 09 – Expertos Validadores

Nome	Formação	Atividade Docente
Luiz Ortiz	Doutor em Educação	Docente da UAA
Marcus Vinicius S. Paixão	PhD. Pós Doutor em Educação	Docente de Universidade
Ana Estela Brandão Duarte	Doutora em Educação	Docente da UAA
Valerium T. Nobre A. Castro	Doutor em Ciência Farmacêutica	Docente Universidade Federal de Pernambuco

Janice Maria de Lima  
Martins

Doutora em Educação Docente de Universidade

---

Fonte: Elaboração da pesquisadora

Sendo assim, os especialistas seguiram dois critérios estabelecidos para validação:

- Coerência, na qual estabelece que as perguntas devam está correlacionada com os objetivos dessa pesquisa.
- Clareza, nesse ponto, foi observada se às perguntas propiciariam casa compreensão por parte dos entrevistados.

O resultado dessa avaliação pelos expertos resultou:

- Mudanças nos conceitos utilizados para elaboração das perguntas no guia de questionários e roteiro de observação.
- Dos questionários foi retirado uma opção de múltiplas escolha os objetivos propostos.
- Grande parte das perguntas foi mantida como planejadas desde o início, pois se apresentava de acordo com os critérios estabelecidos para validação dos instrumentos.

### **5.8. Processo da Pesquisa**

Os princípios fundamentais dessa pesquisa é o respeito pelas pessoas, especialmente pelos participantes que deram sua contribuição para concretização desse trabalho. De acordo com o relatório de Belmont (Report, 2000), “os princípios básicos da ética perante investigações que envolvam Seres Humanos assentam em três pilares básicos, o respeito pelas pessoas, a beneficência e a justiça”. Por essa pesquisa possuir um tema que implica diferentes pontos de vista, é necessário assegurar a identidade de todos os participantes, entretanto para garantir seu anonimato, total sigilo perante as respostas dadas, foi adotado os seguintes códigos:

- 1- GES.
- 2- PROFESSOR
- 3- ALUNO
- 4- PAIS
- 5- COOR

## 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Buscando analisar a gestão escolar democrática da Escola Padre Antonio Barbosa está estruturada e pedagogicamente preparada para trabalhar de acordo com as concepções e práticas legais de uma verdadeira democracia escolar e conseqüentemente responder à pergunta problema e aos objetivos dessa pesquisa apresentaremos nesse capítulo todos os resultados obtidos na coleta de dados e suas devidas interpretações. Para Gil (2008): Os processos de análise e interpretação variam significadamente em função do plano de pesquisa. Nos delineamentos experimentais ou quase experimentais, assim como nos levantamentos, constitui tarefas simples identificar e ordenar os passos a serem seguidos (p. 156).

Nessa perspectiva adotou-se a decisão de realizar esta análise mediante categorias, já que entendemos que deste modo se oferece uma melhor visão dos resultados obtidos através de um tratamento conjunto, permitindo com isso uma melhor leitura dos mesmos, assim com uma maior claridade. Em definitivo um tratamento mais didático da informação obtida.

O processo que se seguiu para estabelecer as categorias foram as seguintes:

1. Leitura em profundidade dos dados obtidos;
2. Aglomeração das informações obtidas por meio dos instrumentos da pesquisa em função de um eixo temático comum;
3. Nomear esse eixo, isto é, cada explicar categoria.

O produto deste trabalho tem as seguintes categorias:

- a) Investigar as formas de participação dos docentes na tomada de decisão escolar na gestão;
- b) Conhecer a proposta pedagógica de gestão adotada na Escola Padre Antonio Barbosa e fazer uma ponte com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura;
- c) Identificar os mecanismos de participação dos estudantes na tomada de decisão criada pela Escola Padre Antonio Barbosa;
- d) Identificar os mecanismos de participação dos pais na tomada de decisão da gestão escolar.

Dando prosseguimento passa-se a avaliar as informações de cada categoria:

## **Alunos**

### **6.1. Conhecendo o Perfil Dos Alunos**

A visão de mundo de uma pessoa que retorna aos estudos depois de adulta, após longos anos de afastamento da escola, ou até mesmo daquele que começa sua trajetória escolar nesta fase da vida, é bastante peculiar. Protagonistas de histórias reais e ricos em experiências vividas, os alunos jovens e adultos configuram tipos humanos diversos. Cada aluno corresponde a uma realidade diferenciada, pois é um sujeito que vive no mundo do trabalho, com responsabilidades sociais e familiares, com valores éticos e morais formados a partir da experiência, do ambiente e da realidade cultural onde está inserido. Ao escolherem o caminho da escola, os jovens e adultos optam por um caminho propício para promover o seu desenvolvimento pessoal. A compreensão dessa realidade levou Freire (1996) a advogar que ninguém “é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas (p. 107)”. Destaca-se que, no trabalho com os alunos que estudam na EJA, é salutar favorecer a autonomia destes educandos, estimulá-los a avaliar criticamente seus progressos e suas carências, ajudá-los a tomar consciência de como a aprendizagem se realiza. Pensando na perspectiva da inclusão e na subjetividade da Lei 9.394/96 que inclui a EJA como modalidade de ensino, é comum encontrar na sala de aula de EJA uma maior quantidade de alunos do sexo masculino, do que o feminino. Também se pode notar que dentro da sala há pessoas com idades bastantes diferenciadas que vai desde a adolescência até mesmo idosos, tornando o fazer pedagógico um pouco complexo. Educar o adolescente com a mesma metodologia que se ensina aos idosos é o mesmo que infantilizá-los. Aranha (2006) completa e cita que: “na comunidade primitiva a mulher desempenhava um papel social relevante, participando das atividades coletivas da tribo. Mesmo que já houvesse divisão de tarefas, essas eram complementares, não de subordinação (p.35).”

Este processo de confinamento da mulher restringiu a sua entrada no ambiente escolar, enfraquecendo seus ideais e seu sonho de concluir o estudo. Porém nas últimas décadas as mulheres vêm conquistando e forçando a queda desse paradigma quanto a sua participação na escola como estudante e no mercado de trabalho como profissional. Ferrari (2011) comenta que: “a maior demanda de jovens pelos cursos de EJA traz, como consequência, a dificuldade de o professor atender num mesmo espaço e tempo diferentes

níveis de conhecimento e ritmos de aprendizagens. (p.1). Os jovens ingressam na escola na perspectiva de inserir-se no mercado de trabalho, os idosos não, eles buscam a escola com outros anseios, muitas vezes na expectativa de aprender a lê e a assinar seu nome. São realidades bastante diferenciadas e que precisa ser respeitada pela escola. No Estatuto do Idoso (Brasil, 2003), especificamente no artigo 21, reza que o poder público criará oportunidades específicas para os idosos ter acesso a uma educação de qualidade:

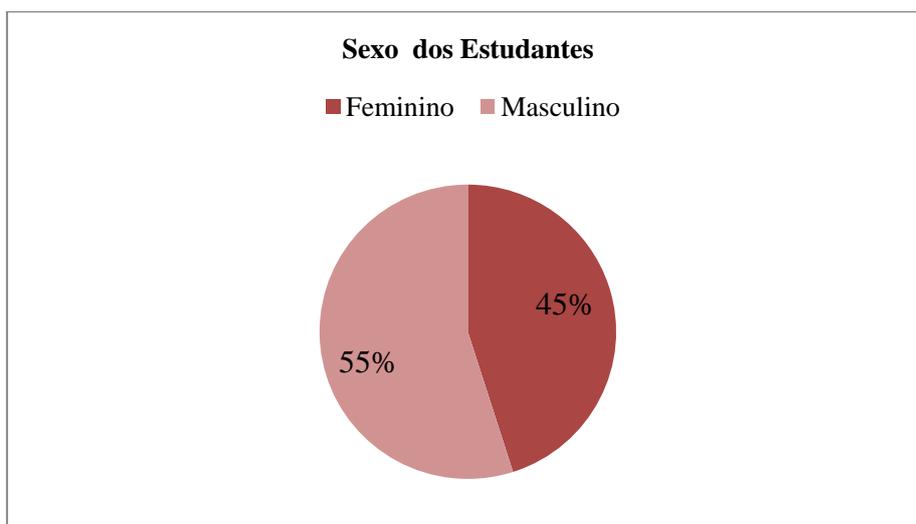
O Poder Público criará oportunidades de acesso do idoso à educação, adequando currículos, metodologias e material didático aos programas educacionais a ele destinados.

§ 1o – Os cursos especiais para idosos incluirão conteúdo relativo às técnicas de comunicação, computação e demais avanços tecnológicos, para sua integração à vida moderna.

§ 2o – Os idosos participarão das comemorações de caráter cívico ou cultural, para transmissão de conhecimentos e vivências às demais gerações, no sentido da preservação da memória e da identidade culturais.

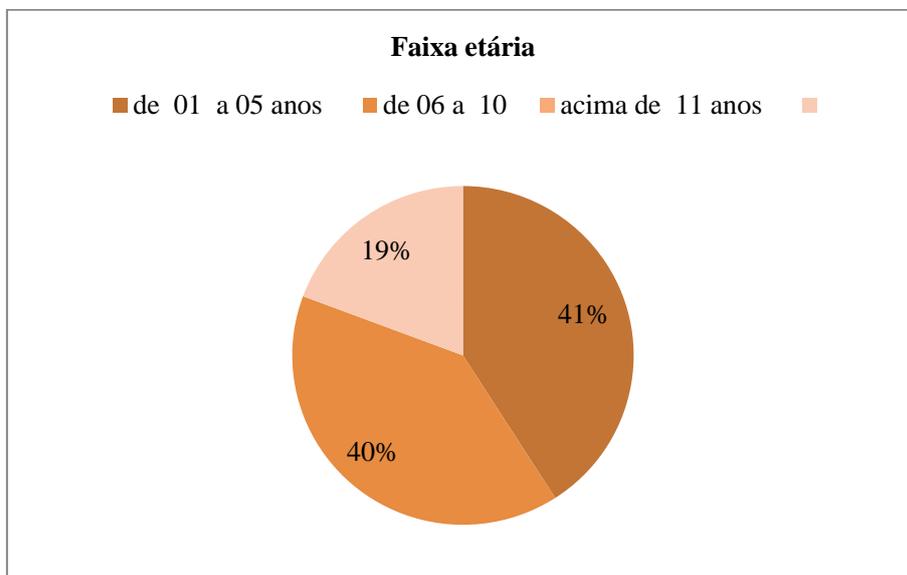
Sendo assim, é preciso a reestruturação do currículo de modo que contemple essa camada de estudantes. Educar os idosos para o “hoje” significa dizer-se que a educação não tem uma visão geral da especificidade desse público. No questionário, foi necessário conhecer o perfil dos estudantes de EJA, nos aspectos relacionados à idade e sexo:

Gráfico 01: Gênero dos estudantes de EJA



Fonte: da pesquisadora

Gráfico 02: Faixa etária dos Estudantes de EJA



Fonte: da pesquisadora

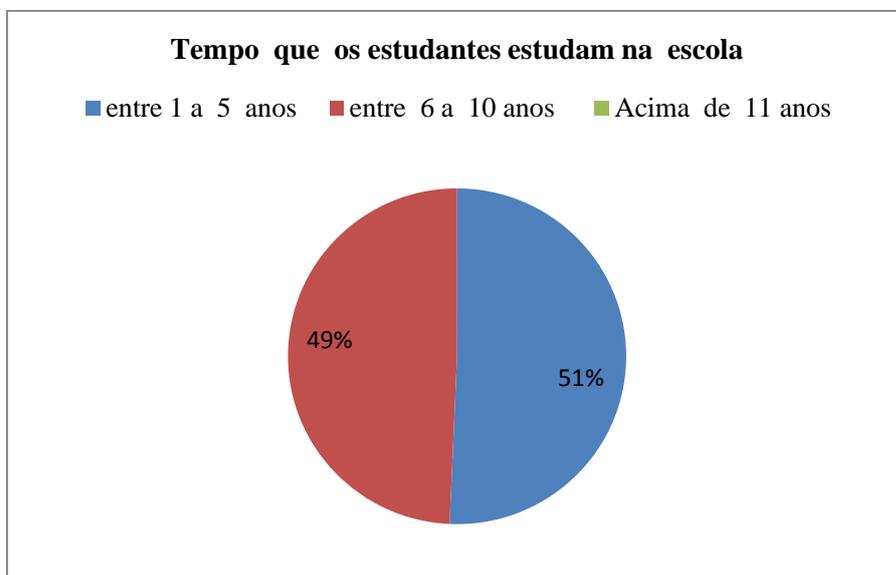
Como se pode observar, a maioria dos homens prevalece sobre a quantidade de mulheres presentes nas turmas de EJA, talvez se dê pela visão de alguns esposos, de que as mulheres precisam estar no lar a noite para cuidar de seus afazeres. Em relação a idades dos estudantes, percebe-se que a maioria dos estudantes está na faixa acima dos trinta anos.

### 6.1.1. Tempo que Estuda na Escola

Os alunos de EJA são pessoas que há bastante tempo foram banidos do sistema educacional, buscando a escola tardiamente para se alfabetizar e fazer parte da classe dos letrados, chegam na sala de aula com uma rica bagagem de conhecimentos (Santos, 2003). Fazer parte da classe dos dominantes são expectativas que trazem consigo os alunos da EJA, ao ingressar no sistema escolar, mas, conseguem por pouco tempo ficar na escola, pois seus sonhos e desejos, em geral, não são correspondidos. O professor, por despreparo específico para atender a estes alunos, lança mão de recursos já ultrapassados, que em nada contribuem para a permanência deste público dentro da escola. Outras vezes, depois de bom tempo afastado retornam a escola pensando em encontrar novas formas de aprender,

todavia a comunicação se torna difícil quando o professor passa a ser um mero transmissor de conhecimento, desconhecedor de suas frustrações e medos. Todavia os jovens e adultos trazem consigo um sentimento de inferioridade, marcas de fracasso escolar, como resultado de reprovações, do não aprender (Santos, 2003). De uma forma geral, os estudantes que procuram a classe de EJA para retomar seus estudos são pessoas que em grande parte, vivem em grande parte de subemprego ou desempregados. Procuram a escola com a pretensão de encontrar melhores possibilidades de empregos e salários e vê na escola essa oportunidade. São a maioria marginalizados pela escola e marcados por uma história de entradas e saídas do sistema escolar por motivos variados, que vai desde a questão da pobreza, cansaço e até problemas de saúde. Nessa ótica o questionário procurou responder quanto tempo o estudante está matriculado e estudando na escola em questão. Após analisar-se as respostas verificou-se que a maioria dos estudantes estudam na mesma escola a de 05 (cinco) anos, que se analisar a modalidade de EJA, as fases pesquisadas se todos passassem de ano, passariam no máximo 04 (quatro) anos.

Gráfico 03: Tempo de estudos na escola



Fonte: da pesquisadora

Nesse caso, apesar de se verificar que a maioria corresponde a apenas o tempo ideal, também se observa que uma grande parcela ultrapassa esse tempo.

### 6.1.2. Conhecimento dos Estudantes Sobre o Projeto Político Pedagógico

As modificações ocorridas na sociedade contemporânea impõem à escola mudanças nos aspectos político, econômico, social e cultural, exigindo novo compromisso ético com os estudantes, dando-lhe plenos poderes de conhecer e opinar sobre as decisões tomadas pela escola. Uma dessas decisões refere-se à participação ativa na elaboração do Projeto Político Pedagógico, conforme Paro (2003):

[...] a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões (p. 46).

Dessa forma foi perguntado aos estudantes se eles participaram da elaboração do PPP na escola, e teve-se como resposta por todos os pesquisados que não tinha conhecimento ou que não sabia o que era tal documento democrático como se observa abaixo:

*“Não sei o que é Projeto Político pedagógico”;*

*“Nunca ouvir falar de Projeto Político pedagógico”.*

A partir desse contexto, um dos problemas apontados é que escola não vem respeitando o que diz a LDB, excluindo a participação dos estudantes na tomada de decisões. Parte-se do pressuposto de que uma gestão democrática é:

[...] um processo em constante construção, que tem na sala de aula seu embrião, oportunidade primeira de vivência democrática do aluno, professor, dos pais, da direção e dos funcionários. Trata-se de um processo que se faz no dia-a-dia da escola. “Por mais que esteja posta na Lei, se não houver pessoas preparadas para o seu exercício, ela não acontecerá na prática (Schuch, 2016, p. 56).

Sendo assim, não se concebe uma escola democrática, quando seus agentes não têm participação nas escolhas e nas decisões dos problemas que impossibilitam de oferecer uma melhor educação. Nesse contexto, implica numa gestão centralizadora que está alheia às questões que envolvem os aspectos democráticos.

### **6.1.3. Participação dos Estudantes no Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil**

A importância dos órgãos colegiados nas escolas é tema que vem sendo recorrente, principalmente quando se aborda a gestão democrática, pois os princípios democráticos garantem, na forma da lei, a prática da participação na escola, para descentralização do poder e da consciência social entorno da oferta de uma educação de qualidade. Uma gestão considerada democrática investe na participação dos sujeitos incluindo esses no compartilhamento das decisões, identificando o potencial de colaboração de cada pessoa e segmento escolar promovendo um trabalho coletivo na construção da cidadania e efetivação do processo democrático. Ao perguntar se o gestor informava aos estudantes sobre a importância do Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, os participantes da pesquisa responderam:

*“Não sei o que é Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil”;*

*“Não sabia que existi isso não escola”;*

*“Nunca participei”.*

O Conselho Escolar é instituído em todas as escolas públicas e é composto por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. É função dos conselhos, também, analisar as ações a encontrar os meios para o cumprimento das finalidades da escola. Seu papel é muito importante porque entre tantas funções, elege-se aqui como a principal contribuir para que a escola cumpra sua função de educar, construir a democracia e a cidadania, realizar um processo de aprendizagem significativa, respeitar e valorizar o saber e a cultura do estudante e da comunidade, usar significativamente o tempo pedagógico. Por isso é preciso que todos que fazem a escola compreenda seu significado:

Etimologicamente o termo “conselho” vem do latim *consilium*. Por sua vez, *consilium* provém do verbo *consulo/consulere*, significando tanto ouvir alguém, quando submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Certamente, é do interesse comum ter conhecimento do que se passa no interior de um órgão que tenha algum poder decisório sobre a vida social. O dar a conhecer de atos e decisões que implicam uma comunidade e são comuns a todos os seus indivíduos só pode ser produto de uma audição maior (Brasil, 2007, p. 21).

Nessa ótica, o Conselho Escolar é uma instância importante na escola por que é um dos segmentos que vai instigar os participantes do processo de aprendizagem a construir uma escola democracia e da cidadania. Portanto é um lugar de reflexão, onde se procura evitar ações sem embasamento. A discussão se dá de forma coletiva, levando de fato a reflexão e o estudo que dão o suporte à busca de opções válidas, que vão interferir na mudança da realidade de determinada escola. Suas decisões se dão na coletividade isso porque isoladamente, nenhum conselheiro tem poderes para tomar decisões.

Em relação ao Grêmios Estudantil é composto por estudantes, considerado como sendo o órgão maior que representa os estudantes da escola. Seu papel é permitir que os alunos discutam, criem e fortaleçam inúmeras possibilidades de ação tanto no próprio ambiente escolar como na comunidade por meio de reuniões. Uma escola que não induz seus alunos a participar das discussões, que não informa as decisões tomadas no âmbito escolar não é de forma alguma, uma gestão democrática.

#### **6.1.4. O Gestor e o Diálogo com os Estudantes**

O gestor também é um educador. Nesse sentido ele deve criar condições de dialogar com os estudantes a fim de colher informações que são imprescindíveis ao bom andamento da escola. Para Lück (2006) “A ação do diretor escolar” será tão limitada quanto limitada a sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola (p. 15), por outro lado Alonso (1988) cita que: Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional (p.11). Dentro dessas concepções foi feito o seguinte

questionamentos aos estudantes: O gestor circula pelos ambientes da escola e conversa com você e seus colegas?

*“Sim”;*

*”. Não, o vejo sair da sala dele”;*

*“Sim, muito pouco ”;*

*“Um pouco, na maioria, às vezes, mais deveria ter mais contato com os alunos”;*

*“Às vezes, para falar sobre acontecimentos ocorridos na escola”;*

*“Não, por que nem toda hora eles vêm falar e não sabemos alguns assuntos”;*

*“Anda pelo espaço na escola mais não tem ligação direta com os alunos”;*

*“Um pouco, mas ele deveria ser mais amigo dos alunos”;*

*“Sim, ele circula, mais conversa pouco”;*

*“Às vezes, para fazer reclamações”;*

*“Sim, para dar avisos em datas comemorativas”;*

*“Não, fica na sala da direção”;*

*“Sim, apenas para dar recados e calendários de prova”;*

*“Às vezes, por que ela circula na sala para reclamar, mostrar eventos e nunca para ouvir nossa opinião”;*

*“Não, quero argumentar nada”.*

Diante do exposto, pode-se notar que o gestor escolar possui entre outras funções, a de dialogar com todos os estudantes, principalmente com os alunos da escola noturna, visto que, eles são os estudantes que tem um melhor potencial de compreender os problemas pelo qual a escola vem passando. Com isso, o gestor democrático precisa atender a demanda de diversos setores dos quais dependem o seu trabalho. Dessa forma o gestor que não tem diálogo aberto com seus estudantes, centraliza decisões, carregando sobre si, a escola como um todo.

### 6.1.5. O Ambiente Escolar

Durante um longo muito tempo o ambiente familiar era o único referencial de aprendizado para o ser humano. Era a família encarregada pela transmissão de saberes e valores aceitos socialmente. No entanto com as mudanças ocorridas na sociedade impulsionaram o surgimento de uma instituição em que esta transmissão, antes função exclusiva da família, pudesse ser feita de forma estruturada, sistemática e abrangente. Como define Libâneo (2002), em relação à escola:

A razão pedagógica, a razão didática, está associada à aprendizagem do pensar, isto é, a ajudar os alunos se constituírem como sujeitos pensantes, capazes de pensar e lidar com conceitos, para argumentar, resolver problemas, para se defrontarem com dilemas e problemas da vida prática. Democracia na escola hoje, justiça social na educação, chama-se qualidade cognitiva e operativa do ensino (p. 26).

De acordo com a concepção do autor, concebe-se a escola como um ambiente de práticas pedagógicas, de dialogicidade e, portanto, deve ser um ambiente agradável e limpo. Até porque esse deve ser um dos princípios da escola, “ensinar a cuidar do ambiente escolar”. Na pergunta feita aos alunos sobre se o gestor garantia uma escola bonita, agradável e limpa para todos, os alunos deram a seguinte resposta:

*“Sim”.*

*“Sim, porém agradável nem tanto, pois o calor na sala não arejada”;*

*“Não, por que o gestor até tentar mais os alunos não colabora ”;*

*“Sim, os profissionais responsáveis mantêm a escola limpa, mais os alunos não são conscientes”;*

*“Não, a escola não tem uma infraestrutura adequada”;*

*“Não, precisa fazer um projeto de conscientização com todos os alunos, pois costume de casa vem a praça”;*

*“Não, a escola é feia e suja”;*

*“O gestor sempre pedi para os alunos colaborar com a limpeza ”;*

*“Não, pois não depende apenas do gestor e sim todos”.*

Assim percebe-se que as respostas se diferenciam uma das outras, todavia a maioria tem a concepção de que a escola é um lugar público e que todo tem que colaborar. Essa visão se dá pelo entendimento de que a escola sozinha não se sustenta, depende de todos para se manter num ambiente sadio e limpo.

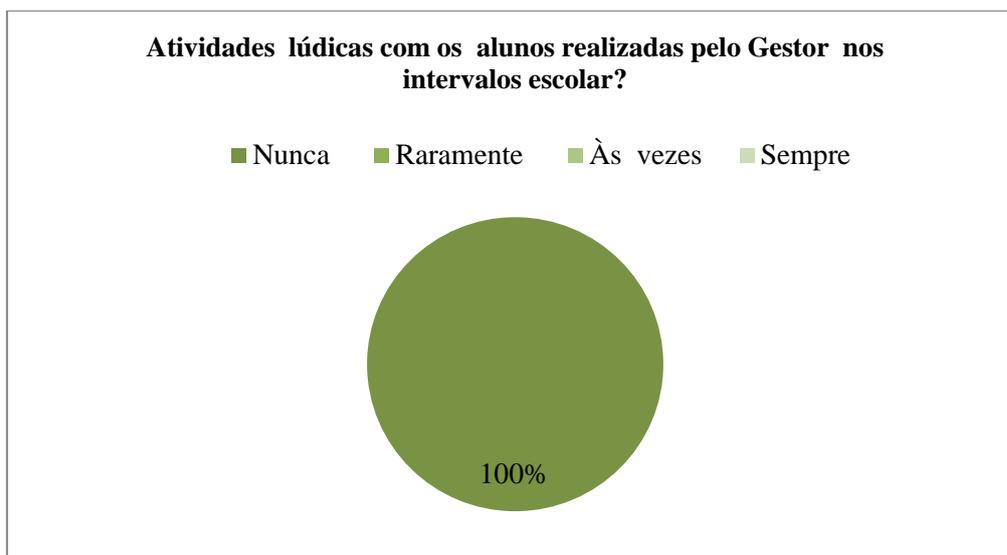
#### **6.1.6. Atividades de Leitura e Lúdicas nas Horas de Intervalos**

O lúdico está presente não apenas no processo de ensino e aprendizagem das turmas da educação infantil e no ensino fundamental, mesmo na EJA a ludicidade é de extrema importância. E pode fazer de aula um momento de divertimento, de prazer seja qual for a etapa da vida, acrescentando leveza à rotina escolar e fazendo com que o aluno registre melhor os ensinamentos que lhe chegam, de forma mais significativa. Nas palavras de Baquero (2000):

[...] no processo de educação também cabe ao mestre um papel ativo: o de cortar, talhar e esculpir os elementos do meio combiná-los pelos mais variados modos para que eles realizem a tarefa de que ele, mestre, necessita. Deste modo, o processo educativo já se torna trilateralmente ativo: é ativo o aluno, é ativo o mestre, é ativo o meio criado entre eles (p. 27).

Contradizendo a visão de que algumas pessoas têm em relação a EJA, se faz necessário que o professor em conjunto com o gestor crie estratégias para aliviar a fadiga e o cansaço que a maioria dos alunos traz consigo para a sala de aula. Ao perguntar os alunos se o gestor promovia atividades de leitura, recreativas, esportivas e brincadeiras nas horas de intervalo, foram dadas as seguintes respostas.

Gráfico 04: Atividades realizadas de forma lúdica



Fonte: da pesquisadora

Como pode se observar, todos os alunos responderam que o gestor “nunca” realiza atividades lúdicas, talvez porque deixe essa atribuição na concepção dele é apenas do professor ou até mesmo conceber que na EJA, esse tipo de atividade não seja essencial. Porém, as atividades lúdicas, além de promover a descontração também favorece o relaxamento para que nova aprendizagem se concretize na vida desses alunos. Dito assim, com a ludicidade nas turmas de EJA, leva o aluno a reporta-se ao passado, ativando a memória, levando-os a refletir sobre suas expectativas.

#### **6.1.7. Utilização das Tecnologias Presentes na Escola Pelo Aluno**

Atualmente vive-se a era de grandes desafios ocasionados pelo avanço da tecnologia. O desenvolvimento de novas tecnologias tem permitido que o acesso à informação se torne mais rápido e fácil. Nesse novo cenário, observa-se que, aos poucos, as tecnologias da informação e comunicação vão sendo inseridas na escola, permitindo a todos um aprendizado mais significativo. Assim, o giz, o quadro negro, o caderno, lápis, borracha e os livros já não são os únicos instrumentos utilizados em sala de aula. Cria-se assim, novas metodologias, novas formas de ensinar e aprender.

A tecnologia na escola tem ajudado os alunos que já vivem no mercado de trabalho a se integrar melhor com as ferramentas digitais, implicando em um grande desafio pedagógico em termos de seriedade e criatividade que a educação de Jovens e Adultos

impõe. Nesse contexto, cabe a escola oportunizar a troca de experiências entre alunos para que a inclusão digital se concretize.

Argumenta Moran (2001, p. 28) que educar com novas tecnologias ainda é um desafio que não foi enfrentado com profundidade, pela escola “Ensinar com novas tecnologias será uma revolução se mudarmos simultaneamente os paradigmas convencionais do ensino, que mantêm distantes professores e alunos. Caso contrário, conseguiremos dar um verniz de modernidade, sem mexer no essencial”.

Nas palavras de Alonso (1988, p. 82):

Não há a menor dúvida de que os artefatos tecnológicos e a sua cultura devem ter um lugar no desenvolvimento curricular, assim como um tratamento específico da parte do método didático. Abordar esta tarefa requer não somente um conjunto de conhecimentos que facilitem e racionalizem as decisões, mas também o confronto de um problema ideológico de enorme importância pedagógica e de organização da escola. Por isso, não somente deve considerar-se aquilo que está relacionado com os conteúdos, mas também a integração destas ferramentas nos cenários de atividade didática, assim como as práticas sociais de uso ou os interesses culturais e políticos que representam.

Ensinar os alunos de EJA com as tecnologias disponíveis na escola é possibilitar a esse público uma educação que possa garantir seu espaço e sua inserção no mercado de trabalho. De acordo com esse pensamento, foi feita a seguinte pergunta aos estudantes: O gestor permite que você e seus colegas tenham acesso a computadores, livros, laboratórios e demais equipamentos da escola? Teve-se como argumentações as seguintes respostas:

*“Não, para não quebrar”;*

*“Não, temos acesso”;*

*“Apenas aos livros”;*

*“Nunca fui ao laboratório”;*

*“Não sabia que tinha nem laboratório”;*

*“Não, deveriam ter acesso aos computadores pois seria uma forma de aprender”;*

*“Não, deveria existir mais condições de aulas de informática”;*

*“A escola tem as coisas mais não nos deixar usar”.*

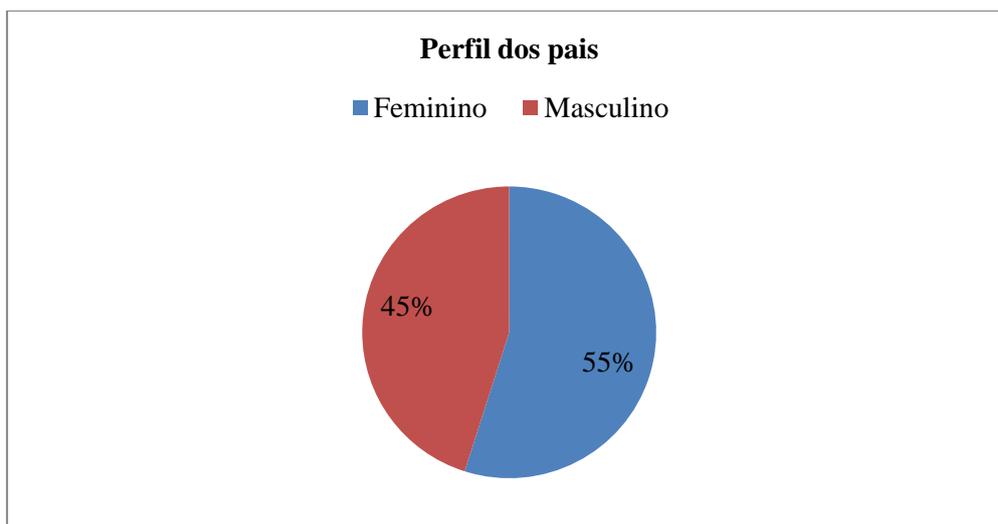
No contexto das respostas obtidas percebe-se que a gestão não possui ainda uma visão de como a tecnologia pode melhorar a aprendizagem desses estudantes. A escola tem, por objetivo, preparar seus estudantes visando o mercado de trabalho dos quais uma parcela já encontra-se inseridos. Entretanto, deve-se salientar-se que uma grande parte das escolas públicas enfrentam muitos problemas e desafios, principalmente quanto ao conhecimento do gestor quanto ao uso das tecnologias no espaço escolar, por isso sugere-se uma formação consistente que possa respaldar o uso das tecnologias existente no âmbito escolar.

A seguir, analisa-se a fala dos pais

## **6.2. Conhecendo os Pais Dos Alunos**

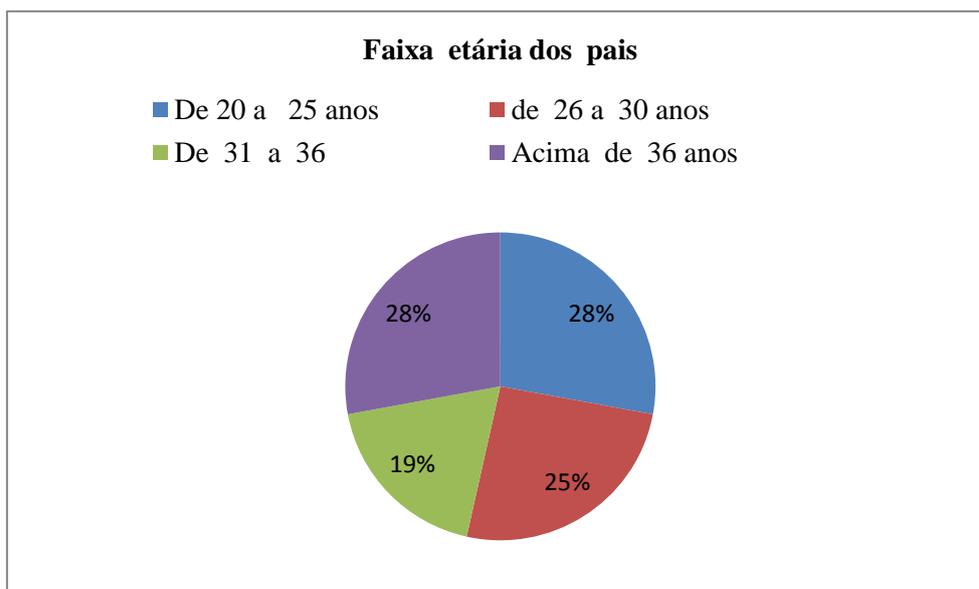
A relação entre família e escola traz impactos positivos para a escola. Conhecer o perfil dos pais, representante legal dos estudantes pode fazer a diferença na hora da tomada de decisões. Isso porque as idades têm a haver com os valores e normas de cada sujeito. A questão de gênero também é importante, isso porque em geral as mulheres apresentam opiniões diferenciadas dos homens. No questionário respondido pode-se ter um panorama do perfil desses sujeitos, fato esse que pode influenciar nas suas atitudes. Dessa forma os pais entrevistados compõem o seguinte gráfico.

Gráfico 05: Perfil dos pais



Fonte: da pesquisadora

Gráfico 06: Faixa etária dos pais



Fonte: da pesquisadora

Conhecer para Freire (1983) é importante, por que:

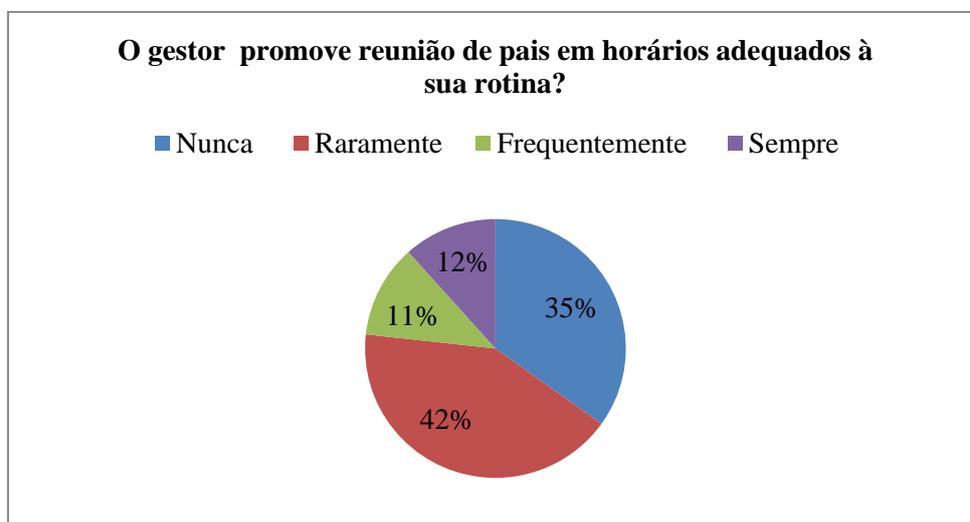
O homem e somente o homem é capaz (...) de separar as orbitas existenciais diferentes, de distinguir 'ser' do 'não ser'; de travar relações incorpóreas. Na capacidade de discernir estará a raiz da consciência de sua temporalidade, obtida precisamente quando atravessando o tempo, de certa forma até então unidimensional, alcança o ontem, reconhece o hoje e descobre o amanhã (p. 63).

As reflexões de Freire (1983) levam-se a entender que conhecer o indivíduo é importante porque por meio do conhecimento é que se consegue compreender suas razões e suas crenças. Morin (2011) compactua com a ideia de que não se pode conhecer as partes sem conhecer o todo, nem conhecer o todo sem conhecer as partes. Essa afirmação por si só já dá um novo olhar quanto a questão de conhecer os pais em toda a sua integridade. Por isso a pesquisa realizada precisou conhecer as idades e o gênero dos pais, para se ter uma noção se esse fato influenciaria nos demais aspectos no que tange aos outros questionamentos que se segue.

### 6.2.1. Reuniões Realizadas Pelo Gestor com dos Pais

Não restam dúvidas de que a escola deve ser um espaço de formação e de informação, principalmente para os pais. Pessoas essas responsáveis pela vida escolar dos seus filhos. A dificuldade das famílias de compreender as normas e as regras da escola pode ser justificada pela maneira como essas foram estabelecidas, ou seja, sem a participação dos pais. Mesmo entendendo-se que a escola só existe se dentro dela tiver estudantes, se faz necessário frisar que a escola não existe apenas para um e sim para todos os educandos, com isso quer se afirmar que diversas forças interagem na complexa rede de relações no ambiente escolar. Nessa expectativa foi averiguado com os pais o gestor promove reunião de pais em horários adequados à sua rotina dos mesmos de acordo com o gráfico abaixo:

Gráfico 07: Reunião com o gestor na perspectiva democrática



Fonte: da pesquisadora

A escola faz parte do cotidiano de pais e alunos. Pode-se afirmar que ela é o prolongamento do lar, é lá onde os alunos compartilha seus sonhos, sua cultura e seus anseios. Nesse sentido é salutar a participação dos pais dentro da escola e essa participação deverá se dá em encontros periódicos promovidos pelo gestor, no sentido de apresentar fatos que podem ou não contribuir para um melhor aprendizado. É preciso que antes de tudo, que os pais compreendam que a obrigação de educar é, antes de qualquer coisa deles, e que de forma alguma podem se ausentar desse dever. A constatação por parte da sociedade, de que a escola é a força motriz para o desenvolvimento do país deveria incentivar a participação das pessoas no processo educativo, mormente por se tratar de uma democracia recente, entendida como “[...] valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos [...]”, e que “[...] deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade” (Paro, 2016, p. 33). Todavia, é papel do gestor convocar os pais para poder juntos partilhar opiniões e soluções para os problemas que ora ocorra no ambiente escolar. Dito de outra forma, a escola precisa encontrar saídas que busquem uma maior participação dos pais na escola, estipulando horários que contemple a todos. Nessa ótica a reunião de pais é a base para a criação de um vínculo de confiança e respeito entre pais e educadores. Como se pode notar, conforme exposto, a maioria dos entrevistados opinaram que o gestor “nunca” elaborou reuniões pedagógicas em horários adequados a sua rotina, fato que vem comprovar que a participação dos pais, cada vez mais se torna escassa na escola.

### **6.2.2. Gestor e Comunidade: Os Projetos em Andamento na Escola e a Colaboração de Todos**

A gestão democrática tem o poder de deliberar ações (pedagógica e administrativa) juntamente com o Conselho Escolar, pais, alunos, equipe pedagógica e administrativa bem como os demais funcionários de modo a melhorar a qualidade da educação que se está sendo ofertada. Esse gestor possibilitará a todos ter acesso às informações que foram discutidas em reuniões sobre o bom funcionamento da escola, chamando-os a participar. Nesse sentido busca-se melhorar o processo na qualidade do ensino e da compreensão dos

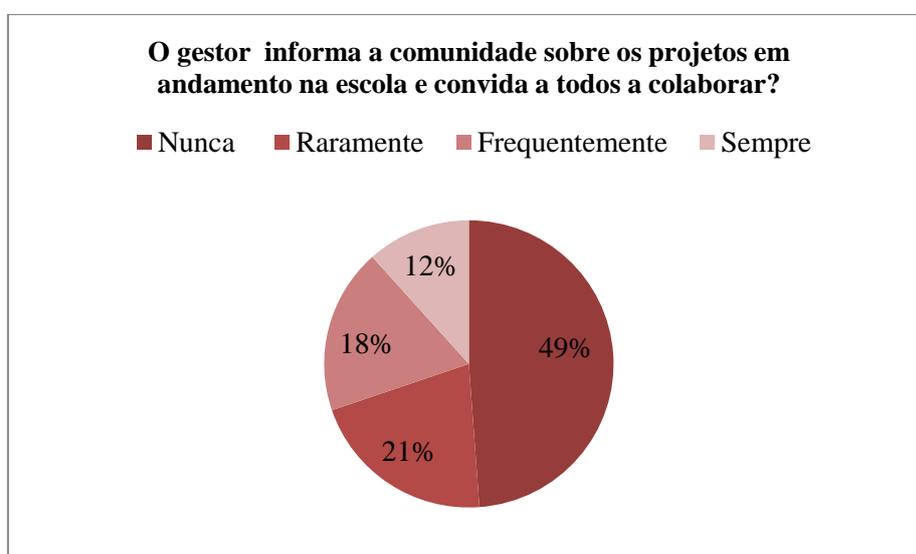
problemas sociais como um todo. A participação dos pais no processo educativo é incentivada pela LDB (Lei nº 9.394, de 1996), que expressa o princípio de gestão democrática, que define as normas para construção de uma cultura de participação da comunidade escolar, promovendo a autonomia e confiança na escola pública, de modo a favorecer a formação plena do estudante.

Assim preconiza a LDB sobre a proposta da gestão democrática para o ensino público, que vem a dividir em duas dimensões como se descreve:

1. A logística escolar interna, que abarca os processos administrativos e a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos;
2. O reflexo externo, que divulga e sedimenta a função social da escola, enveredando pela forma de produzir, divulgar e socializar o conhecimento.

Trazendo algumas questões relacionadas à responsabilidade e ao papel dos pais pode-se ressaltar o seu papel central no desenvolvimento dos estudantes, competindo a eles sentirem-se motivados a participar ou ter conhecimento de todas as dificuldades que a escola possa passar, a fim de opinar, na busca incessante de solucionar os problemas com decisões corretas. Nesse sentido, foi perguntado aos pais o seguinte questionamento: O gestor informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar?

Gráfico 08: O diálogo entre gestor e pais



Fonte: da pesquisadora

Um dos pilares do Estado Democrático de Direito é justamente a participação da população nas decisões educacionais. Esse pilar dá autonomia à escola de informar e convocar a comunidade escolar para participar de suas decisões. As respostas obtidas levam-se a acreditar de que a maioria dos pais desconhecem os projetos que a escola desenvolve, bem como não tem o retorno por parte do gestor como em que ponto estão os seus andamentos. Acredita-se que uma gestão que se diz democrática precisa cumprir os princípios básicos da lei de Diretrizes e Base da Educação que é participação coletiva no sentido mais amplo da palavra. Para Libâneo (2004) a participação dos pais na escola se dá através da inserção necessária dos mesmos, nos movimentos orgânicos e de legitimidade legais da comunidade escolar, como o Conselho Escolar ou Associações de Pais. Sendo assim os pais necessitam está sempre em constante diálogo com a gestão com o propósito de participar ou quando não, ser informado das decisões tomadas pela gestão em determinado problema.

### **6.2.3. A Importância do Conselho Escolar**

Um mecanismo de muita relevância na construção do processo democrático nas escolas é o Conselho Escolar, esse órgão deve respaldar e incentivar práticas participativas de todos os segmentos da escola e composto por representante de todos os atores da comunidade, como professores, alunos, pais e funcionários. Para tanto, torna-se necessário que todos os membros possuam acesso a informações e dados necessários para o entendimento da realidade escolar. Almeja-se, que essa entidade possua atribuições deliberativas, de modo a se tornar um importante elemento nas atividades político-administrativas. As funções deliberativas concentram-se na tomada de decisão acerca das diretrizes e linhas de ação que serão desenvolvidas na escola. O viés consultivo possui relação com a emissão de pareceres sobre situações duvidosas e problemáticas das ações pedagógicas, administrativas e financeiras que tenham ocorrido no cotidiano escolar. Contudo na visão de Abranches (2013), as discussões dentro dos Conselhos Escolares se referem basicamente a três tipos de assuntos:

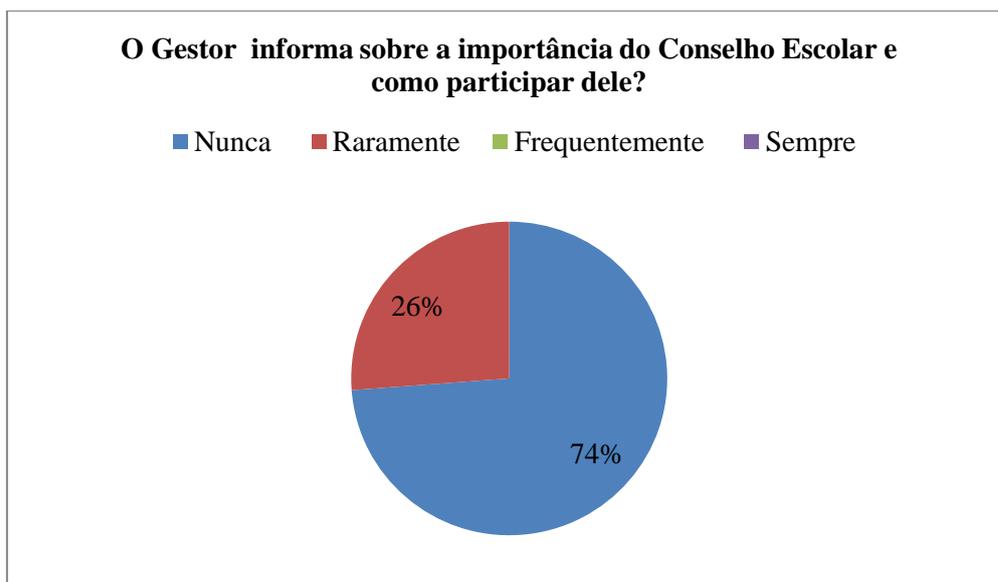
- a) financeiro – como decisões sobre a aplicação de verbas da escola, controle da prestação de contas, administração de alguma verba que a escola possa ter por meio de parcerias com empresas ou ONGs;
- b) administrativo – como eleição de equipe diretora, administração e reivindicação de intervenções na infraestrutura da escola, decisão sobre convênios ou parcerias com a escola, elaboração de regimento interno da escola, organização de eventos e festas; e
- c) pedagógicos – como apresentação e aprovação de projetos pedagógicos, elaboração de projeto político-pedagógico e resolução de conflitos entre professores, alunos e responsáveis, (p. 49).

Nesse sentido os órgãos colegiados devem ser entendidos como um espaço de interação entre os participantes e ocorre a emergência de conflitos e que certamente, haverá choque de opiniões entre os integrantes da comunidade escolar sobre os problemas que lhes tocam. Martins (2010) fala que:

De qualquer forma, os mecanismos de participação indiretamente projetam os conflitos instaurados em função dos distintos interesses que se encontram no contexto das organizações. O contexto organizacional, nesse sentido, adquire características peculiares em função da capacidade que a própria organização demonstra ao administrar esse campo de tensão. É preciso ressaltar, também, que são poucos os estudos sobre conflitos gerados em processos de negociação que ocorrem em reuniões de órgãos colegiados. A discussão sobre conflitos no contexto escolar está quase sempre associada à questão da violência entre os alunos, entre estes e os professores, entre a direção e os alunos, etc. (p. 2010).

Essa emergência de conflitos permite a surgimento de um tipo de gestão que privilegia a administração compartilhada, na qual todos os atores exercem influência direta nos rumos da escola. Sendo assim, cabe ao gestor, incentivar a comunidade escolar a participar dessas discussões para chegarem-se a um bom senso. Ao ser perguntado aos pais se o Gestor informa sobre a importância do Conselho Escolar e como participar dele, obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 09: Participação dos pais no Conselho Escolar



Fonte: da pesquisadora

Entende-se que a gestão democrática na educação tem o dever de provocar na comunidade o desejo de participar dos Conselhos Escolares, demonstrando a todos, a relevância desse órgão que consiste em debater e propor ideias que contribuem para uma educação igualitária. Sendo assim, ao buscar o fortalecimento dos conselhos escolares, por meio da efetivação de uma gestão financeira participativa e transparente, se faz necessário que a gestão estimule todos a participarem, visando a contribuição progressiva da autonomia das unidades escolares. Todavia a gestão em questão não tem tido o discernimento de quão é importante essa participação.

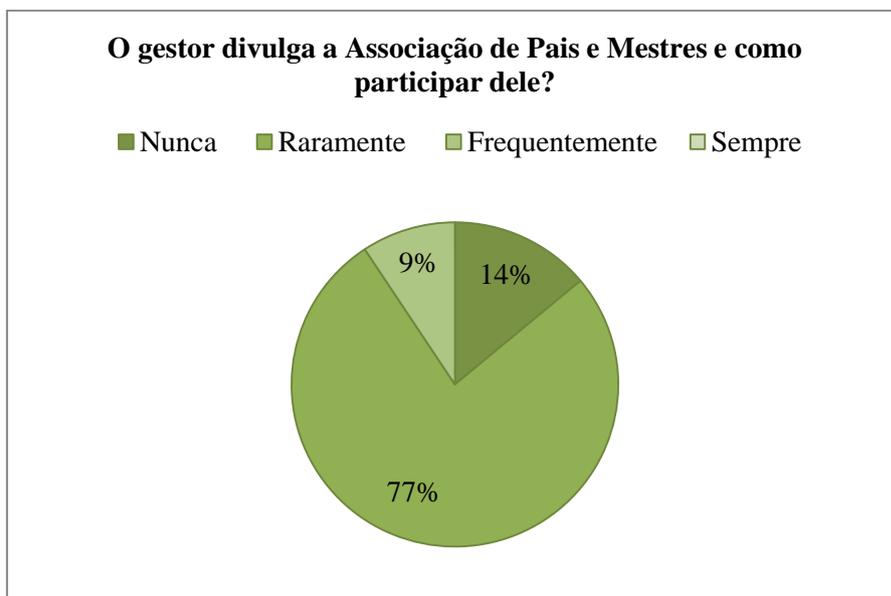
#### **6.2.4. Associação de Pais e Mestres**

A organização da Associação de Pais e Mestres, tem o mérito de poder se constituir num espaço democrático e ao mesmo tempo privilegiado de formação política, de reflexão, permitindo aos estudantes e responsáveis a participarem de reuniões, dos processos eletivos para gestão e tomar decisões coletivas.

A Associação de Pais e Mestres, como a própria nomenclatura diz, formado por pais e professores, podem desempenhar um importante papel de formação política, fomentando a luta por direitos coletivos, cabendo à gestão escolar estimular a conscientização social e até ajudar a fortalecer essa organização. Isso porque é lá onde se discute os problemas que a escola por natureza passa. Sendo o gestor o maior interessado nas práticas democráticas,

é relevante ser nesse contexto “o motivador” dessa instância. Assim foi perguntado aos participantes da pesquisa se o gestor divulgava a Associação de Pais e Mestres bem como incentivava a comunidade participar e dele. Obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 10: Associação de Pais e Mestres



Fonte: da pesquisadora

Por meio da associação de pais e mestres é que se busca o diálogo, o reconhecimento e promovendo a participação desses atores, que em muitas situações, são meros coadjuvantes, se configurando como simples ratificadores de processos que já vêm prontos e acabados pelas profissionais da escola. Nas associações há trocas de experiências entre pais e professores que refletem juntos sobre a vida estudantil dos filhos no cotidiano da escola. Nesse caso, a ênfase está no diálogo, palavra que deverá sempre existir nos espaços da escola. É por meio dele que se pode ouvir e escutar as opiniões que os pais têm a falar. Certamente algumas opiniões serão descartadas, todavia, prevalecerá aquela que chegará a ser a melhor naquele momento. Na perspectiva de, Paro (2007):

Quando no diálogo com os educadores, se confronta a mera apreensão de informações com a função democrática da escola e com a necessidade de formação integral do cidadão, os respondentes encontram enorme dificuldade de expressar-se a respeito do que seria o ensino ideal, especialmente quando se circunscrevem na atual configuração pedagógica

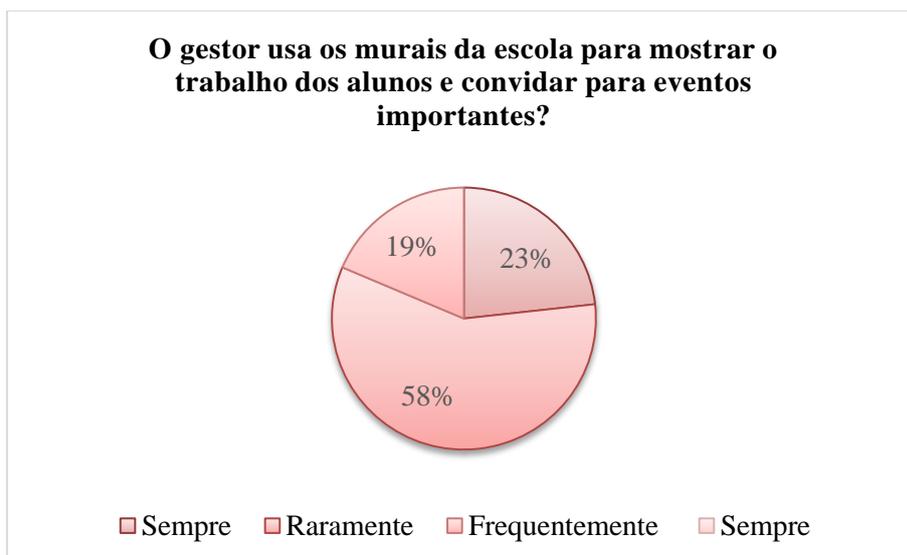
da escola, reduzida a simples passagem de informação de educador para educando (p. 41).

Assim sendo, a Associação de Pais e Mestres é uma associação civil de natureza social e educativa se caracteriza pela busca da democracia na escola e, por extensão, em nossa sociedade.

#### **6.2.5. O Gestor e a Exposição em Murais dos Trabalhos Escolar do Estudante**

Conhecer e aprender são processos de que se interligam na formação do sujeito. Aprende-se e dá-se significado ao mundo no intercâmbio com nossa cultura e com nosso ambiente social. Também aprende-se a argumentar e sustentar os pontos de vista a partir das interações estabelecidas com os outros e, ao mesmo tempo, ensinando a eles. Cada sujeito aprende de forma diferenciada. Uns aprendem através dos mais variados tipos de estímulos, tais como: incentivar o pensar crítico sobre o que ouvem ou leem, incentivar a própria leitura, promover a socialização de experiências por exemplo. Aliás, socializar as experiências que os estudantes vivem é muito importante porque leva-os a perceber seus erros e acertos. Dentro dessa ótica perguntou-se se gestor utilizava os murais da escola para mostrar o trabalho dos estudantes, bem como os convidavam para eventos importantes. Abaixo se descreve as respostas no gráfico:

Gráfico 11: Valorização dos trabalhos dos estudantes



Fonte: da pesquisadora

Quando se trata da gestão participativa tendo como *locus* a escola pública, faz-se alusão a uma relação entre as desigualdades que tem em torno dela, projetando ao ver de todos, uma escola despreparada. Tal despreparo é complexo porque para enfrentar os desafios ela apresenta a comunidade deve estar preparada. Sendo assim a valorização das práticas educativas dos estudantes pela gestão mostra que participação desse mesmo estudante está garantida.

#### **6.2.6. O Gestor Leva em Consideração a Cultura da Comunidade e Das Famílias no Projeto Educativo da Escola?**

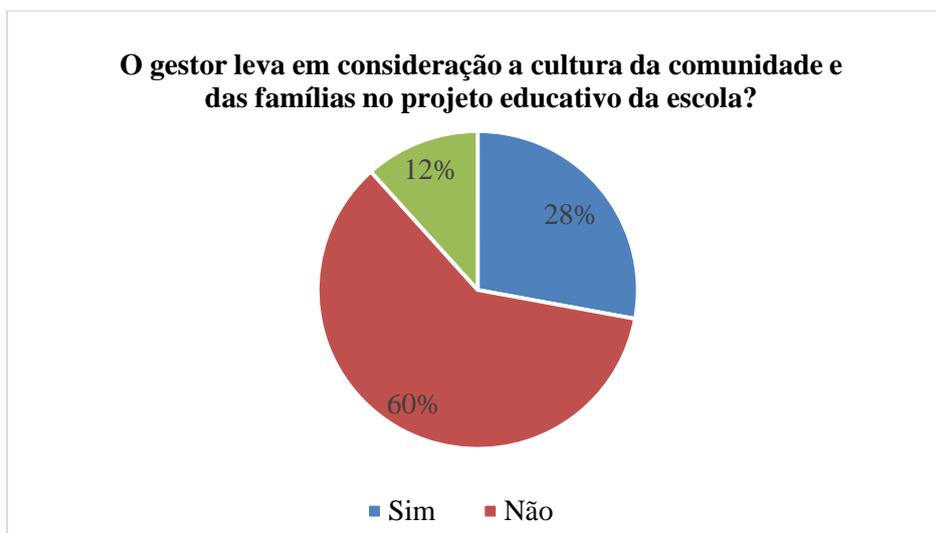
Nos dias atuais, há um consenso sobre o termo cultura o seu significado. Percebe-se que dentro do espaço escolar há uma mistura de culturas, isso porque os estudantes pertencem a famílias diferentes, que muitas vezes nasceram em outros municípios e até mesmo em outros Estados. Levando-se a identificar os traços culturais distintos herdados da cultura dos afrodescendentes, dos índios devido ao processo de migração (portugueses, alemães entre outras nacionalidades). Estudos apontam que o Brasil nos últimos anos tem recebido um número significativo de imigrantes. Dentro da escola existe uma forte preocupação dos educadores para garantir um lugar de respeito e de acolhida e sem discriminação. Isso porque não vale dizer que a escola é um ambiente legal, igual a casa da avó. Afinal, de contas o objetivo maior da escola será sempre a aprendizagem do estudante.

Em 1998, são elaborados pelo Ministério da Educação os PCN (Parâmetros Nacionais Curriculares), que trazem como um de seus temas transversais a pluralidade cultural:

A temática da Pluralidade cultural diz respeito ao conhecimento e a valorização de características étnicas e culturais dos diferentes grupos sociais que convivem no território nacional, [...] que busca explicitar a diversidade étnica e cultural que compõe a sociedade brasileira, compreender suas relações, marcadas por desigualdades socioeconômicas e apontar transformações necessárias, oferecendo elementos para compreensão de que valorizar as diferenças étnicas e culturais não significa aderir aos valores do outro, mas respeitá-los como expressão da diversidade, respeito que é, em si, devido a todo ser humano, por sua dignidade intrínseca, sem qualquer discriminação. [...]. Reconhecer e valorizar a diversidade cultural é atuar sobre um dos mecanismos de discriminação e exclusão, entaves à plenitude da cidadania para todos e, portanto, para a própria nação. (Brasil, 1998, pp. 121-122)

De acordo com os PCNs, as escolas devem trabalhar com ênfase a questão da Diversidade Cultural para conhecer a cultura de vários povos que fizeram parte da história do Brasil posicionando contra qualquer tipo de discriminação. A escola nesse contexto é considerada um espaço que permite a socialização dos educandos, além de ser responsável pela transmissão de conhecimento que permita a construção de valores como liberdade, respeito e tolerância, daí a importância de a gestão escolar considerar todas as multiculturas que há dentro do ambiente escolar. Dentro desse contexto foi perguntado aos pais se o gestor levava em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola. A seguir seguem-se as respostas:

Gráfico 12: Gestão e o projeto educativo da escola



Fonte: da pesquisadora

Frente a um país multicultural a escola precisa organizar no seu Projeto Político Pedagógico, a intenção de desenvolver o currículo de forma integrada, de maneira que os conteúdos, mesmo que ainda organizados em disciplinas, sejam contemplado por temas que abordem questões relevantes as multiculturalidade presentes na rotina escolar, as quais por sua vez, mantêm-se articuladas com a intenção de que o conhecimento construído pelos estudantes venha a ajudá-los na análise, interpretação, compreensão e problematização dos fatos e dos fenômenos da realidade complexa em que vivem. Assim por meio das respostas obtidas pode-se notar que a escola em questão necessita de ponderamentos em relação a multiculturalidade existente no seu âmbito.

Segue-se a seguir a análise da fala dos professores

### **6.3. O Perfil Dos Professores**

Na Educação atual diante de tantas mudanças é fundamental que a escola tenha a preocupação de ter em seu espaço, professores que esteja preparado para enfrentar os desafios que a própria escola passa. O professor nessa nova era, possui um papel fundamental, o de levar os estudantes a desenvolverem a sua capacidade de refletir para analisarem as informações que recebem e assim, desenvolverem o seu senso crítico. Neste contexto, o processo de aprendizagem na educação contemporânea é visto numa perspectiva globalizante e multidimensional, tendo o foco da educação voltado para seu aprendiz, uma vez que o processo educativo leva em conta as suas peculiaridades,

considerando-o integralmente. Deste modo, reconhece-se que o professor do século XXI precisa cada vez capacitasse para poder atender a demanda que a atual escola requer. Pensando assim Arroyo (2008) enfatiza que:

Escreve-se muito sobre o professor que queremos, sobre como formá-lo e assumi-lo, como se estivéssemos diante de um profissional sem história. Um modelo novo a ser feito e programado. Um profissional que podemos fazer e desfazer a nosso bel prazer; com novos traços definidos racionalmente pelas leis do mercado, pelas novas demandas modernas. Ou até pensamos podermos ser o professor que queremos que sonhamos. É só constituí-lo em constituintes. Programá-lo, discutir seu perfil progressista, crítico. Tracemos um novo perfil e ele se imporá como um modo de ser daqui pra frente (p.38).

Na atualidade o professor precisa estar ciente de seu papel frente à realidade social, econômica, tecnológica que ocorre atualmente. Assim é preciso que a escola tenha em mãos toda as informações profissionais possíveis de seus funcionários para manter-se informada. Com a tecnologia tão presente na escola, todas as informações poderão ser informadas por meio de um documento chamada por algumas instituições de ficha funcional. Nessa perspectiva, no sentido de conhecer o perfil dos professores foi posto no questionário as informações que achou-se relevante nesse aspecto. Dessa forma os professores entrevistados apresentaram os seguintes perfis: 09 (nove) professores pertencem ao sexo masculino e 12 (doze) ao sexo feminino.

Em relação as idades, 06 (seis) tem idades equivalentes entre 21(vinte e cinco) a 25(vinte e cinco), 03 (três) tem idade que varia entre 26(vinte e seis) a 30(trinta) anos, 07(sete) tem idades variando entre 31(trinta e um) a 35(trinta e cinco) anos e 05(cinco) com Superior a 36 (trinta e seis) anos.

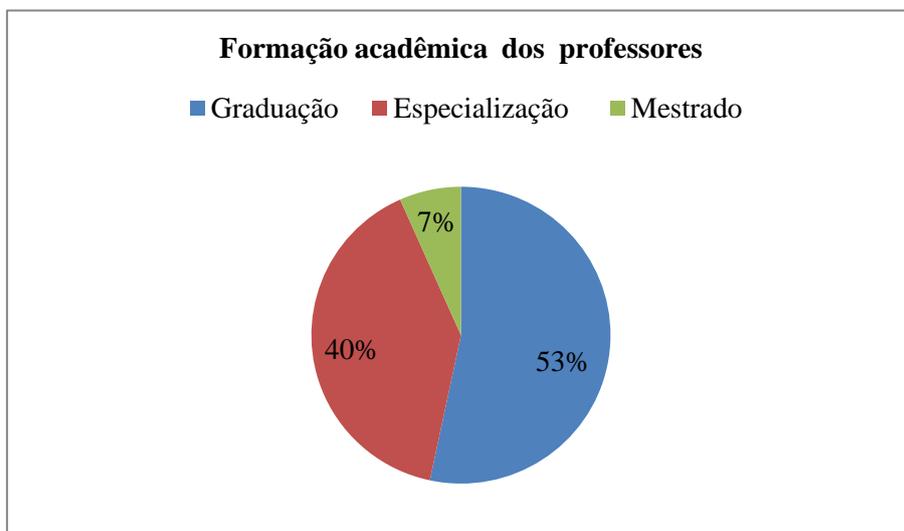
### **6.3.1. A Formação Acadêmica dos Professores**

Formar bons professores implica formar cidadãos críticos, atuantes e comprometidos com a construção da cidadania e com a justiça. É neste contexto que suscita a necessidade emergente de uma apropriação crítica dos saberes docentes para um exercício profissional

que só uma formação consiste pode proporcionar. Essa formação deve ser voltada aos novos paradigmas educacionais ofertados em instituições de cursos superiores. “A formação dos professores será sempre importante para qualquer mudança educacional, sobretudo para a melhoria da qualidade da educação” (Carvalho, 2007, p. 6) .

Notadamente a universidade tem preparado os professores para dominar o processo de seleção e organização dos saberes socialmente construídos nos saberes curriculares. O que os leva, muitas vezes, a desvalorizar a sua formação, buscando apoiar-se no saber da experiência profissional. Salienta-se que tanto o saber da experiência, como o saber da ação pedagógica é fundamental para uma educação de qualidade e de igualdade. O saber experiencial é construído diariamente no exercício profissional, baseado na interação com os alunos no âmbito escolar, no qual o professor vai experimentando novas situações de ensino, de avaliação e de negociação com os alunos. Dentro dessa expectativa, na busca de conhecer melhor os professores agentes dessa pesquisa quanto a sua formação acadêmica.

Gráfico 13: Formação acadêmica

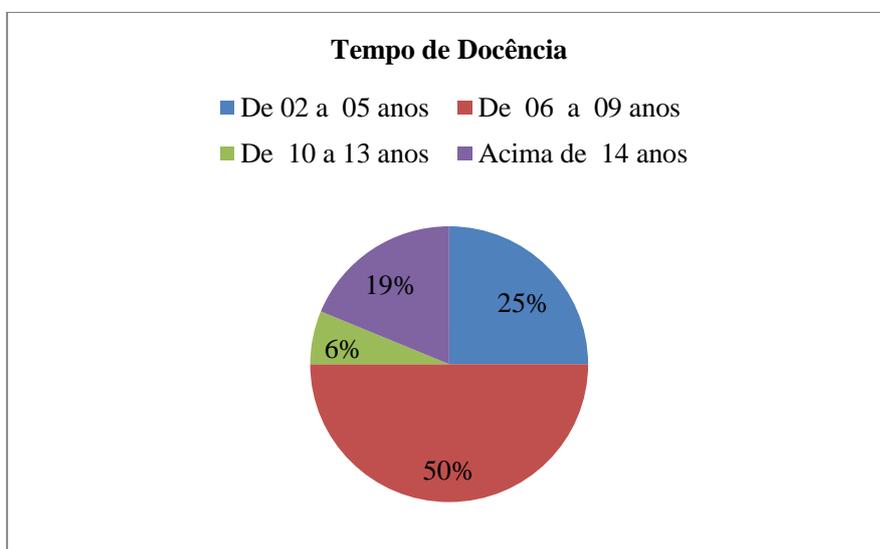


Fonte: da pesquisadora

Analisando as respostas, evidencia-se que os professores não são considerados leigos, na sua maioria são graduados e especializados em áreas do currículo escolar. O saber da ação pedagógica precisa ser apropriado criticamente pelo professor no processo de formação inicial e continuada, assim como no processo de investigação permanente de sua própria

prática. Charlot (2005) ressalta que para “ajudar os professores a enfrentar as novas situações de ensino, oferece-se a eles hoje uma formação de tipo universitário em que predomina um acúmulo de conteúdos disciplinares. ” (p. 86). Neste caso, o professor mobiliza capacidades como a intuição, a criatividade, o improviso e especificamente a agilidade de iniciativa em virtude de estarem constantemente vivendo situações novas e inesperadas, necessitando tomarem decisões, fazerem opções com destreza. Essa abordagem questiona o caráter classificatório e fragmentário dos cursos superiores e apoia a necessidade de consolidar o compromisso da Universidade com a qualificação do profissional que irá atuar na escola pública, e em especial na educação de jovens e adultos. Essa qualificação se baseia em um corpo teórico de formação consistente, produto da investigação científica e da reflexão crítica do fenômeno educativo, num compromisso efetivo com os problemas da Educação. Em outra abordagem foi perguntado aos professores quanto tempo eles tinham de docência, pois necessitava conhecer se os professores eram inexperientes ou não. Todavia verificou-se que a maioria, possui tempo superior a 06 (seis) anos de trabalho pedagógico, conforme se apresenta a seguir.

Gráfico 14: Tempo de docência



Fonte: da pesquisadora

Nessa perspectiva, os saberes da experiência profissional não são acúmulo de tempo de serviço e de sala de aula. Essa fala é confirmada por Nunes (2001), no qual cita que um saber prático ligado à ação que o professor produz e que, mesmo sem cientificidade, não

deixa de ser um saber legítimo. Ao referir-se aos saberes da experiência, depara-se com questões que precisam ser esclarecidas: Que saberes são esses? E que concepções de saber adota-se? Com relação à primeira questão, Tardif (2007) reconhece que saberes não são apenas conhecimentos; mas também competências, habilidades, metodologias, etc. É verdade, o professor no dia a dia, constrói novos saberes juntamente com os estudantes, independente de seu tempo de serviços pedagógicos. É no dia a dia que os saberes da experiência são constituídos a partir do exercício da prática a da profissão e que se fundam no trabalho e no conhecimento do meio. Quanto a segunda questão, é preciso saber de forma esse saber são concebidos, qual a sua importância social. Sendo assim, concluiu-se que o tempo de serviço não necessariamente vai dizer se aquele professor é ou não comprometido com a sua função na escola.

### **6.3.2. A Participação dos Professores na Construção do Projeto Político Pedagógico da escola**

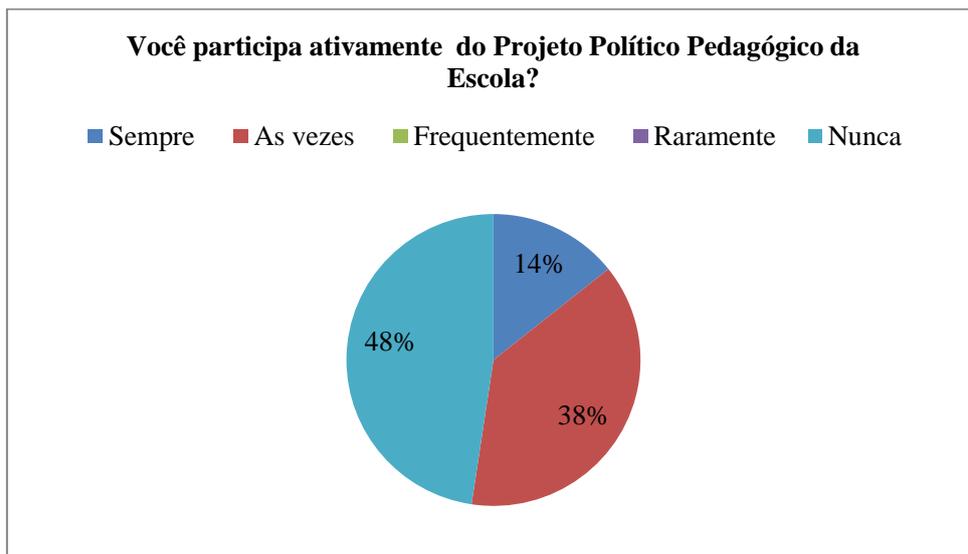
Por concentrar as principais reflexões e objetivos esperados pelos os atores da escola, o PPP integra os diferentes anseios desses sujeitos na ótica da construção coletiva. Colaborando com essa reflexão, Teixeira (2012) traz a seguinte conceituação:

[...] o projeto político-pedagógico da escola pode ser visto como a proposta educativa da unidade de ensino capaz de mobilizar, orientar e dirigir todas as ações no âmbito da instituição em consonância com as concepções básicas dos elementos envolvidos, com as suas reais possibilidades e as necessidades da comunidade atendida. (p. 95).

No rol de intenções do Projeto Político Pedagógico deve haver, como meta prioritária, a definição das práticas educativas que se almeja para que a escola realize uma educação mais eficaz e de qualidade. E a luta para que esta realmente ocorra deve se dar, sobretudo, de maneira política, com o trabalho ativo de todos os atores envolvidos no cotidiano escolar. Nesse sentido, todos devem participar de sua elaboração; professores, serviços gerais, vigilantes, gestor, coordenador, merendeiros, pais, alunos, secretário, conselhos escolar e grêmio, além de representantes da comunidade na qual a escola esteja

inserida. Nesse contexto ninguém é mais importante que o outro, nem tem maior ou menor poder de decisão, todos são importantes na definição de metas escolar. De acordo com o que se espera de uma gestão democrática, perguntou-se aos professores se eles participavam ativamente de Projeto Político Pedagógico da escola. Conforme gráfico abaixo, descreve-se as repostas a seguir:

Gráfico 15: Participação na construção do PPP



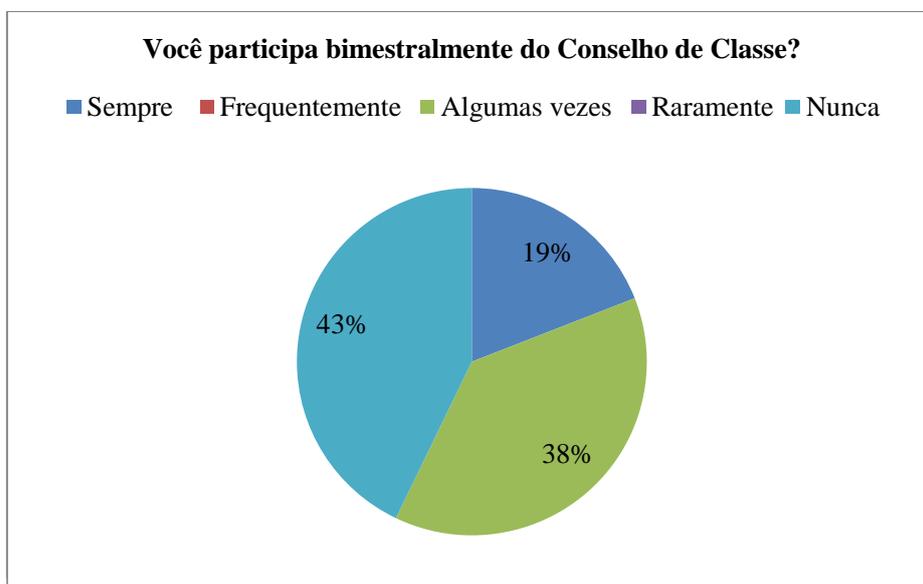
Fonte: da pesquisadora

Para a compreensão da gestão democrática como direito de participação, precisa-se antes de tudo entender a escola como uma instituição social que, de acordo com a legislação brasileira tem como função primeira a de formar cidadãos para participar conscientemente da sociedade na qual está inserida, Assim, compreender uma gestão democrática, implica em saber que ela estará sempre aberta ao diálogo, e estimular a participação coletiva de todos os seus partícipes do processos, principalmente o professor que é quem lida diariamente com o estudantes e está todos os dias na escola. O PPP demarca de forma coletiva a competência principal do gestor e de sua atuação na escola. Assim, a elaboração das propostas contidas no PPP, devem sim, ter a participação de todos, até porque independente da gestão, ser democrática ou não, ele é um documento democrático, pois todos têm os mesmos direitos de ser escutados

### 6.3.3. A Participação dos Professores no Conselho de Classe

Ao considerar-se a que escola é espaço de organização das relações sociais entre os sujeitos dos variados segmentos que dentro dela há, torna-se significativas as discussões sobre a sua estrutura e, em especial, sobre as aprendizagens dos estudantes que condicionam a melhoria ou não do processo educativo, bem como as relações que se estabelecem com a comunidade. A garantia de acesso à escola pública como direito maior da educação não é suficiente para a que todos aprendam e se inclua no âmbito escolar. Há sem dúvidas a necessidade de se garantir a permanência dos estudantes, possibilitando-lhes desenvolvimento pleno de suas competências que lhes permita a participação consciente na transformação da sociedade. Assim, a gestão democrática efetivada nas escolas poderá oportunizar tais conquistas, atendendo desta forma a sua função social. Neste sentido, é importante ressaltar que a gestão democrática, no sentido lato, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e, portanto, de exercício de cidadania. Para tanto ela precisa organizar-se em formas de reuniões periódicas debater os problemas que afligem a escola nos Conselhos de Classe. Tal Conselho funciona bimestralmente nas escolas públicas de uma forma geral, com a participação efetiva de todos os professores e demais funcionários, bem como representantes de pais, alunos e comunidade. No decorrer do questionário foi feita a seguinte pergunta aos professores: *Você participa bimestralmente do conselho de classe?* Sabe-se que numa gestão democrática a participação coletiva é o principal foco de todas as questões.

Gráfico 16: A importância da participação no Conselho de Classe



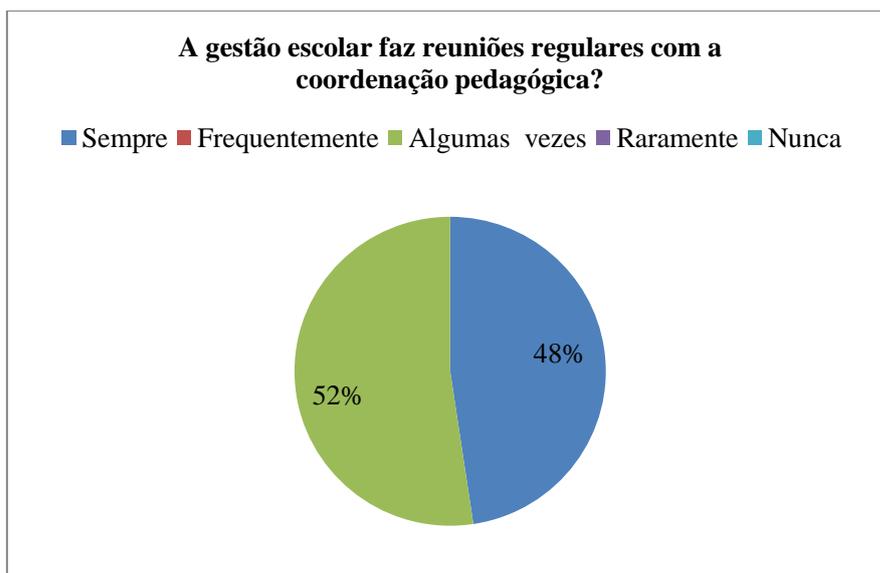
Fonte: da pesquisadora

A gestão democrática implica em motivar a comunidade escolar a assumir o papel de mediadores e não apenas receptores dos serviços educacionais. Assim os professores assumem sua parcela de responsabilidade nos Conselhos de Classe, por meio de participação efetiva, dialogando com todos os que se encontra no espaço, apresentando as avaliações realizadas, como forma de diagnose dos estudantes, buscando alternativas para o combate dessas dificuldades. É por meio do Conselho Escolar que os professores expõem seus diagnósticos e mediante aconselhamentos dos participantes tomam iniciativas, daí sua relevância na escola. Sacristán (2000) destaca que:

A avaliação para o diagnóstico e o controle democrático da qualidade de ensino e do currículo distribuído pode ser visto como uma ameaça para a autonomia das partes, especialmente dos professores, mas também é o recurso para evitar a padronização de uma atividade e é necessário para o funcionamento de uma sociedade democrática. À medida que não há mais informação sobre o sistema do que a que os professores dão com a avaliação dos alunos, as disfunções que esses dados possam detectar poderiam repercutir numa imputação aos professores do sistema e não a outros condicionamentos do mesmo, além de reproduzir as condições nas quais se obtêm e o critério que lhes servem de base. (p. 313).

Diante das respostas leva-se ao entendimento de que, há ocasiões em que não ocorre o funcionamento dos conselhos com a efetiva participação de todos os membros da comunidade; muitas vezes, os órgãos colegiados apenas ratificam, sem grandes discussões e questionamentos, as decisões tomadas pela equipe gestão. Em outro momento pergunta-se no questionário se a gestão escolar fazia reuniões regulares com a coordenação pedagógica.

Gráfico 17: Gestão e Coordenação e a importância das reuniões pedagógicas



Fonte: da pesquisadora

O coordenador, pedagógico da escola, é o mediador do diálogo entre estudantes e professor, entre professor e gestor. Seu papel é de estimular a participação dos professores em reuniões, a desenvolver projetos e a participar ativamente das atividades de formação continuada. Os professores devem sentir-se estimulados a desenvolver qualquer tipo de ação escolar, pois sabe que ele está sob a liderança do coordenador, sendo esta atividade, inerente ao desempenho da função. Contudo, alerta Medina (2008) “que o trabalho do supervisor está na dependência de o diretor concordar que este atue nas escolas” (p. 15). Essa fala por si só, já vem sendo abordada na escola; a função do coordenador para se tornar eficaz, vai depender muito da relação que este tem com a gestão. De uma forma geral a escola em questão tem sim possibilitado se reunir com o coordenador pedagógico para se discutir, creia-se dos problemas que envolvem a escola. Acredita-se que esse gestor compreenda a escola enquanto espaço de formação, como foi perguntado as professoras: A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?

*“Sim, sempre que possível a gestão oferece formação para seus professores, no entanto, essa disponibilidade depende da secretaria de educação”;*

*“Sim, pois sempre procura atender as necessidades da escola”;*

*“Em partes sim, pois, na maioria das vezes o próprio sistema impede que isso ocorra”;*

*“Não, a formação continuada é disponibilizada apenas pela secretaria de educação”;*

*“Não, apenas demonstra que o processo de ensino – aprendizagem se restringe a aprovação anual”;*

*“Sim, pois a aprendizagem está sempre em modificação de acordo com seu meio”.*

*“A escola é pensada como fim, e não como um processo ininterrupto de formação”;*

*“Sim, porém, devido ao local onde a instituição encontra-se funcionando e ao nível de aprendizagem dos estudantes, fica quase impossível envolver os estudantes em atividades deste tipo de formação”;*

*“Sim, o professor deve buscar evoluir na profissão e a gestão deve oferecer esse apoio”.*

*“Um pouco, mas deveria promover mais momentos que propiciassem o desenvolvimento de práticas docentes significativas para seus professores”;*

*“Não, percebo essa preocupação com a formação continuada”;*

#### **6.3 4. A Gestão Democrática e Participativa**

A palavra gestão nos remete a lembrança de gestação, gerar, dar vida; e, portanto, se torna agradável esta acepção, uma vez que o objetivo principal professor é levar a vida dos que passam pela escola, uma instituição justa, democrática, fundada na concepção a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Gestão vai além do seu conceito primário de dirigir, de administrar ela surge para formar elos entre as perspectivas e a administração escolar. Na atual conjuntura política social a gestão escolar tem de ser democrática, não se aceita mais uma gestão centralizadora e autoritária, pois não convém com esse novo modelo de sociedade na qual está se vivendo. Independente ou não do termo “gestão” ter feito a parte da História da Educação no Brasil, o que se tem que considerar é que ainda a um

longo caminho para que a gestão democrática de efetive nas escolas, principalmente a pública. Ouve-se constantemente comentários de pais, alunos e de professores de que a gestão da escola na qual elas estão inseridas são mandona, chata, burocrática, entre outros adjetivos pejorativos. Ainda que se diga que o gestor escolar não é democrático não se pode negar que ele é um líder que no olhar de Lück (2001):

O líder escolar que delega, envolve, como companheiros de trabalho, professores e demais funcionários da escola, no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletivas (p. 55).

Dessa uma maneira geral, é o gestor que deve busca unir e solidificar a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar e todos os seus agentes tanto internos quanto externos. Nessa ótica perguntou-se aos professores se o gestor promovia uma gestão democrática e participativa, findados no bem-estar de todos. Abaixo verifica-se as respostas:

*“Vejo uma gestão democrática, mas as vezes sinto dificuldades de participar de atividades organizadas pela gestão”;*

*“Sim, pois sempre dá oportunidade para que nós enquanto professores, possamos apresentar sugestões para a melhoria da escola”;*

*“Nem sempre”;*

*“Sim, todos participamos das escolhas, recebemos elogios pelos acertos e quando não acertamos em equipe, tentamos resolver os problemas”;*

*“Não, principalmente se levamos em consideração que o mesmo for uma indicação política. Deste modo, o início não há perspectiva democrática”.*

*“Às vezes, participativa só entre a coordenação”;*

*“Sim, um grande exemplo são os projetos vivenciados na escola ocorrendo a participação de toda escola e da comunidade local”;*

*“Sim, pois o mesmo está aberto para ouvir as opiniões dos funcionários, em relação às questões referentes a escola”.*

Diante desse cenário entende-se que a gestão tem procurado algumas vezes promover uma ação democrática na ótica de alguns professores, contudo para outros essa mesma gestão não é democrática porque sua ação administrativa e pedagógica é centralizada. Talvez as respostas se distanciem, devido a rotatividade dos professores na escola, pois devido à falta de professores, há no município em questão, uma série de professores contratados na escola por tempo determinado.

No decorrer da análise dos dados, a seguir interpreta-se a fala da Coordenação e Gestor Escolar, ambas as categorias responderam os mesmos questionários

#### **6.4. Conhecendo os Profissionais**

Para compreende-se a gestão democrática como direito de participação, precisa-se antes de tudo, entender a escola como uma instituição social que, de acordo com a nossa legislação tem como função primeira a formação de cidadãos para participar conscientemente na sociedade. Assim, para que a escola possa dar essa formação, ela precisa vivenciá-la no seu interior de forma concreta. Nas funções de coordenação e gestor escolar, ambos atores, devem andar unidos para que um bom convívio se estabeleça dentro da própria escola. Por isso se faz emergir conhecer uns aos outros, pois parte-se do princípio de que ambas as funções se completam, dito de outra forma, elas precisam está sempre em parceira, senão corre-se o risco de cometer-se erros. Na percepção de Morin (2011):

As cegueiras do conhecimento são o erro e a ilusão. Cada pessoa está condicionada pelo seu próprio mundo emotivo, pelas suas percepções da realidade, pelo seu mundo cultural e por influências sociológicas. As teorias

científicas não estão para sempre imunizadas contra o erro. Resulta difícil entender que tenhamos uma educação que visa transmitir conhecimentos e seja cega quanto ao que é o próprio conhecimento humano. Sem aprofundar sobre os seus dispositivos, enfermidades, dificuldades, tendências ao erro e à ilusão, e não se preocupe em fazer conhecer o que “é conhecer”. Temos, por tanto, que introduzir e desenvolver na educação o estudo das características cerebrais, mentais, culturais dos conhecimentos humanos, de seus processos e modalidades, das disposições tanto psíquicas quanto culturais que o conduzem ao erro ou à ilusão (p. 20).

As palavras do autor vêm ao encontro da necessidade de se explicar o quão é importante uma relação saudável entre gestão e coordenação no espaço escolar. Para conhecer o perfil das pessoas responsáveis pelo bom andamento das práticas pedagógicas e administrativas da escola, procurou conhecer seus respectivos perfis. Todas são do sexo feminino. Tais perfis referem-se às gestoras, abrangendo o número de 02 (dois) e 01(uma) coordenadora pedagógica. Todas, com idades entre 31(trinta e um a 35 trinta e cinco) anos. Todas possuem especialização, bem como possuem experiência na função 01(uma) com menos de 05(cinco) anos e as demais há mais de 16 (dezesesseis) anos. Também se observou que as 03(três) pesquisadas possuem mais de 2(dois) anos trabalhando na escola em questão. Pontuaram quanto as suas funções na escola como sendo:

*“Administra e acompanha o desenvolvimento da escola”. (COOR)*

*“São muitas as tarefas e funções dos gestores, resumido, administrar as partes da escola (pedagógica, burocrática) para que a escola ofereça qualidade nas suas funções”. (GES)*

*“Administrar a escola”. (GES)*

*“Compromisso é ética” (GES)*

*“Ter sensibilidade no ouvir; ter liderança; ser transparente; e não usar dois pesos e duas medidas como diz o ditado popular. ” (GES)*

*“Ter licenciatura e experiência docente”.* (COOR)

Uma gestão onde há unidade de valores e concepções similares passa então a ser entendida como um sistema aberto, com uma cultura e identidade própria, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem. A escola democrática então é na concepção de Ferreira (2006):

[...] se faz de forma coletiva na prática quando, [...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...] (p. 310).

A partir do contexto das respostas concebe-se que a escola e todo seu contexto tem sido favorecido a harmonia entre coordenador e gestoras. É um aspecto importante de se tocar, pois nesse caso, são funções exercidas por mulheres com faixa etária equivalente e com o mesmo grau de ensino. Talvez seja nesse aspecto o que veio fazer a diferença.

#### **6.4.1. Processo de Escolha dos Gestores das Escolas Públicas**

Um tema que permeia com grande ênfase as discussões sobre a gestão escolar democrática é a presença de eleições para diretores tanto das escolas públicas municipais como das escolas estaduais, chegando-se a ocorrer uma confusão, “em certos segmentos, entre esse mecanismo e a ocorrência da democracia nos processos gestacionais, como se um termo fosse quase que sinônimo do outro” (Mendonça, 2010, p.180).

Existem várias maneiras de provimento de cargos para a equipe de diretoria nas escolas. Mendonça (2010, p.180) delimita basicamente quatro formas de acesso para diretores no Brasil: a) indicação - livre nomeação por autoridade do Estado, podendo existir, para tal, pressão político-partidário; b) concurso público de provas e títulos; c) eleição - por manifestação, através do voto, dos vários segmentos da comunidade escolar;

e d) seleção e eleição - habilita o candidato por meio da realização de provas ou obrigatoriedade em participar de algum curso. Todavia no município em questão para o cargo de gestor escolar se dá por meio livre nomeação, ou seja, a pessoa é escolhida por parlamentares. Por viverem num país democrático, a gestão escolar deveria se dar por meio da eleição direta por todos da comunidade escolar. Quando assim não for e se o gestor se não for democrático correrá o risco de encontrar barreiras no ato de gestar. Foi perguntado aos gestores e a coordenação a seguinte questão: Que avaliação você faz do processo de escolha dos gestores das escolas públicas, estaduais e municipais? A resposta deu-se dessa forma:

*“Na escolha dos gestores estaduais há uma capacitação e após avaliação e nas escolas municipais deveria ocorrer do mesmo jeito”. (GES)*

*“O mais interessante seria que não houvesse”. (COORD)*

*“Interferência política. Que realmente fosse escolhido o gestor que tivesse o perfil para tal função”. (COORD)*

*“Essa escolha é política e o que é levado em conta é o perfil para o cargo”  
(GES)*

Apesar das profundas transformações ocorridas no campo da educação visando para uma gestão democrática e participativa, tal perspectiva ainda continua ténida e, portanto, distante da atual realidade escolar. Vivencia-se uma Gestão em que a eleição do gestor ainda se dá nos princípios antidemocrático, ou seja, a escolha não se dá por eleições diretas.

A gestão democrática teve como princípio básico do ensino público posteriormente a concretização na Lei nº 9394/96 (LDB – Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional) e no Plano Nacional de Educação publicado em 2001. Vindo através deste contexto histórico, a gestão democrática surgiu para que os discentes participassem do processo de decisão e se realizassem como pessoas e cidadãos coincidentes. Com isso eles poderão escolher seus representantes dentro da escola.

No que tange o provimento do cargo de diretor por indicação, existe uma forte pressão de políticos locais para exercer domínio sobre esse braço do Estado (a escola pública), que possui contato direto e diário com a comunidade. Assim, o diretor passa a

ser, em muitos casos, uma espécie de “correia de transmissão” dos objetivos e desejos dos políticos que o colocaram naquela função. Mendonça (2010) realiza uma reflexão acerca da importância política de ser ter o “controle” sobre esses agentes:

Ter um diretor escolar como aliado e dependente político é ter a possibilidade de deter o controle de uma instituição que atende diretamente parte significativa da população por meio de um contato direto e sistemático. O diretor pode convocar a população a estar presente na escola pelos mais diferentes motivos, pode atender, solicitar, cobrar, pressionar, algumas vezes impor (p. 181).

Ainda acrescenta que:

A possibilidade de ascensão ao cargo de diretor por meio de concurso público é apontada como um possível contraponto a práticas muitas vezes clientelista de indicação. Nesse caso, a seleção é desenvolvida por meio de um processo supostamente objetivo, em que o candidato angaria o cargo através de seus méritos pessoais, demonstrando *a priori* possuir conhecimento técnico suficiente para exercer esse papel profissional (p. 181).

O que gera uma ambiguidade, muito bem refletida por, Paro (2012), pois ao mesmo tempo em que acaba permitindo, por se tratar de um processo democrático, que qualquer sujeito com a devida titulação possa se inscrever para o concurso, não permite que o restante da comunidade escolar se posicione sobre a sua equipe diretora - o que é antidemocrático. Através do processo de cargo da direção por eleição veio a ser apresentado como nova alternativa à direção do gestor. Aonde o processo eletivo, vem a se fortalecer em relação a democracia na instituição de ensino, pois abrirá novos caminhos para que os diversos sujeitos do contexto escolar possam emitir a sua opinião através do voto sobre a formação da equipe gestora; ademais, a função diretiva não seria ocupada apenas com base na formação técnica, mas também pela habilidade política do candidato, “já que o sujeito eleito teria que angariar a maior parte dos votos, situação que, a princípio, geraria um respaldo frente à comunidade escolar” (Mendonça, 2010).

Pode-se observar que é muito importante a maneira pela qual um diretor consegue o seu cargo, o que inclusive influencia nas características e escolhas tomadas durante o mandato em relação à escola. O diretor, que é eleito, tem maiores condições de ajudar a

construir uma escola que se alinhe aos interesses coletivos do que outro profissional que alcance a função por meio de indicação político-partidária. Sobre essa questão, Paro (2016) se posiciona:

Sendo possível constatar que a forma de como é escolhido o diretor da instituição de ensino tem a ter uma grande visibilidade, como outros fatores, para a contextualização e andamento na condução de relações democráticas na instituição de ensino, seja ela maior ou menos intensidade, o processo de aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja, ainda, na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja, finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos (Paro, 2016, p. 08).

## CONCLUSÕES

Finalizando a análise de dados desta pesquisa, percebemos que os objetivos e a pergunta que deu origem a este estudo foram respondidos adequadamente, buscando acerca-se do olhar investigativo para tentar compreender de que forma são implementadas as concepções e práticas de gestão democrática na Escola Padre Antônio Barbosa – Lajedo /PE – Brasil e quais os seus reflexos nos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar? Nosso pressuposto foi confirmado parcialmente, e se realiza conforme os objetivos específicos da investigação, uma vez que a análise dos dados apontou que a gestão da escola em questão precisa ainda de aprofundamentos pois uma gestão democrática reúne um conjunto de instrumentos formais e de práticas sociais, que, articulados, conseguem determinar uma escola mais democrática. Contudo após se analisar os dados, notou-se que em alguns aspectos a gestão de apresentava antidemocrática e centralizadora.

Na realização desse estudo, percebeu-se que a Escola em questão possui uma infraestrutura que precisa ser modificada. Isso se á devido aos novos paradigmas educacionais, principalmente o da inclusão social.

A questão da acessibilidade precisa ser repensada, pois o banheiro não possui adaptação e o acesso ao primeiro andar da escola se dá por meio de escada.

Quanto aos pais participantes da pesquisa são pessoas de baixa renda, vivendo em sua grande maioria de “bicos”.

Em relação aos alunos mostraram em sua grande parte, tímidos e ansiosos na hora de responder os questionários.

No que diz respeito aos gestores, coordenadores e professores, mostraram-se tranquilos e receptivos na hora da aplicação do questionário.

A Escola em questão está passando por reformas estruturais, sendo as aulas ministradas em termos de “rodízios”.

Em relação ao primeiro objetivo, constatou-se que, há desconhecimento sobre a prática democrática na escola por parte dos alunos e pais. Por outro lado, valida os

princípios democráticos apenas para o grupo de professores. Vale enfatizar que professores bem informados e bem formados são fundamentais para que forme-se estudantes ativos e participativos no poder de decisão escolar.

Com relação ao segundo objetivo aponta-se que a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola ainda se encontra com a participação de poucos, excluindo-se uma boa parcela representativa dos segmentos educacionais. Nota-se que ainda há gestores que veem o PPP como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal no caso, pela LDB. Compreende-se que essa é uma das razões pelas quais ainda há quem prepare o documento às pressas, sem fazer as pesquisas essenciais para retratar as reais necessidades da escola.

Em relação ao terceiro objetivo, verificou-se que a gestão escolar tem pouca participação no Conselho Escolar, e que a mesma não tem estimulado alunos, pais e professores a atuarem de forma sistemática no grêmio estudantil, e na Associação de Pais e Mestres. Contudo a participação da gestão escolar no Conselho Escolar é vital para o sucesso da escola e deve ser incentivada cada vez mais, porém, inúmeros percalços ainda se colocam à frente da gestão democrática quando o assunto é a participação da comunidade escolar por meio dos conselhos.

De modo geral pôde-se observar que algumas lacunas são existentes quanto a atuação da gestão democrática, principalmente no diálogo com os alunos da Educação de Jovens e Adultos. Contudo há de se rever que preparar o estudante para o hoje com a EJA requer antes de tudo uma ação reflexiva, e por isso demanda das instituições de ensino superior, um gestor pronto para dialogar e para promover ações mais atraentes para esse público.

A pesquisa sinaliza que é possível acreditar que uma gestão democrática nas escolas públicas é possível, desde quem está à frente da escola, nesse caso, o gestor esteja disposto a quebrar paradigmas acreditando nas potencialidades e uma escola fundada nos princípios democráticos.

## SUGESTÕES

Sugere-se que uma escola que se diz democrática, antes de tudo, deve saber trabalhar na coletividade, levando em consideração que a participação é ponto chave nesse processo.

Aconselha-se que a gestão democrática da escola coloca o gestor apenas como mediador e referência para o diálogo, e não como aquele que dita as regras e obriga os demais a obedecer, ou seja, é ele que dá a última palavra e decide sozinho os rumos da escola.

Compreende-se que a gestão democrática por meio do Conselho Escolar proporciona avanços relevantes para a educação, tais como o envolvimento da comunidade escolar na escolha do diretor da escola.

Reforça-se que é preciso rever a questão da participação coletiva na tomada das decisões dentro da escola. Nessa ótica esperasse que esse estudo possa contribuir de maneira significativa com o campo escolar, pois acredita-se que ao analisar o processo de instauração da gestão democrática e da sua importância no contexto educacional pode-se estar contribuindo com ideias para estudos e projetos futuros que garantam uma educação de qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abranches, M. A. (2013). *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo: Ed. Cortez.
- Alarcão, I. (1996). *Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão*. Portugal: Porto Codex.
- Alonso, M. (1988). *O papel do diretor na administração escolar*. Rio de Janeiro: Bertand Brasil.
- Apple, M. W. (2003). *Educando à direita*. São Paulo: Cortez.
- Aranha, M. L. A. (2006). *Filosofia da Educação*. São Paulo: 3 ed. rev e ampl. Moderna.
- Arroyo, M. G. (2008). *Ciclos de desenvolvimento humano e formação de educadores*. Revista Educação & Sociedade, 68.
- Baquero, R. (2000). *Vygotsky e a aprendizagem escolar*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Barroso, J. (1996). *O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. O estudo da escola*. Porto: Porto Editora.
- Bernardim, M. L. (2006). *Da escolaridade tardia à educação necessária: estudo das contradições na EJA em Guarapuava-PR*.
- Brasil. (1823). *Lei de 20 de outubro de 1823. Coleção de Leis do Império do Brasil*. Disponível em : [http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei\\_sn/antioresa1824/lei-40951-20-outubro-1823-574564-publicacaooriginal-97677-pe.html](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei_sn/antioresa1824/lei-40951-20-outubro-1823-574564-publicacaooriginal-97677-pe.html). Acesso em: 12 set. 2016.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal.

- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9394/96*. Brasília.
- Brasil. (1998). *Parâmetros Curriculares Nacionais*. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. MEC/SEF.
- Brasil. (2003). *Estatuto do idoso: lei federal nº 10.741*. Brasília, DF: Secretaria Especial dos Direitos Humanos.
- Brasil. (2007). *Transporte Escolar: acesso à educação e inclusão social*. Ministério da Educação, Brasília.
- Capra, F. (1996). *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix.
- Carvalho, R. T., Leite, e C., Sousa, J. F. (2007). *Discursos pela interculturalidade no campo curricular da educação de jovens e adultos no Brasil nos anos 1990*. Recife: Bagaço.
- Castro, A. M. D. A. (2009). *A qualidade da educação básica e a gestão da escola. Política educacional: gestão e qualidade do ensino*. Brasília: Líber.
- Charlot, B. (2005). *Relação com o saber, formação dos professores e globalização*.
- Chiavenato, I. (2012). *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Colombo, S. S. (2011) *Escola de Sucesso: Gestão Estratégica para instituições de Ensino*. São Paulo: STS.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Lisboa: Edições Asa.
- Dias, S. J. (2003). *Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa: a experiência da UNICAMP*. São Paulo: Cortez, p. 53-86.
- Dourado, L. (2003). *Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia*. Goiânia: Alternativa.

Durkheim, E. (1985). *Educación y pedagogía*. Buenos Aires: Losada,

Ferrari, S. C. (2011). *O aluno de EJA: jovem ou adolescente?* Disponível em: <http://docplayer.com.br/15840709-O-aluno-de-eja-jovem-ou-adolescente.html>. Acesso em 12 ago. 2017.

Ferreira, E. B. (2003). *A organização da instituição de ensino após a LDB/1996 e as condições do trabalho pedagógico*. Disponível em [www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc](http://www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc). Acesso em: 17 jan. 2017.

Ferreira, A. B. H. (2006). *Novo Aurélio século XXI: o dicionário de língua portuguesa*. 3.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Fleury, M. T. L.; Fleury A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Revista de administração contemporânea, Curitiba, v. 58, edição especial, p. 183-196. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_463.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_463.pdf)>. Acesso em: 27 agost. 2017.

Fortuna, M. L. A. (2010). *Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública*. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2.

Freire, P. (1983). *Educação e mudança*. Coleção Educação e mudança vol.1.9ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.

Gadotti, M. (1994). *Projeto Político Pedagógico da Escola Cidadã*. In *Construindo a Escola Cidadã*. Brasília. MEC.

Gadotti, M. (2000). *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas.

Gadotti, M. (2014). *Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional*. Disponível em:

[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo\\_moacir\\_gadotti.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo_moacir_gadotti.pdf). Acesso em 19 set. 2017.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2011). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gomes, N. S. (2012). *Liderança como factor de sucesso na gestão escolar: O caso da Escola Secundária "Amor de Deus"*. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/viewFile/22948/12673> Acesso em: 19 jul. 2017.

Grinspun, M. P. S. Z. (2001). *A prática dos orientadores educacionais*. 4. ed. São Paulo: Cortez.

<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-relatorio-belmont-e-sua-importancia-para-a-bioetica,39666.html>

Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (1991) *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1991.

Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (1993) *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991

Landim, A.(2009).Quadro cronológico da EaD no mundo e no Brasil. *Revista Educação e Linguagem*.São Bernardo do Campo,SP.v.12.n19

Libâneo, C; Oliveira, J. F; Toschi, M. S. (2001). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 7ª.ed. São Paulo: Cortez.

Libâneo, J. C. (2002). *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 10. ed. São Paulo: Cortez.

Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola – Teoria e prática*. Ed. Alternativa.

- Libâneo, J. C. (2015). *Licenciatura em Pedagogia: a ausência dos conteúdos específicos do ensino fundamental*. São Paulo: UNESP,
- Lück, H. (2001). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Lück, H. (2005). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2006). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Ed. Vozes.
- Marques, L. (2012). *A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE.
- Martins, J. S. (2010). *Capitalismo e tradicionalismo: estudos sobre as contradições da sociedade agrária no Brasil*. São Paulo: Pioneira.
- Mattos, M. J. V. M. D. (2005). *Tendências de organização do processo escolar no contexto das políticas educacionais*.
- Medina, A. D. S. (2008). *Supervisor escolar: parceiro político-pedagógico do professor. Nove olhares sobre a supervisão*. 14. ed. Campinas: Papirus.
- Mendonça, E. F. e Barros, A. (2010). *Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil*. Educação & Sociedade, Brasília, DF, n°. 75.
- Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes.
- Minayo, M. C. S. (2010). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis: Vozes.
- Moran, J. M. (2001). *Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica*. Campinas: Papirus.
- Morin, E. (2011). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez: Brasília, UNESCO.

Nóvoa, A. (1995). *Vidas de Professores*. 2. ed., Porto: Editora, Porto.

Oliveira, M. T. C. (2014). A LDB e o contexto nacional: o papel dos partidos políticos na elaboração dos projetos- 1988 a 1996.

Padilha, R. P. (2001). *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez.

Paro, V. H. (1996). *Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Papirus.

Paro, V. H. (1997). *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola*. São Paulo: Educação e Pesquisa, v. 36, n.3.

Paro, V. H. (2003). *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã.

Paro, V. H. (2005). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.

Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática,

Paro, V. H. (2012). *Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública In Serie ideias nº 12*. São Paulo/SP.

Paro, V. H. (2016). *Administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?* Ed. DP & A, 3º edição.

PASSADOR, C. S.; Salvetti, S.A.T . *Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas*. Educação Sociedade (Impresso), v. 34, p. 477-492, 2013.

Peña, M. D. L. D. J. (2003). *Ambientes de aprendizagem virtual: O desafio a prática docentes*. São Paulo: Editora Senac.

- Pereira, M. Z. D. C. (2004). *Projeto político pedagógico: debate emergente na escola atual*. João Pessoa: Editora Universitária.
- Piletti, C. (2013). *Didática Geral*. 23. ed. São Paulo, SP: Ática.
- Pimenta, S. G., e Anastasiou, L. D. G. C. (2012). *Docência no ensino superior*. São Paulo: Editora Cortez.
- Ponce, A., Pereira, F.; e Pereira, J. (1994). *Educação e luta de classes*. 13. ed. São Paulo: Cortez.
- Possani, L. D. F. P. (2007). *Educação de Jovens e Adultos: um olhar sobre a exclusão*. São Paulo: Articulação. 1ª. ed. São Paulo: Articulação Universidade – Escola.
- Ribeiro, M. (2002). *É possível vincular educação e trabalho em uma sociedade “sem trabalho”?* Pelotas: Revista UCPel, v. 8, n. 1, p. 5-28, jan. /jun.
- Ripper, A. V. (1994). *O preparo do professor para as novas tecnologias*. Oliveira, V. B. Informática em Psicopedagogia. São Paulo: Editora SENAC, 55-84.
- Rudio, F. V. (1980). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 144p.
- Sacristán, J. C. (2000). *O currículo uma reflexão sobre a prática*. Porto Alegre: Artmed.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. (2010). *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH. 624p.
- Sander, B. (2007). *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro.
- Santos, J. G. (2008). *História da avaliação: do exame à avaliação diagnóstica*. V Semana Acadêmica da UFU. São Paulo: Ática.

- Santos, M. L. L. (2003). *Educação de jovens e adultos: marcas da violência na produção poética*. Passo Fundo: UPF.
- Schuch, C. C. T. (2016). *Implementação da política da autonomia financeira em duas escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul: um estudo de caso*.
- Souza, M. L. (2000). *Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e gestão urbanos*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Souza P., C.; Silveira S. T. (2013). *Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas*. *Educação & Sociedade*. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf). Acesso em: 15 jun. 2016.
- Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Tardif, M. (2007). *Saberes docentes & formação profissional*. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Tavares, M. G. M. (2010). *Gestão democrática do ensino público: como se traduz esse princípio?*
- Teixeira, A. S. (2005) *Autonomia para a educação*. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, p. 33-49.
- Teixeira, A. S. (2012). *Autonomia para a educação*. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, p. 33-49.
- Teixeira, L. H. G. (2012). *Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas*. São Paulo: Ed. Autores Associados.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

TM Nogueira, SO Rezende, HA Camargo - Hybrid Intelligent Systems (HIS), 2010 10th  
..., 2010

Veiga, I. P. A. (1995). Projeto político-pedagógico da escola. Campinas: Papirus Editora.

Veiga, I. P. A. (1997). *Inovações e projeto político-pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória?* In Revista Educação e Sociedade, v. 23, n. 61, p. 267-281.

Veiga, I. P. A. (1998). *Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível*.  
Campinas: Papirus.

Veiga, I. P. A. (2001). Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. Campinas:  
Papirus.

## **ANEXOS**

Anexos 1 -Foto da Escola Pesquisada



Anexo 2 - Fotos dos alunos da EJA (Participantes da Pesquisa)



Anexo 3 – Declaração do Orientador



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE ASUNCIÓN

## DECLARAÇÃO DO ORIENTADOR

Eu, **Daniel Gonzalez**, docente do Departamento de Educação, declaro ser o Orientador da Pesquisadora **Walkiria de Fátima Tavares de Almeida**, aluna do Curso de Mestrado em Ciências da Educação da Universidad Autonoma de Asuncion, na Cidade de Assunção - República do Paraguai. Assim, declaro também estar participando do projeto de Pesquisa intitulado “**CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PADRE ANTÔNIO BARBOSA – LAJEDO/PE – BRASIL**”.



GRANADA, 7 de ABRIL de 2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Daniel G.', written over a horizontal line.

**Daniel Gonzalez**  
(assinatura e carimbo)

Anexo 4 - Carta de Solicitação de tutoria de tese

**SOLICITUD DE TUTORÍA DE TESIS**

<input type="checkbox"/> <b>TUTORÍA ORDINARIA</b> - Fecha (data) de presentación: <u>18, 1, 2017</u> Fecha (data) de inicio: ___/___/___ Fecha (data) de fin: ___/___/___		
<input type="checkbox"/> <b>TUTORÍA EXTRAORDINARIA</b> - Fecha (data) de presentación: ___/___/___ Fecha (data) de inicio: ___/___/___ Fecha (data) de fin: ___/___/___		
<b>DATOS DEL ALUMNO/A</b>		
Nombre de programa de Maestría/Doctorado: <b>CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO</b>		
Promoción:		
Nombre y Apellido (Nome e Sobrenome): <b>WALKIRIA DE FATIMA TAVARES DE ALMEIDA</b>		
Doc. Identidad N° (Carteira Identidade N°): <b>5.061.678</b>		
Nacionalidad: <b>BRASILEIRA</b>		
Ciudad: <b>Lajedo</b>	Dirección (Endereço): <b>RUA DUQUE DE CAXIAS, 604</b>	
Teléfono: <b>087 - 969047483</b>	E-mail: <b>walkiriafatima@hotmail.com</b>	E-mail 2: <b>walkiriafatima@outlook.com</b>
<b>REFERENCIAS DEL PROYECTO DE TESIS</b>		
Título tentativo de la tesis: <b>Concepções e práticas de gestão escolar democrática: um estudo de caso da Escola Padre Antonio Barbosa – Lajedo /PE – Brasil</b>		
Adjunta Anteproyecto		Adjunta Cronograma
<b>TUTORÍA EXTRAORDINARIA</b>		
Adjunta aprobación del C.C. del Anteproyecto de Tesis		Adjunta Solicitud de Cambio de Tutoría (Si corresponde)
<b>DATOS DEL TUTORIA</b>		
<input type="checkbox"/> <b>INTERNO</b> <span style="margin-left: 200px;"><input type="checkbox"/> <b>EXTERNO</b></span>		
Nombre y apellido del tutoría propuesto por el alumno: <b>DANIEL GONZALES GONZALES</b>		
CIN:	Nacionalidad: <b>ESPAÑA</b>	
E-mail tutoría: <b>danielg@ugr.es</b>	Teléfono tutoría <b>34 615 95 08 00</b>	
<b>Tutor Externo</b>		
Copia del Documento de Identidad	Copia del Título de Doctorado	Curriculum Vitae
CVPy	Ficha de Registro ROMTG	Otros:
<b>REQUISITOS PARA LA ACEPTACIÓN DE LA SOLICITUD</b>		
Materias del Programa	Completa <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/>	Coord. Acad. de Postg
Estado de Cuenta	Completa <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/>	Coord. Administ. de Postg
Documentación requerida	Completa <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/>	Secretaría de la Postg
<b>OBSERVACIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El plazo de tutoría ordinaria es de 12 meses</li> <li>• El plazo de tutoría Extraordinaria es de 6 meses</li> </ul>		

Firma (assinatura) del alumno/a Walkiria de Fatima Tavares de Almeida

Firma (assinatura) del tutoría \_\_\_\_\_

  
 Comité Científico – Dirección de Investigación y Proyectos, Piso 6, Sede Jéju  
 Jéju N° 667 al Q. Itary y 16 de Agosto, Asunción – Paraguay  
 Teléfonos: 496873 - E-mail: tutoria.defensa@uaa.edu.py - Versión Abril 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN  
 FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN  
 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
 MAESTRÍA EM CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 RESULTADO DA VALIÇÃO POR EXPERTOS DOS INSTRUMENTOS

MESTRANDA: WALKIRIA DE FATIMA TAVARES DE ALMEIDA  
 ORIENTADOR: DR. DANIEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ

**VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS POR EXPERTOS**

Cada experto ao validar aplicou a pontuação de 1 a 5 em cada item, respeito os critérios de Coerência e Clareza. Os itens que apresentaram pontuação igual ou inferior a 3 foram excluídos.

Escala de Opinião dos Docentes

QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS E FECHADAS DIRECIONADAS PARA <u>OS GESTORES</u> DA ESCOLA PADRE ANTONIO BARBOSA.	COERÊNCIA	CLAREZA
	MEDIA	MEDIA
1.SEXO     ( ) F ( ) M	4,3	4,6
2.IDADE  ENTRE 26 A 30 ANOS ( ) ENTRE 31 A 35 ANOS ( ) MAIS DE 36 ANOS ( )		

<p>3.TITULAÇÃO : ESPECILAISTA ( )  MESTRE ( )  DOUTOR ( )</p> <p>4.TEMPO DE DOCÊNCIA ( ) 2 A 5 ANOS  ( ) 6 A 9 ANOS  ( ) 10 A 13 ANOS  ( ) ACIMA DE 14 ANOS</p>		
<p>5. Tempo de serviço. Quanto tempo nessa escola?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,5	4,7
<p>6. Quanto tempo está nessa função? Ocupou outros cargos além desse?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,7	4,8
<p>7.Quais as tarefas e a função do gestor escolar?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>8.O que você considera fundamental na formação continuada para o trabalho do gestor escolar?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,7	4,9
<p>9.Que avaliação você faz do processo de escolha dos gestores das escolas públicas, estaduais e municipais?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,9	4,7
<p>10.Você considera que para a gestão democrática é fundamental a prestação de contas para a comunidade?</p>	4,9	4,6

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>11.O que você acha da gestão por resultados? Qual é o papel dessa forma de gestão no cotidiano escolar?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,9	4,8
<p>12.Na sua concepção é considera que a gestão escolar pode ser similar à gestão de empresas? Elas podem ter o mesmo objetivo? Se não, por quê?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,6	4,8

QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS E FECHADAS DIRECIONADAS PARA OS <u>PROFESSORES</u> DA ESCOLA PADRE ANTONIO BARBOSA	COERÊNCIA	CLAREZA
	MEDIA	MEDIA
<p>1.SEXO    ( ) F ( ) M</p> <p>2.IDADE            ENTRE 21 A 25 ANOS ( )</p> <p>                      ENTRE 26 A 30 ANOS ( )</p> <p>                      ENTRE 31 A 35 ANOS ( )</p> <p>                      MAIS DE 36 ANOS ( )</p> <p>3.TITULAÇÃO : GRADUADO ( )</p>	4,8	4,8

<p>ESPECIALISTA ( )  MESTRE ( )  DOUTOR ( )</p> <p>4. TEMPO DE DOCÊNCIA ( ) 2 A 5 ANOS  ( ) 6 A 9 ANOS  ( ) 10 A 13 ANOS  ( ) ACIMA DE 14 ANOS</p>		
<p>5. Você participa ativamente de Projeto Político Pedagógico da escola Padre Antônio Barbosa:</p> <p>( ) Sempre ( ) As vezes ( ) Nunca ( ) Nunca participou</p>	4,8	4,9
<p>6. Você participa bimestralmente do conselho de classe?</p> <p>( ) Sempre ( ) As vezes ( ) Nunca ( ) Nunca participou</p>	4,9	4,8
<p>7. A gestão escolar faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica?</p> <p>( ) Sempre ( ) As vezes ( ) Nunca ( ) Nunca participou</p>	4,6	4,8
<p>8. A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,6	4,7

<p>9.O gestor sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,8	4,9
<p>10.O gestor promove uma gestão democrática e participativa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,9	4,8
<p>11.O gestor demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola?</p> <p>( ) totalmente</p> <p>( ) parcialmente</p> <p>( ) Não tenho conhecimento</p>	4,7	4,9

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA OS PAIS DA ESCOLA PADRE ANTONIO BARBOSA	COERÊNCIA	CLAREZA
	MEDIA	MEDIA
<p>1.SEXO ( ) F ( ) M</p> <p>2. SÉRIE: ( ) 1ª fase EJA ( ) 2ª fase EJA 3ª fase EJA ( ) 4ª fase EJA</p> <p>3.IDADE 20 a 25 anos ( )</p> <p>26 a 30 anos ( )</p>	4,8	4,8

31 a 35 anos ( )						
Acima de 36 anos ( )						
4.O gestor promove reunião de pais em horários adequados à sua rotina?					4,6	4,9
1	2	3	4	5		
Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre		
5.O gestor informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar?					4,7	4,7
1	2	3	4	5		
Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre		
6.O Gestor informa sobre a importância do Conselho Escolar e como participar dele?					4,9	4,8
1	2	3	4	5		
Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre		
7.O gestor divulga a Associação de Pais e Mestres e como participar dele?					4,8	4,9
1	2	3	4	5		
Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre		
8.O gestor usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes?					4,4	4,3
1	2	3	4	5		
Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre		

9.O gestor leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola?					4,6	4,3
1	2	3	4	5		
Nunca	Raramente	As vezes	Frequente mente	Sempre		

QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS E FECHADAS DIRECIONADAS PARA OS ALUNOS DA ESCOLA PADRE ANTONIO BARBOSA	COERÊNCIA	CLAREZA
	MEDIA	MEDIA
<p>1.SEXO      <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M</p> <p>2.IDADE                      ENTRE 21 A 25 ANOS ( )  ENTRE 26 A 30 ANOS ( )  ENTRE 31 A 35 ANOS ( )  MAIS DE 36 ANOS ( )</p> <p>3.SÉRIE: ( ) 1ª fase    ( ) 2ª fase    3ª fase ( ) 4ª fase</p> <p>4.A quanto tempo estuda nesta escola?</p> <p>( ) 1 a 5 anos    ( ) 6 a 10 anos    ( ) Acima de 11 anos</p>	4,6	4,5
<p>5.Ao ser elaborado o Projeto Político pedagógico você já participa?</p> <p>( ) totalmente</p> <p>( ) parcialmente</p> <p>( ) Não tenho conhecimento</p>	4,7	4,9

<p>6. O gestor informa a você e seus colegas sobre o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, a importância dessas circunstâncias e como participar delas?</p> <p>( ) totalmente ( ) parcialmente ( ) Não tenho conhecimento</p>	4,6	4,3															
<p>7. O gestor circula pelos ambientes da escola e conversa com você e seus colegas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,7	4,9															
<p>8. O gestor garante uma escola bonita, agradável e limpa para todos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,8	4,7															
<p>9. O gestor promove atividades de leitura, recreativas, esportivas e brincadeiras nas horas de intervalo?</p> <table border="1" data-bbox="167 1462 938 1635"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>Raramente</td> <td>As vezes</td> <td>Frequente</td> <td>Sempre</td> </tr> <tr> <td></td> <td>e</td> <td></td> <td>mente</td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Nunca	Raramente	As vezes	Frequente	Sempre		e		mente		4,9	4,5
1	2	3	4	5													
Nunca	Raramente	As vezes	Frequente	Sempre													
	e		mente														
<p>10. O gestor permite que você e seus colegas tenham acesso a computadores, livros, laboratórios e demais equipamentos da escola?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	4,3	4,4															

_____		
-------	--	--

**DADOS DO AVALIADOR**

Nome completo: \_\_\_\_\_

Formação Drº: \_\_\_\_\_

Instituição de Ensino: \_\_\_\_\_

Assinatura do Avaliador: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICES**

Apêndice 1 – Questionário do aluno



Universidad Autónoma de Asunción  
 Dirección investigación  
 Questionário de Projecyo de Tesis de Maestria

Esta pesquisa será realizada por uma aluna da Universidade Autônoma da Assunção para colher dados que posam contribuir para a confecção do trabalho final, o qual dará oportunidade de defender a Dissertação de Mestrado em Ciência da Educação:

1. Série (Modalidade):
<input type="checkbox"/> 1ª fase <input type="checkbox"/> 2ª fase   3ª fase <input type="checkbox"/> 4ª fase
2. Idade:
<input type="checkbox"/> 10 a 14 anos <input type="checkbox"/> 15 a 18 anos <input type="checkbox"/> 19 a 25 anos <input type="checkbox"/> Acima dos 26 anos
3. Sexo:
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
4. A quanto tempo estuda nesta escola?
<input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 11 anos
5. Ao ser elaborado o Projeto Político pedagógico você já participa?
<input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento
6. O diretor informa a você e seus colegas sobre o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, a importância dessas circunstâncias e como participar delas?

totalmente    parcialmente    Não tenho conhecimento

7. O diretor circula pelos ambientes da escola e conversa com você e seus colegas?

---

---

---

8. O diretor garante uma escola bonita, agradável e limpa para todos?

---

---

---

---

9. O diretor promove atividades de leitura, recreativas, esportivas e brincadeiras nas horas de intervalo?

Sim    Não

10. O diretor permite que você e seus colegas tenham acesso a computadores, livros, laboratórios e demais equipamentos da escola?

---

---

---

---

Apêndice 2 - Questionário do Pai



Universidad Autónoma de Asunción  
 Dirección investigación  
 Questionário de Proyecto de Tesis de Maestria

Esta pesquisa será realizada por uma aluna da Universidade Autônoma da Assunção para colher dados que posam contribuir para a confecção do trabalho final, o qual dará oportunidade de defender a Dissertação de Mestrado em Ciência da Educação:

1. O diretor promove reunião de pais em horários adequados à sua rotina?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

2. O diretor informa a comunidade sobre os projetos em andamento na escola e convida a todos a colaborar?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

3. O diretor informa sobre a importância do Conselho Escolar e como participar dele?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

--

4. O gestor divulga a Associação de Pais e Mestres e como participar dele?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

5. O diretor usa os murais da escola para mostrar o trabalho dos alunos e convidar para eventos importantes?

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

6. O diretor leva em consideração a cultura da comunidade e das famílias no projeto educativo da escola?

Sim     Não

Apêndice 3 - Questionário do Professor



Universidad Autónoma de Asunción  
 Dirección investigación  
 Questionário de Projecyo de Tesis de Maestria

Esta pesquisa será realizada por uma aluna da Universidade Autônoma da Assunção para colher dados que posam contribuir para a confecção do trabalho final, o qual dará oportunidade de defender a Dissertação de Mestrado em Ciência da Educação:

1. Idade:
<input type="checkbox"/> 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 ano <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> Acima dos 36 anos
2. Sexo:
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
3. Titulação:
<input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Mestre <input type="checkbox"/> Doutorado
4. Tempo de docência:
<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 9 anos <input type="checkbox"/> 10 a 13 anos <input type="checkbox"/> Acima dos 14 anos
5. Você participa ativamente de Projeto Político Pedagógico da escola Padre Antônio Barbosa:
<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> frequentemente <input type="checkbox"/> algumas vezes <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> Nunca
6. Você participa bimestralmente do conselho de classe?
<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> frequentemente <input type="checkbox"/> algumas vezes <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> Nunca
7. A gestão escolar faz reuniões regulares com a coordenação pedagógica?
<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> frequentemente <input type="checkbox"/> algumas vezes <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> Nunca

8. A gestão entende a escola como um lugar de formação continuada?

---

---

---

9. O gestor sabe delegar funções, solicitar ajuda e ouvir críticas?

---

---

---

10. O gestor promove uma gestão democrática e participativa?

---

---

---

11. O gestor demonstra agir com ética e transparência na condução do projeto educativo e dos processos administrativos da escola?

( ) Totalmente ( ) Parcialmente ( ) Não tenho conhecimento

Apêndice 4 - Questionário da Gestão



Universidad Autónoma de Asunción  
 Dirección investigación  
 Questionário de Projecyo de Tesis de Maestria

Esta pesquisa será realizada por uma aluna da Universidade Autônoma da Assunção para colher dados que posam contribuir para a confecção do trabalho final, o qual dará oportunidade de defender a dissertação de Mestrado em Ciência da Educação:

Questionário da Gestão

1. Cargo:	
<input type="checkbox"/> Diretor (a) <input type="checkbox"/> Vice-diretor (a) <input type="checkbox"/> Professor Coordenador	
2. Faixa etária:	
<input type="checkbox"/> de 18 a 26 anos <input type="checkbox"/> de 27 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 43 anos <input type="checkbox"/> acima de 44 anos	
3. Tempo de serviço no magistério:	
<input type="checkbox"/> menos de 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> acima de 16 anos	
4. Tempo de serviço no local de trabalho atual:	
<input type="checkbox"/> menos de 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> acima de 16 anos	
5. Qual a sua Formação Acadêmica?	

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

6. Quanto tempo está nessa função?

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

7. Quais as tarefas e a função do diretor escolar?

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

8. O que você considera fundamental na formação para o trabalho do diretor escolar?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------

9. Que avaliação você faz do processo de escolha dos diretores das escolas públicas, estaduais e municipais?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------

10. Você considera que para a gestão democrática é fundamental a prestação de contas para a comunidade?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------

11. Na sua concepção a gestão escolar pode ser similar à gestão de empresas? Elas podem ter o mesmo objetivo? Se não, por quê?


Apêndice 5 - Declaração de Cumprimento de Normas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN

**DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO DAS NORMAS DA RESOLUÇÃO 510/16,  
DE PUBLICIZAÇÃO DOS RESULTADOS E SOBRE O USO E DESTINAÇÃO  
DO MATERIAL/DADOS COLETADOS.**

Eu, **Walkíria de Fátima Tavares de Almeida**, Mestranda em Ciências da Educação da Universidade Autónoma de Asunción-PY, pesquisadora do projeto intitulado: **"CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PADRE ANTÔNIO BARBOSA – LAJEDO/PE – BRASIL"**, tendo como Orientador o Professor Dr. **Daniel Gonzalez**, ao tempo em que me comprometo em seguir fielmente os dispositivos da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, asseguro a responsabilidade indelegável e indeclinável, compreendendo os aspectos éticos e legais, onde cabem:

- apresentar o protocolo devidamente instruído ao sistema CEP/Conep, aguardando a decisão da aprovação ética, antes de iniciar a pesquisa, conforme definido em resolução específica de tipificação e gradação de risco;
- conduzir o processo de Consentimento e de Assentimento Livre e Esclarecido;
- apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela Conep a qualquer momento;
- manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa.

Garanto ainda que os resultados da presente pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não, bem como declaro que os dados coletados para o desenvolvimento do projeto, através de questionários que serão utilizados para a coleta de informações para utilizá-la na amostragem dos resultados da pesquisa em questão. Fica explícito no projeto que os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente para a finalidade da pesquisa proposta, ou conforme o consentimento do participante.

Lajedo - PE, 10 de março de 2017

*Walkíria de Fátima Tavares de Almeida*

**Walkíria de Fátima Tavares de Almeida**

Pesquisadora

Apêndice 6 – Carta de Anuência



Universidad Autónoma de Asunción  
Dirección de Investigación

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A REALIZAÇÃO DE  
PESQUISA ACADEMICO-CIENTÍFICA**

**Prezada Ilma. Senhora Diretora da Escola Padre Antônio Barbosa  
Andrea Cristina Venâncio**

Solicitamos autorização para realização do projeto de pesquisa intitulado: **CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PADRE ANTÔNIO BARBOSA – LAJEDO/PE – BRASIL**, de autoria da Mestranda **Walkiria de Fátima Tavares de Almeida** que é orientada pelo professor **Prof. Dr. Daniel Gonzalez**, em sua instituição. Este projeto tem como objetivo analisar as concepções e práticas de gestão escolar democrática da Escola Padre Antônio Barbosa, Lajedo – PE, para compreensão dos processos coletivos de participação e decisão dos agentes envolvidos na escola e dos membros da comunidade escolar. Os procedimentos adotados serão os de aplicação de questionários aos membros da Comunidade Escolar.

A qualquer momento, a Direção da escola poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que esta sendo realizado, sem qualquer tipo de cobrança e poderá retirar sua autorização. Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na publicação de artigos científicos ou com finalidade acadêmica, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua instituição. Nomes, endereço e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma, os bancos de dados gerados pela pesquisa só serão disponibilizados sem estes dados.

A pesquisadora se compromete com o cumprimento legítimo do artigo 17 da Resolução do Conselho Nacional de Saúde 510/2016. Esta pesquisa não implicará em nenhum custo aos participantes. Caberá ao pesquisador, arcar com as despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. E, mesmo com todos os cuidados éticos da pesquisa, se ainda assim o participante se sentir lesado (a) terá o direito à indenização após determinação judicial, conforme estabelece a Resolução CNS nº 510/2016.

*Walkiria de Fátima Tavares de Almeida*  
**Walkiria de Fátima Tavares de Almeida**  
Pesquisadora

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução 466/2012 e 510/2016 do CNS. A Gestão apoia o

desenvolvimento da pesquisa na escola investigada, e está ciente da sua corresponsabilidade e compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos participantes, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar e que as ações deverão ser iniciadas apenas mediante aprovação do CEP.

Considerando que esta Instituição de Ensino possui condições de atender a solicitação da pesquisadora, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Lajedo-PE, 10 de março de 2017.



**Andrea Cristina Venâncio**

Diretora da Escola Padre Antônio Barbosa

MUNICIPAL PADRE ANTONIO BARBOSA  
Iniciais do Ensino Fundamental Anos Finais  
do Ensino Fundamental  
Av. Agamenon Magalhães, 252 Centro  
EP. 55.385-000 Lajedo - Pernambuco  
CADASTRO ESCOLAR: M - 463.003  
PORTARIA SEE Nº ... D.O.E. - 17/04/2015

**Andrea Cristina Venâncio**  
Gestora  
Portaria: 128/2016