



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
CURSO DE PEDAGOGIA A DISTÂNCIA

SANDRA DIAS SANTOS RANGEL

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO E SEUS
DESAFIOS: verificação da gestão de uma escola pública
municipal**

GOIÁS, 2015

SANDRA DIAS SANTOS RANGEL

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO E SEUS
DESAFIOS: verificação da gestão de uma escola pública
municipal**

Monografia apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Licenciado em
Pedagogia pela Faculdade de Educação – FE
da Universidade de Brasília – UnB.

GOIÁS, 2015

RANGEL, Sandra Dias Santos. A gestão democrática na educação e seus desafios: verificação da gestão de uma escola pública municipal, Brasília- DF, Dezembro de 2015. 50 páginas. Faculdade de Educação – FE, Universidade de Brasília – UnB.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Pedagogia.

FE/UnB-UAB

SANDRA DIAS SANTOS RANGEL

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO E SEUS
DESAFIOS: verificação da gestão de uma escola pública
municipal**

Trabalho de final de curso apresentado ao curso de Pedagogia, Faculdade de Educação,
Universidade de Brasília, para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Dr.^a Magalis Bésseer Dorneles Schneider

Comissão Examinadora:

Dr.^a Magalis Bésseer Dorneles Schneider (Orientadora)

Professora Dr.^a Andréia Mello Lacé (Examinadora)

Professora Dr.^a Ana Rute Fortes Barbosa da Silva (Examinadora)

Goiás, dezembro de 2015

Dedico esse trabalho a toda a minha família; sem ela não seria possível chegar até aqui.

Dedico essa produção a todos aqueles que têm vontade de estudar, mas se desanimam diante das dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre me deu forças para persistir na caminhada em direção à licenciatura.

Agradeço também a todos os meus professores pela dedicação e carinho que recebi durante o curso. Assim como na educação presencial, a educação à distância depende de professores competentes e dedicados, assim como os que tive durante o curso.

Agradeço a todos os colegas de turma, e amigos que me dedicaram palavras de incentivo em relação aos estudos.

RESUMO

A gestão escolar brasileira passou por muitas modificações no decorrer do tempo. Atualmente, as escolas públicas são orientadas a realizarem a gestão democrática. Porém, na prática existem vários desafios para se concretizar a gestão democrática na escola. Diante da necessidade de conhecer e explorar a gestão escolar brasileira, a presente pesquisa visa analisar a gestão da Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa, situada no município de Itapirapuã, em Goiás. Para isto, será realizada uma pesquisa analítica e reflexiva sobre o tema, buscando o histórico da gestão escolar no Brasil, destacando as modificações ocorridas na administração escolar, e o surgimento da gestão democrática. Serão abordadas as principais características da gestão escolar democrática, principalmente a criação do Projeto Político Pedagógico. A pesquisa também apontará as dificuldades encontradas pelos gestores ao realizar uma gestão democrática. Em seguida, serão apresentados dados de uma pesquisa de campo feita através de questionário realizado na comunidade escolar. Nota-se a importância da gestão democrática para o ensino, e que seus benefícios vão além dos portões da escola, abrangendo toda a comunidade escolar. Através da pesquisa foi possível constatar que a escola utilizada como campo de pesquisa realiza a gestão democrática, o que se verificou através dos questionários aplicados na comunidade escolar e da análise do Projeto Político Pedagógico da escola.

Palavras-chave: Gestão escolar. Pesquisa. Questionário. Democracia.

SUMÁRIO

PARTE 1.....	09
MEMORIAL EDUCATIVO.....	10
PARTE 2.....	15
INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO 1- REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
1.1. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL- GESTÃO ESCOLAR.....	18
1.1.1 Teorias sobre a administração escolar: a Escola Nova no Brasil.....	19
1.2 A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR PARA UNIDADE E ECONOMIA.....	21
1.3 A ADMINISTRAÇÃO DEMOCRÁTICA OU PARTICIPATIVA.....	23
1.3.1 O Projeto Político Pedagógico.....	25
1.4 AS DIFICULDADES PARA A EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	28
CAPÍTULO 2- OBJETIVOS.....	31
2.1 OBJETIVO GERAL.....	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA.....	32
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	32
3.3 LOCAL DA PESQUISA.....	33
3.4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA- SUJEITOS DA PESQUISA.....	33
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	34
3.6 MATERIAIS E MÉTODOS	34
CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 QUESTIONÁRIO À DIREÇÃO.....	36
4.2. QUESTIONÁRIO À COORDENAÇÃO.....	37
4.3 QUESTIONÁRIO AO PROFESSOR.....	39
4.4 QUESTIONÁRIO AOS PAIS.....	39
4.5 QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS.....	40
4.6 A DISTINÇÃO ENTRE GESTÃO CENTRALIZADORA E DEMOCRÁTICA	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43

PARTE 3.....	45
PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXOS.....	51

PARTE 1

MEMORIAL EDUCATIVO

Meu nome é Sandra Dias Santos Rangel. Tenho 46 anos, concluí o Ensino Fundamental em 1897 e o Ensino Médio em 1992. No início de 2011 iniciei o Curso de Pedagogia pela Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. No presente momento, no segundo semestre de 2015, estou cursando o segundo período do presente ano letivo e já acumulo muito conhecimento e experiência no meio acadêmico.

O presente Memorial visa apresentar minhas principais experiências e opiniões a respeito do Curso de Pedagogia, expondo também minhas dificuldades e expectativas diante da função de Pedagoga na sociedade.

Apresento aqui minhas reflexões sobre as disciplinas mais significativas para mim, os momentos de grande relevância do curso, lembrando sempre o poder da educação como agente transformadora da sociedade. Atualmente sou acadêmica do curso de Pedagogia, e percebi muitas mudanças em meu comportamento e na minha maneira de me relacionar com as pessoas. Desde que comecei o curso, estou mais atenta às questões sociais que envolvem a educação.

Antes de chegar até o Curso de Pedagogia, passei por vários caminhos que me auxiliaram em minha formação como indivíduo e que colaboram com meus estudos na área da educação. A primeira experiência que tive na área da educação foi na própria escola, como aluna, fato que não poderia deixar de comentar.

Quando estudei no Ensino Fundamental, aprendi várias coisas que me fascinavam como a leitura e a escrita, pois descobri um mundo diferente através da leitura. Convivi com meus colegas, tendo minha primeira convivência social fora do ambiente familiar.

Hoje quando me lembro desses momentos percebo o quanto isso me auxilia nos estudos acadêmicos, pois eu me recordo de como era quando aluna do Ensino Fundamental e assim sinto-me mais preparada para lidar com os alunos, pois já senti o que eles sentem e já passei pelo que eles estão passando. Tive minha família me auxiliando o tempo todo, e quando no curso tratamos de questões envolvendo a importância da família no processo educativo, tenho plena consciência de que esta é uma causa que merece atenção.

No Ensino Médio aperfeiçoei os conhecimentos já adquiridos e aprendi novas coisas, sempre me atentando para a importância do estudo e para o quanto a escola era um ambiente importante para minha vida. Terminei o Ensino Médio em 1992 e fiquei por muito tempo afastada dos estudos, pois tive que me dedicar ao trabalho, ficando sem tempo para

estudar. Sempre senti necessidade de voltar ao ambiente escolar, de participar de um curso superior, mas por motivos econômicos esse desejo foi adiado por muitos anos.

A oportunidade de fazer um curso superior em uma instituição federal e de forma gratuita me encheu de esperanças. Quando me matriculei no curso de Pedagogia da Universidade de Brasília sabia que muitas coisas mudariam em minha vida profissional e pessoal. Eu buscava uma formação, um curso superior, mas encontrei mais que isso; encontrei uma nova vida, cheia de desafios que venço diariamente e a cada vitória me encho de esperanças de chegar ao fim do curso com mais conhecimento e ter maiores oportunidades na área profissional.

O ensino à distância ainda é algo novo para a sociedade, mesmo que essa modalidade de ensino seja antiga. Quando comecei o curso, achei muito cômoda a oportunidade de estudar em minha própria casa, sem ter que me locomover para chegar até a faculdade. Porém, o acesso ao ambiente virtual foi no início uma grande dificuldade. Recorri a ajuda de familiares no início do curso para que pudesse acessar as orientações, postar as atividades e receber o material de ensino.

Hoje já consigo realizar sozinha todas as tarefas no ambiente virtual, mas ainda tenho algumas dificuldades, como acompanhar as postagens, compreender os recados deixados pelas professoras, dentre outras. Mesmo assim, considero essa forma de ensino uma grande qualidade da educação moderna, que leva a educação aos que antes não podiam ir até ela.

Identifiquei-me com várias disciplinas e tive dificuldades com algumas. Sem dúvida, os projetos me intimidaram muito, não pela aplicação deles em si, mas pela construção, que deve obedecer à várias regras. Foram muitos projetos até hoje e na construção de todos eles houve muito esforço, pois tive que analisar a realidade dos alunos, preparar o conteúdo a ser ministrado e organizar todo o processo que envolvia o projeto. Foram projetos cansativos, desgastantes, mas no fim de cada um, eu percebia sua importância para minha formação. Os projetos representam a realidade em sala de aula para a qual estou me preparando e quanto mais tenho sucesso nos projetos pedagógicos, mais me sinto segura em relação à sala de aula.

Todas as disciplinas cursadas até o momento me fascinaram e ainda fascinam, descobri um mundo diferente através dos conhecimentos que cada uma me apresentou, e dentre elas irei comentar algumas.

Em Antropologia e Educação foi possível compreender que cada indivíduo possui sua própria cultura, sua própria maneira de receber informações. Essa conscientização é

essencial para um pedagogo, pois devemos saber que nossos alunos são seres diferentes entre si, que aprendem de maneira diferente. E o ensino pode se apresentar de diferentes maneiras para se adaptar às necessidades dos alunos. O pedagogo deve saber respeitar a cultura de seus alunos, observando-a com olhar antropológico e tornar isso compreensível para o restante da sala da maneira mais natural possível.

Através da disciplina História da Educação estudei que o ser humano está em constante desenvolvimento, portanto a educação não tem limites e acontece diariamente na vida de cada um. O primeiro ambiente em que o indivíduo recebe educação é o ambiente familiar, no qual aprende a se relacionar com as pessoas. Em seguida, temos o ambiente escolar, no qual se juntam a socialização, convivência e outros conhecimentos como a leitura e a escrita.

Em História da Educação Brasileira, compreendi que a educação brasileira passou por várias modificações até se tornar como é na atualidade. No início da colonização era oferecida pelos jesuítas que ensinavam a Língua Portuguesa aos índios com o objetivo de catequizá-los. Muitas das primeiras escolas foram fundadas com a influência da Igreja. Tempos depois, o ensino era privado, oferecido somente aos que tinham condições financeiras favoráveis. Novas leis tornaram o ensino uma obrigação do Estado e isso fez com que o ensino fosse acessível a todos, o que me faz refletir sobre a grandiosidade da educação, e a injustiça que seria se todos não tivessem acesso a ela em tempos atuais. A educação transforma a vida das pessoas para melhor, e a falta dela contribuiria para a decadência da sociedade.

Em Ensino e Aprendizagem da Língua Materna aprendi o quanto o processo de ensino e aprendizagem da língua materna é importante, é após a realização desse processo abre o caminho para a recepção de mais conhecimentos. Além de indivíduo aprender a falar sua língua é importante que saiba ler e escrever. Isso me faz refletir sobre o analfabetismo, que gera tanta exclusão e sofrimento, pois um indivíduo, que é excluído por qualquer que seja o motivo, passa por grandes dificuldades. Mesmo diante dos avanços tecnológicos que ocorrem na sociedade, ainda é grande a exclusão digital. Ainda que o indivíduo saiba ler e escrever, quando não sabe digitar as teclas de um computador ou mesmo acessar a internet ele sofre uma leve exclusão. Esse processo pode se intensificar com o passar do tempo. É importante que a educação se atente para isso e se modifique para atender as necessidades da era digital, oferecendo recursos para que os alunos aprendam não só a ler e a escrever, mas também a digitar.

Através da disciplina Educando com Necessidades Educacionais Especiais compreendi que muitos alunos podem apresentar dificuldades que não os permite alcançar o nível de desenvolvimento do restante da turma se não houver um acompanhamento especial. Quando um aluno tem dificuldades de aprendizagem, cabe ao pedagogo analisar a situação e juntamente com a coordenação pedagógica realizar um trabalho à parte com o aluno, oferecendo-lhe condições de acompanhar o restante da turma, proporcionando seu desenvolvimento educacional e o incluindo. Essa disciplina foi muito marcante para mim, pois até então não tinha me dado conta do quanto uma pessoa pode ser prejudicada em sua vida escolar quando não conta com o apoio necessário por parte da escola. Nos estágios que já realizei conheci vários alunos com necessidades educacionais especiais, que contam com esse apoio. Fiquei pensando como seria se a escola simplesmente ignorasse esses alunos.

Quando estudei a disciplina Processo de Alfabetização percebi que a maneira de se alfabetizar mudou muito com o passar do tempo. Quando eu fui alfabetizada aprendi de uma maneira, e hoje a alfabetização acontece de maneira diferente. Quando eu era criança alfabetizado era quem sabia ler e escrever. Hoje, sabemos que isso não é o suficiente, é necessário também que o indivíduo saiba usar a leitura e a escrita para exercer uma prática social em que a escrita seja necessária.

Uma das últimas disciplinas trabalhadas no curso, “Cultura Organizacional” me fez refletir sobre a vida em sociedade. Nossa sociedade se organiza de maneira hierarquizada, o que pode refletir na gestão escolar. É necessário que os gestores pratiquem a gestão democrática, buscando maior interação na comunidade escolar.

E, eu não poderia me esquecer de mencionar os estágios. Após o estágio pude confirmar meu interesse pela Pedagogia, pois constatei o quanto é bom trabalhar o ensino para crianças. Um acadêmico necessita do estágio para que o ensino em sala de aula seja realmente realizado. Várias foram as dificuldades, porém sem dificuldades não é possível progredir, um verdadeiro pedagogo enfrenta várias dificuldades para chegar ao nível de professor.

Todos os conhecimentos adquiridos até o momento na Universidade serão importantes para mim, sempre, pois se aplicam em todos os contextos sociais, em todos os momentos, pois a educação não acontece somente no ambiente escolar; acontece em todos os lugares.

A experiência que tive durante o curso foi para mim um período de intenso estudo, de grandes descobertas, muitas dificuldades, conquistas e alegrias. Hoje vejo a educação de maneira diferente, e como consequência, já me sinto responsável pela educação de nosso país.

Sinto-me como uma agente transformadora da sociedade, capaz de auxiliar no progresso da nação.

Tenho uma consciência maior da importância do Pedagogo para a sociedade, pois é o primeiro educador com o qual o aluno tem contato, sendo que esta experiência deve produzir bons frutos, e ser motivadora para o desenvolvimento educacional do aluno.

Todos sabem que os professores são pouco valorizados pela sociedade, pois diante da grandiosidade de seu trabalho mereciam maior consideração por parte da população e do Estado. Mas mesmo assim, várias pessoas como eu que acreditam em uma sociedade melhor através da educação, lutam para atuar no campo da educação, na tentativa de transformar a sociedade. Espero que eu consiga alcançar minha meta, concluir o curso com sucesso e me sentirei muito feliz ao ter meu diploma em mãos.

Mas sei que isso é só o início de uma trajetória difícil. Uma das coisas que aprendi no curso é que a educação encontra muitas dificuldades pelo caminho, e que o Curso de Pedagogia é organizado de forma a oferecer um suporte para que possamos lidar com essas dificuldades. Será uma tarefa difícil, eu sei, mas não impossível.

Espero exercer minha profissão de Pedagoga assim que concluir minha graduação, para que possa aplicar em sala e na comunidade escolar tudo que aprendi no curso. Tenho planos de realizar uma especialização na área da alfabetização, pois acredito que na minha região faltam profissionais especializados nessa área.

PARTE 2

INTRODUÇÃO

A educação brasileira apresenta diferentes momentos em sua história, de modo que a administração escolar passou por grandes mudanças das primeiras escolas até a atualidade. A partir do momento em que a sociedade buscou pelo reconhecimento de sua importância, o processo democrático conquistou diferentes setores, atingindo a educação.

Como aborda Roberto Da Mata (2002), a sociedade brasileira sempre foi hierárquica, mesmo que no plano político tenha sido propagada a igualdade. Na escola, a hierarquia pode refletir na gestão escolar, ou a política da igualdade pode prevalecer motivando uma gestão escolar democrática.

A educação possui um papel importante na sociedade, e para uma sociedade democrática, é necessário que a escola forme cidadãos democráticos, como aborda Cury:

[...] a educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões (CURY, 2002, p. 27).

Destaca-se que existem instituições de ensino que possuem uma gestão democrática ou participativa, e outras que contam com uma gestão escolar centralizadora. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão da instituição de ensino Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa, verificando se a prática da gestão democrática é realizada pela instituição. Como objetivos específicos, a pesquisa apresenta a Explorar as causas da implantação da gestão democrática no Brasil; explica a relação necessária entre gestão escolar e comunidade escolar; analisa os benefícios da gestão democrática, assim com suas principais atitudes; explora a gestão escolar da unidade de ensino escolhida para a pesquisa; e verifica a forma como a gestão é realizada na escola.

Com embasamento teórico, a pesquisa conta com autores como Freire (1967), Veiga (1997), Libâneo (2003), Saviani (2003), Lück (2002), dentre outros. Através da realização de questionários dirigidos a alguns membros da comunidade escolar, juntamente com estudo do Projeto Político Pedagógico da escola, são apresentadas informações à respeito da gestão escolar da instituição.

A pesquisa compreende 4 capítulos. O primeiro intitulado “Referencial teórico” apresenta estudos sobre as principais transformações da gestão escolar brasileira. Neste

capítulo são discutidos os caminhos que levaram a tais modificações, assim como as características da gestão democrática, mencionando o PPP como uma grande ação desse tipo de gestão.

No segundo capítulo da pesquisa, são apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa, que direcionaram a elaboração da mesma. No terceiro capítulo, são apresentadas as metodologias utilizadas na pesquisa, sendo que a metodologia utilizada foi composta de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e criação pessoal com embasamento teórico. Nessa parte do trabalho, estão expostas informações sobre a formulação dos questionários como forma de pesquisa qualitativa, a caracterização da pesquisa e os sujeitos ou participantes da mesma.

O quarto capítulo da pesquisa apresenta a análise e discussão dos dados recolhidos. Este capítulo mostra os principais momentos do questionário, expondo reflexões teóricas sobre as respostas. As considerações finais apresentam ao leitor uma síntese com os principais temas discutidos no decorrer da pesquisa, assim como a conclusão da mesma.

CAPÍTULO 1- REFERENCIAL TEÓRICO

Neste momento da pesquisa, serão apresentados estudos a respeito da história da gestão escolar no Brasil. Pode-se dizer que a mesma se apóia nos interesses do Estado, seguidos pelos da população. A administração escolar brasileira passou por intensas mudanças desde as primeiras escolas até os dias atuais, acompanhando as mudanças no cenário político e social brasileiro.

Posteriormente, será abordada a forma de gestão que se encontra nos objetivos atuais da educação brasileira: a gestão democrática. Seguindo os ideais sociais e políticos de democracia e igualdade, a gestão democrática é o objetivo de todas as escolas públicas brasileiras. Uma das maiores conquistas da gestão democrática é o Projeto Político Pedagógico da escola, que deve contar com a participação mútua da comunidade escolar interna, e considerar a participação da comunidade externa em várias das atividades da instituição, promovendo sua colaboração com o ensino.

No terceiro momento desta parte da pesquisa, serão abordadas algumas das dificuldades encontradas pelos gestores em realizar uma gestão democrática, como o principal de todos que é a falta de comprometimento da comunidade escolar.

1.1. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL- GESTÃO ESCOLAR

Com a chegada dos portugueses no século XVI, as primeiras escolas brasileiras foram criadas com fins religiosos, na catequização dos índios. Séculos depois, as escolas estavam concentradas na educação de jovens e em sua preparação para a vida adulta e seus desafios. Durante muitos séculos a educação era paga, portanto, inacessível à população pobre. Segundo Dabrach e Mousquer (2009), apesar da Educação ser privada, existia uma prática administrativa, mas quando o ensino se tornou público, a administração era pouco desenvolvida:

Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação brasileira até então. No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.260).

Em meio a um ambiente de transformação através das primeiras revoluções industriais, o pensamento progressista atingiu grande parte da população, inclusive os que se encontravam envolvidos diretamente com a educação; “Neste momento, o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação” (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.260).

1.1.1 Teorias sobre a administração escolar: a Escola Nova no Brasil

Na década de 1930, envolta no pensamento progressista, grande parte da população cobrava das autoridades um ensino de qualidade. A educação tradicional estava ultrapassada diante das mudanças ocorridas no país e algumas modificações foram feitas.

Os ideais educacionais de John Dewey¹ influenciaram o movimento norte-americano da Nova Escola no Brasil. De acordo com Saviani (2003), o ensino tradicional era excludente, reforçando a marginalidade, a desigualdade social. Dessa forma, não contribuía para o desenvolvimento do país, apenas reforçava diferenças econômicas e sociais.

Os autores Dabrach e Mousquer (2009) afirmam que muitos intelectuais da década de 1930 defendiam a reforma do ensino, julgando o ensino da época como ultrapassado. Um dos principais focos a ser modificados deveria ser a administração; “... mencionava, dentre outras questões, a falta de ‘espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar’ como principal responsável pela ‘desorganização do aparelho escolar’” (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.260).

Nesse período houve grande influência da industrialização na luta pela reforma educacional voltada para os ideais progressistas: “A administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas” (LEÃO, 1945, p. 154). Leão compara a escola a uma indústria, dizendo que o aluno seria o cliente e a educação um produto a ser oferecido. O autor afirma que a administração escolar deveria obedecer uma organização que englobasse operações técnicas, financeiras, de segurança, de contabilidade e outras operações administrativas como de previdência, organização, coordenação, colaboração e verificação (LEÃO, 1945, p.11).

¹ John Dewey (1859-1952) era filósofo e pedagogo norte-americano.

No início do século XX aconteceram às primeiras reivindicações de trabalhadores por creches, situação que cresceu juntamente com a entrada de mulheres no mercado de trabalho, como aponta Zenker (2004). Seguindo a ideia de que a escola se compara a uma indústria, Leão (1945) defende que assim como a indústria possui um chefe responsável por todas as decisões, a escola deveria apresentar uma administração hierarquizada, e o Diretor da Educação deveria ser a maior liderança da instituição. Vale ressaltar que para Leão (1945), o Diretor da Educação necessita possuir conhecimentos em Psicologia, Filosofia e Sociologia Educacional para conseguir administrar a escola.

Na hierarquia apresentada por Leão (1945), no topo da administração estaria o Diretor da Educação, logo abaixo estaria o Diretor escolar e em seguida o professor. O Diretor da Educação seria o maior responsável pela administração, o Diretor Escolar realizaria funções administrativas e pedagógicas, e o professor ficaria encarregado de preparar o ambiente e oferecer meios para que a educação aconteça. O autor apresenta uma administração com distribuição de funções, fazendo com que todos sejam responsáveis pela concretização da educação.

Segundo Ribeiro (1986), o progresso social ocasionou a valorização da escola e de seu papel transformador na sociedade. Diante de uma nova realidade, a escola deixou para trás a imagem de uma instituição fechada para as classes baixas e tornou-se acessível a todos. Além disso, passou a ser vista como ambiente de transformação. A nova imagem incentivou o objetivo da obtenção de resultados positivos, que se tornariam possíveis através de uma boa administração.

A administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito (RIBEIRO, 1986, p. 30).

Sendo assim, toda a estrutura e o funcionamento da educação dependeriam da sua gestão, sua administração. Uma administração mal realizada poderia trazer consequências como a perda do sentido de unidade. Ribeiro (1986) afirma que a administração escolar deve obedecer a uma filosofia e uma política de educação, seguindo os princípios do movimento pedagógico da Nova Escola; liberdade, economia e flexibilidade.

Mas a Nova Escola apresentou consequências negativas: “E surgiu a Escola Nova, que tornou possível, ao mesmo tempo, o aprimoramento do ensino destinado às elites e o rebaixamento do nível de ensino destinado às camadas populares” (SAVIANI, 2003, p.59). O

ensino tradicional era excludente, reforçando a marginalidade, como aponta Saviani (2003). Enquanto que o ensino da Escola Nova não oferecia qualidade de ensino:

Cumprasse assinalar que tais consequências foram mais negativas que positivas uma vez que, provocando o afrouxamento da disciplina e a despreocupação com a transmissão de conhecimentos, acabou por rebaixar o nível do ensino destinado às camadas populares as quais muito frequentemente têm na escola o único meio de acesso ao conhecimento elaborado (SAVIANI, 2003, p.11).

Em seguida, o ensino brasileiro foi tomado pela pedagogia tecnicista, que pretendia a objetivação do trabalho pedagógico, a padronização do sistema de ensino a partir de esquemas de planejamento, objetivando igualdade no ensino e eficiência.

1.2 A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR PARA UNIDADE E ECONOMIA

Na administração geral da instituição, Ribeiro (1986) comenta que a escola deveria seguir os princípios da administração geral do Estado e das empresas privadas, porém de forma flexível, adaptando essa administração a sua realidade: “[...] a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas [...] teve apenas de adaptá-los a sua realidade” (RIBEIRO, 1986, p. 60).

Segundo Ribeiro (1986), no âmbito escolar a administração poderia ser tratada como método científico, comparando a educação com uma atividade produtiva. Além disso, o autor destaca que “[...] a administração interessa a todos os elementos do grupo, embora em proporção diferente [...]” (RIBEIRO, 1986, p.64), o mesmo que acontece em uma empresa, na qual todos trabalham juntos, porém com ideais diferenciados.

A administração escolar deveria ter como objetivos a unidade e a economia, segundo Ribeiro (1986). Diante disso caberia a administração escolar garantir a unidade do trabalho efetuado na escola, e em caráter econômico, produzir mais com menores gastos. Ribeiro (1986) apresenta os processos de Administração Escolar: planejamento e organização, comando e assistência à execução, avaliação dos resultados e relatório crítico (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.266). De acordo com Ribeiro (1986) esses processos seriam o suficiente para que a gestão alcançasse seus objetivos.

Assim como Leão (1945), Ribeiro (1986) defende a estrutura hierárquica de organização, apresentando o diretor como autoridade máxima. Os manuais e os regulamentos

estabeleceriam normas e instruções acerca da utilização de bens e serviços e do comportamento de todos os incluídos no processo de ensino.

Em torno da escola há uma grande cobrança que deve ser realizada por toda a sociedade, por uma escola que produza com grande quantidade e qualidade. Lourenço Filho (2007) faz uma forte relação entre as escolas e a produção econômica do país, chamando a atenção para o gasto do dinheiro público e para a necessidade de organização e de um processo administrativo de qualidade.

Segundo Lourenço Filho (2007) o comportamento administrativo apresenta várias vantagens e atende melhor as necessidades atuais que o processo administrativo formal: “[...] pode-se dizer que as teorias clássicas centralizavam sua atenção no *processo administrativo formal*; nas teorias novas, essa atenção se estende ao *comportamento administrativo*” (LOURENÇO FILHO, 2007, p.57). Mas para Lourenço Filho (2007) as novas técnicas não deveriam substituir as anteriores, e sim enriquecê-las.

Lourenço Filho (2007) aponta para as necessidades de atividades de planejamento, coordenação, controle, avaliação e a valorização das relações humanas que ocorrem no espaço escolar. O autor comparava a escola com uma indústria, na qual as relações humanas são a matéria-prima do ensino: “...as atividades administrativas devem levar em conta as relações humanas, que são a matéria-prima da produção do ensino, estabelecendo um trato entre elas, no sentido de ajustá-las entre si” (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.269).

Segundo Arroyo (1979) a escola poderia contribuir para as desigualdades sociais: “[...] no entendimento do autor, a administração tem sido vista como exercício do poder a fim de reproduzir determinadas relações sociais que são funcionais à manutenção da sociedade civil sob o prisma do desenvolvimento econômico, ou seja, do capitalismo [...]” (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.272). Diante do problema, Arroyo (1979) defende a importância de uma racionalidade administrativa, já que a educação não servia mais para manter o status dos indivíduos, mas para garantir sua competição no mercado de trabalho. Arroyo (1979) aponta a necessidade do desenvolvimento de práticas educativas que envolvam a comunidade escolar, já que todos fazem parte do processo escolar.

Ao referir-se à administração escolar, Félix (1985) se baseia na organização capitalista do trabalho, sugerindo que a administração deve ter controle sobre todo o processo do ensino. De acordo com a autora, técnicas de administração empresarial não devem ser aplicadas à escola, pois o ambiente escolar abrange vários problemas sociais, econômicos e políticos, e não haveria aproveitamento se este ambiente fosse dirigido por um meio

puramente técnico, sem flexibilidade, e que não poderia oferecer a importância que as causas sociais merecem. Félix (1985) ainda defende que a administração Estatal também não é uma boa escolha para o meio de ensino, pois não é capaz de se adequar a realidade humana da comunidade escolar. Sendo assim, a melhor forma de administração considerada por Félix (1985) seria uma organização política e democrática:

Neste sentido, Félix reafirma o caráter predominantemente político da administração escolar, na medida em que é instrumento de controle do processo educativo, tendo em vista os interesses capitalistas, e não mero conjunto de técnicas necessárias ao bom andamento da educação escolar (DABRACH; MOUSQUER, 2009, p.273).

Paro (2000) considera que a administração escolar deve ser vista com um olhar capitalista, sendo necessária a divisão do trabalho para uma melhor execução das tarefas. De acordo com o autor a administração é a “[...] utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...]” (PARO, 2000, p.18), ele aponta como essencial o uso da racionalidade na administração. O autor apresenta a ideia de que mesmo que a administração seja capitalista, isso não a impede a inserção de outras lógicas no processo administrativo visando a transformação social por meio da participação social.

1.3 A ADMINISTRAÇÃO DEMOCRÁTICA OU PARTICIPATIVA

No início do século XXI a sociedade reconheceu a importância da escola como agente transformador da sociedade, e os resultados negativos que a escola apresentava incentivaram grandes mudanças no sistema de ensino, como aponta Laranja:

Neste início do século XXI, vive-se uma reviravolta nos sistemas público e privado do ensino nacional. Após ter chegado à beira da falência moral, a educação brasileira se reconstrói e passa por avaliações e profundas reformas, buscando resgatar o espaço e a responsabilidade política e social que lhe cabem (LARANJA, 2004, p.238).

Através de várias contribuições de vários estudiosos da área, o conceito de administração escolar se modifica, abrindo espaço para uma nova gestão escolar com bases políticas e pedagógicas. Paulo Freire (1967) mostra que a educação se transformou para atender às necessidades do povo, que lutava pela democracia:

O que teríamos de fazer, uma sociedade em transição como a nossa, inserida no processo de democratização fundamental, com o povo em grande parte

emergindo, era tentar uma educação que fosse capaz de colaborar com ele na indispensável organização reflexiva de seu pensamento (FREIRE, 1967, p.107).

Na década de 1980, juntamente com os ideais de democratização do país surgiram os de democratização da escola pública, o que resultou no princípio de “Gestão Democrática do Ensino Público”, na Constituição Federal de 1988, propiciando o ensino democrático:

O ensino democrático não é só aquele que permite o acesso de todos que o procuram, mas, também, oferece a qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito aos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil às oscilações dos administradores do momento. Tem, isto sim, currículo, condições de ingresso, promoção e certificação, bem como métodos e materiais discutidos amplamente com a sociedade, de modo que os interesses da maioria, em termos pedagógicos, sejam efetivamente respeitados. O ensino democrático é, também, aquele cuja gestão é exercida pelos interessados, seja indiretamente, pela intermediação do Estado (que precisamos fazer democrático), seja diretamente, pelo princípio da representação e da administração colegiada (CUNHA, 1987, p. 06).

A gestão democrática foi uma conquista de educadores e movimentos sociais organizados em prol de uma educação pública de qualidade. Foram estabelecidos como princípios para a educação brasileira a obrigatoriedade, liberdade, igualdade, gratuidade e gestão democrática.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/ 1996) surgiu como lei complementar da educação, estabelecendo e regulamentando as diretrizes gerais para a educação e seus sistemas de ensino. A LDB apresenta a necessidade do Plano Nacional da Educação (PNE), que define entre outros temas, os princípios de gestão democrática.

A implantação da gestão democrática na escola caracteriza-se pelo rompimento da administração autoritária e abertura para uma democracia que visa uma melhor organização adequada a realidade da comunidade.

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 (VEIGA, 1997, p.18).

A gestão democrática deve acontecer na escola de forma que todos estejam cientes da mesma, e assim possam conhecer os benefícios que a participação de todos os envolvidos no meio escolar pode trazer para a comunidade.

Para a realização de uma gestão democrática, reuniões e diálogos formais entre professores, coordenadores, direção, pais e alunos não devem ser as únicas alternativas para a participação da comunidade escolar no ambiente de ensino. Vale destacar que atividades de integração e convivência devem ser realizadas constantemente, para atrair a família e toda a comunidade escolar para a escola, tornando o ambiente escolar um espaço acolhedor.

É pelo compromisso e em nome da construção de uma sociedade democrática e da promoção de maior envolvimento das pessoas nas organizações sociais em que atuam, com as quais se relacionam, e das quais dependem, que se favorece a realização de atividades que possibilitem e condicionem a participação (LUCK, 2011, p. 26).

Lück (2011) afirma que para que uma gestão seja democrática, deve criar formas de atribuir responsabilidades à comunidade escolar. Atividades esportivas, culturais e festividades são uma boa oportunidade para estreitar as relações entre escola e comunidade escolar. Essa situação pode oferecer condições para um diálogo mais familiar. Além de reunir as famílias em eventos, a escola pode convidar a comunidade escolar para organizar as festividades, distribuindo as responsabilidades e tornando a comunidade mais influente no ambiente escolar.

Seguindo uma gestão democrática, diretores, professores, pais, alunos, coordenadores e outras pessoas envolvidas na comunidade escolar possuem o direito de contribuir com a administração escolar. Dentre vários benefícios, a gestão democrática alerta a comunidade para a importância da escola, proporciona um trabalho educativo e social em conjunto com os mais interessados na educação – a comunidade escolar.

1.3.1 O Projeto Político Pedagógico

Uma das ações a ser promovidas pela gestão escolar é o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, que segue as Leis de Diretrizes e Bases da Educação, porém é um documento individual de cada unidade escolar, apresentando propostas adequadas à instituição.

O PPP deve ser formulado em um empenho coletivo, contando com representantes da comunidade escolar. A função do PPP é orientar o ensino da escola, apresentar os fundamentos teórico-metodológicos, objetivos, conteúdos, metodologia, aprendizagem, tipo de organização e formas de execução e avaliação da instituição escolar.

Ressalta-se que o PPP requer avaliação, manutenção e ajustes permanentes, pois tem que se adequar a realidade, independente de suas modificações. A coordenação da construção, avaliação e execução desse documento é tarefa do corpo diretivo e equipe técnica da escola, e co-responsabilidade dos professores, pais, alunos, do pessoal técnico-administrativo, e segmentos organizados da sociedade local, além de colaboração e assessoria das Superintendências Regionais da Secretaria de Estado da Educação (VEIGA, 2009).

De acordo com Veiga (2009) o PPP envolve todas as atividades que serão realizadas na escola em um determinado período. A elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola deve considerar uma série de fatores, como as características da escola, estrutura física, recursos humanos existentes, recursos materiais, participação da comunidade na gestão escolar, o próprio Conselho Gestor, seus objetivos, principais problemas, dentre outros itens.

Veiga (2009) ainda aponta que o PPP deve considerar as constantes modificações que ocorrem no meio escolar, tanto em aspectos físicos quanto em aspectos humanos, pois para que possa conduzir o ensino na escola deve estar sempre atualizado de acordo com a realidade da mesma, passando por constantes avaliações e modificado quando necessário, como aponta Laranja:

É preciso valorizar a importância da elaboração do projeto político pedagógico. Não apenas o documento em si. A produção e consecutivas revisões periódicas são o melhor instrumento para a construção e a manutenção da identidade da escola, bem como da apropriação dela por todos os professores e funcionários (LARANJA, 2004, p. 241).

Assim, o PPP da escola é como um retrato da mesma, pois além de direcionar o ensino apresenta em conjunto suas características, renovando-as sempre, pois a escola está em constante modificação e seu PPP deve acompanhar as mudanças, visando se adequar à realidade atual.

O principal objetivo da gestão escolar é uma educação de qualidade. A educação de qualidade não possui padrões, pois cada escola tem suas características, suas necessidades e sua maneira de trabalho. Ressalta-se que qualidade é um conceito que deve ser reconstruído constantemente, acompanhando as transformações da comunidade escolar.

Veiga (2009) aborda a relação entre desenvolvimento do PPP e qualidade de ensino. O modo como é elaborado, executado e avaliado o Projeto Político-Pedagógico da escola, é algo completamente ligado à qualidade de ensino. Uma gestão democrática envolve a todos os que estão ligados à educação; isso quer dizer que o poder e a participação na escola

não deve estar limitado somente a alguns, a um pequeno grupo que decide por todos, mas deve estar aberto à toda a comunidade escolar, por meio de conselhos, reuniões e outros.

A construção do PPP da escola deve ser coletiva, democrática, assim como sua execução e avaliação: “A participação de uma boa consultoria tem muito a contribuir para que o trabalho seja bem desenvolvido [...]” (LARANJA, 2004, p.241). Veiga (2009) defende a ideia de que contando com a participação de todos em um ideal comum- a educação de qualidade- é possível que se alcance esse objetivo. Para que se tenha um ensino de qualidade, é necessário que ocorram constantes transformações na escola, acompanhando as transformações da sociedade e contando com a opinião de todos que fazem parte de seu contexto.

Veiga (2009) comenta as três ideias-chave para a educação. A primeira ideia-chave trata da realização do PPP, como sendo legalmente, uma função da escola. O PPP deve direcionar o ensino da escola, deve ser realizado de maneira coletiva, contando com a participação democrática de todos os indivíduos envolvidos no contexto escolar.

O PPP envolve os fundamentos teórico-metodológicos, objetivos, conteúdos, metodologia da aprendizagem, tipo de organização e formas de execução e avaliação da escola, sendo um projeto que necessita de constantes modificações para se adaptar a realidade da comunidade escolar. Veiga (2009) aborda a gestão democrática como sendo algo fundamental para que se atinja um ensino de qualidade, sendo que a democracia na gestão refere-se à participação de todos na escola, desde a elaboração do PPP, à sua execução e avaliação. Na terceira ideia-chave a autora ressalta que a qualidade na educação não depende somente de sua dimensão técnica ou formal, mas também de sua dimensão social e política, o que possibilita uma participação democrática.

Diante das ideias-chave defendidas por Veiga (2009), pode-se dizer que as legislações educacionais brasileiras as favorecem, conduzindo a educação à democracia para o alcance da qualidade no ensino. Na LDB (1996) tem-se, por exemplo, o artigo 14, que trata da participação de todos na elaboração do PPP da escola: “I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes” (BRASIL, 2010, p. 17). As legislações também ressaltam a criação de conselhos escolares e outras organizações que favorecem a participação de toda a comunidade na gestão da escola, reforçando a democracia na educação e objetivando um ensino de qualidade.

A escola tem um papel fundamental na formação do indivíduo e da sociedade, pois é um espaço de interação social, formação de conceitos e valores, oferecendo ao aluno

meios para que ele desenvolva seu senso crítico. A educação tradicional, não tinha esse ponto de vista, tratava do aluno como um simples receptor de conhecimento, e servia apenas para o seu desenvolvimento individual. Já a educação atual, diferente da tradicional, busca o desenvolvimento individual com o objetivo de alcançar o desenvolvimento social e coletivo: “Mais do que organização, sistema ou instituição, é imprescindível compreender a escola como um organismo capaz de evoluir [...]” (LARANJA, 2004, p.241).

As reformas na educação devem ser contínuas, acompanhando as mudanças e as necessidades da sociedade. O ensino deve ser adaptado ao seu público alvo, por isso cabe a cada escola analisar quem são seus alunos, sua cultura, seus costumes, sua comunidade, formulando projetos que atendam as suas necessidades, tarefa que deve ser partilhada por toda a comunidade escolar.

1.4 AS DIFICULDADES PARA A EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão escolar centralizadora faz parte da cultura brasileira, porém não é a mais adequada e necessita ser modificada para que o desenvolvimento da educação. Essa mudança encontra vários obstáculos pelo caminho, pois uma mudança na administração escolar pode passar por resistência de todos os envolvidos no processo de ensino. A gestão da escola precisa de um líder para favorecer o aprimoramento da instituição.

Cabe ao gestor a tarefa de difundir tal postura e formar um grupo de trabalho comprometido com o desempenho da escola como um todo, pois esta só terá se apropriado de seu caráter empresarial à medida que cada professor ou funcionário se perceber responsável pela saúde da empresa, ao sugerir uma iniciativa que implique redução de custo, ao portar-se como “cartão de visitas” da instituição, ou ao abrir seus canais de escuta para a clientela com a qual se relaciona direta e indiretamente (LARANJA, 2004, p. 240).

Dessa forma, o gestor deve auxiliar a cada membro da escola para que reconheça sua função na mesma, fazendo-o compreender a sua importância para o bom andamento do ensino. Sendo assim, todos devem assumir sua responsabilidade para uma educação de qualidade.

O gestor da escola deve trabalhar como líder que está sempre aberto para ouvir as sugestões e opiniões dos envolvidos no ensino da instituição. Cabe ao gestor realizar encontros formais e informais para que a comunidade escolar participe do processo de ensino, e se sinta comprometida com as ações da instituição. Sendo assim, “Os gestores devem

conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar”. (SANTOS, 2002, p. 16).

Um dos grandes desafios da gestão escolar é fazer com que as pessoas se comprometam com a instituição da qual fazem parte. Diante desse cenário de falta de comprometimento da comunidade, o papel do gestor é fundamental e pode se tornar eficaz: “[...] a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas” (LÜCK, 2002, p.35) .

Outro grande desafio levantado por Laranja (2004) está na falta de motivação do professor: “O desafio está em resgatar o orgulho de ser professor” (LARANJA, 2004, p.243). Sabe-se que o professor é desvalorizado no mercado de trabalho, o que reflete em sua imagem na instituição de ensino. Além disso, passa por vários desafios para permanecer em sala de aula, como salas lotadas, falta de material didático, quantidade insuficiente de profissionais no local de trabalho, dentre outros. Cabe ao gestor auxiliar o professor em seu trabalho, criando estratégias para que toda a comunidade escolar reconheça a importância do professor para a educação.

A postura do gestor frente à instituição é de extrema importância, pois ele é um líder, cujas ações são esperadas pelos professores e analisadas pelos mesmos. Sendo assim, o gestor deve saber trabalhar em equipe, permitindo a manifestação das opiniões dos professores, o que colabora para sua valorização no meio escolar. Laranja (2004) aponta essa e outras atitudes que se espera do gestor:

O mesmo “aprender a aprender” que se busca com os alunos, a mesma predisposição para novas capacitações que se cobra do professor espera-se em dobro do líder, do diretor, enfim, do novo gestor. Uma vez que é a sua postura que vai mobilizar toda a equipe, espera-se dele que:

- Tenha criatividade;
- Perceba o macro;
- Saiba trabalhar em equipe;
- Seja ágil na resolução de problemas;
- Se comunique com eficiência (LARANJA, 2004, p.242).

Laranja (2004) fala de um dos grandes problemas para a gestão democrática; a má administração do tempo:

No meio escolar todos tem tarefas a serem executadas em um tempo predeterminado, e em meio a essa realidade, acontecimentos do dia a dia podem ficar sem o espaço necessário para a atenção devida (LARANJA, 2004, p.244).

Segundo a autora, o gestor deve realizar ações que visem um planejamento flexível, aberto a acontecimentos eventuais, e avaliações dos resultados da escola. Libâneo (2003) também atenta para essa questão, da necessidade de um planejamento racional, direcionado para a conquista de objetivos:

O princípio do planejamento justifica-se porque as escolas buscam resultados mediante ações pedagógicas e administrativas. Há necessidade, pois, de uma ação racional, estruturada e coordenada de proposição de objetivos, de estratégias de ação, de provimento e ordenação dos recursos disponíveis, de cronogramas e formas de controle e de avaliação (LIBÂNEO, 2003, p.336).

Assim, para o gestor escolar a avaliação possui grande importância, pois a partir dela é possível verificar a eficácia do planejamento, proporcionando eventuais mudanças, constatar as metodologias que devem ser conservadas, a qualidade do ensino, a relação professor-aluno, bem como o trabalho do professor. Com um bom planejamento o gestor poderia administrar melhor o tempo, aproveitando-o melhor.

CAPÍTULO 2- OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão da instituição de ensino Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa, verificando se a prática da gestão democrática é realizada pela instituição.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar as causas da implantação da gestão democrática no Brasil;
- Compreender a relação entre a gestão escolar e a comunidade escolar;
- Analisar os benefícios da gestão democrática, assim como suas principais atitudes;
- Explorar a gestão escolar de uma unidade de ensino;
- Verificar se a democracia ocorre na unidade de ensino estudada ou se a gestão ocorre de forma autoritária.

CAPÍTULO 3- METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo principal analisar a gestão da instituição de ensino Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa, verificando se a prática da gestão democrática é realizada pela instituição.

3.2. TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada foi composta de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e criação pessoal com embasamento teórico. Para a pesquisa bibliográfica foram consultadas obras como “Educação escolar: políticas públicas, estrutura e organização”, de Carlos Libâneo (2003); “Projeto Político Pedagógico- uma construção possível”, de Ilma Veiga (1997); dentre outras obras pedagógicas que discutem a gestão escolar, mostrando suas vantagens e desvantagens, as possibilidades do sucesso desse modelo de gestão e as dificuldades da mesma. Também foi realizada uma pesquisa documental utilizando o Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa- 2015 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- 1996. Através desses documentos espera-se ter uma proximidade maior com o sistema de ensino nacional e com o sistema de ensino da unidade de ensino analisada.

3.3. LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa, que está situada à Avenida João Mariano Costa S/Nº no Setor São Domingos na cidade de Itapirapuã-GO.

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA- SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo constituiu-se de uma coleta de dados baseada na aplicação de questionário para membros da comunidade escolar: diretora, coordenadores, professor, pais e alunos. Foi realizada na segunda quinzena do mês de outubro do ano de 2015. Em seguida realizou-se uma análise individual qualitativa dos questionários, e por fim uma análise comparativa entre as respostas. Em relação à definição de pesquisa qualitativa, André (2010) considera que a pesquisa é:

Qualitativa porque se contrapõe ao sistema quantitavista de pesquisa (que divide a realidade em unidades passíveis de mensuração, estudando-as isoladamente), defendendo uma visão holística dos fenômenos, isto é, que leve em conta todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas (ANDRÉ, 2010, p. 17).

Na pesquisa qualitativa ocorre a interpretação do campo pesquisado, utilizando-se das respostas fornecidas pelos participantes. O questionário é um método de recolher informações fundamentado em perguntas escritas. Segundo Oliveira: “Os questionários são úteis para obtenção de informação qualitativa e opiniões relativamente simples” (OLIVEIRA, 2000, p. 24). A elaboração do questionário deve ser feita de forma simples, respeitando o grau de conhecimento e informação do participante.

A realização do questionário foi importante para que se tivesse uma informação concreta da gestão escolar, através da participação dos que estão envolvidos nessa situação. A participação dos sujeitos envolvidos na pesquisa é fundamental, como confirma Freire:

Para mim, a realidade concreta de uma certa área se reduz a um conjunto de dados materiais ou de fatos cuja existência ou não, de nosso ponto de vista, importa constatar. Para mim a realidade concreta é algo mais que fatos ou dados tomados mais ou menos em si mesmos. Ela é todos esses fatos e todos esses dados e mais a percepção que deles esteja tendo a população neles envolvida (FREIRE, 1985, p.35).

Dessa forma, para se ter maior conhecimento da realidade concreta da gestão escolar realizada na unidade de ensino em que foi feita a pesquisa, recorreu-se ao questionário. Esta foi uma forma de conhecer o ponto de vista do indivíduo integrante da realidade da escola, algo que não seria possível obter sem a participação direta de membros da comunidade escolar.

Participaram do questionário 8 pessoas, sendo: diretora (1); coordenadores (2); professor (1); pais de alunos (2); alunos (2). Ressalto que os alunos escolhidos para participar

da pesquisa são maiores de 18 anos. Para a escolha de pais e alunos, foi feita anteriormente uma visita informal à instituição de ensino, verificando quais indivíduos estavam dispostos a participar da pesquisa.

Os questionários foram analisados, a fim de recolher informações sobre a gestão escolar da escola-campo, interpretando-as através da pesquisa bibliográfica. As informações relevantes foram expostas no decorrer da pesquisa.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários foram analisados, a fim de recolher informações sobre a gestão escolar da escola-campo, interpretando-as através da pesquisa bibliográfica. As informações de maior importância foram expostas no decorrer da pesquisa, e os questionários em sua forma completa estão disponíveis em anexo da mesma.

3.6 MATERIAIS E MÉTODOS

Os membros da comunidade escolar que participaram da pesquisa de campo receberam um questionário com perguntas discursivas que visam deixar espaço para a manifestação do entrevistado. Os questionários estão disponíveis ao leitor em anexo à pesquisa. Para a diretora foi aplicado um questionário contendo 11 perguntas que tiveram como tema central sua participação na gestão escolar, a forma como a comunidade escolar participa e sua posição diante da administração escolar. Aos coordenadores da instituição (2), foi aplicado um questionário de maior abrangência, com 22 perguntas sobre sua participação na gestão escolar, a participação dos outros membros da comunidade, os Conselhos dos quais a escola participa, dentre outras. Ao professor foram 12 perguntas pretendendo recolher informações sobre sua participação na gestão escolar, a forma como suas sugestões são recebidas pela coordenação e diretoria, o relacionamento com os pais de alunos, dentre outros dados. Os pais de alunos receberam um questionário contendo 10 perguntas que tinham com propósito avaliar sua participação nas decisões da escola, nas reuniões, na vida escolar dos filhos, dentre outros assuntos relacionados. E por fim, os alunos que foram entrevistados responderam a um questionário contendo 8 perguntas que visaram identificar a posição do

aluno frente à gestão escolar, analisando se ele participa da gestão escolar, e se ele considera que essa participação é relevante.

Primeiramente os entrevistados receberam o termo de consentimento para a autorização para a publicação de suas respostas na pesquisa. Ao entregar o questionário aos entrevistados, me coloquei à disposição para orientá-los quanto a qualquer dúvida sobre as perguntas.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise da pesquisa realizada pretende avaliar os resultados obtidos através dos questionários aplicados a membros integrantes da comunidade escolar da Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa, tendo como objetivo verificar se a gestão da escola é participativa, ou democrática, ou se predomina a gestão centralizadora.

De início, foi feita informalmente à direção da escola, uma solicitação para a pesquisa. A diretora responsável colocou a escola à disposição, para contribuir com a pesquisa. É notável a atitude de gestores que abrem o espaço escolar para o estudo dos acadêmicos. A escola recebe acadêmicos de cursos ligados à educação constantemente, para aprofundarem suas pesquisas, estágios e estudos afins. O questionário foi aplicado para pessoas que fazem parte da comunidade interna e externa da instituição. Ressalta-se que pais e alunos foram escolhidos por meio de diálogo, sendo que dos convidados a participar, muitos não aceitaram a proposta.

4.1 QUESTIONÁRIO À DIREÇÃO

A diretora da escola, Senhora Ana Maria Machado, é formada em Pedagogia e trabalha na instituição a pouco mais de 1 ano e meio. Ana Maria acredita que sua principal função é “Contribuir para o bom funcionamento de todas as áreas da escola” (Ana Maria). Através dessa resposta breve e direta, é possível perceber que a diretora reconhece sua função na escola como responsável por todas as áreas do ensino na instituição.

Quando questionada sobre sua contribuição na formulação do Projeto Político Pedagógico da escola, ela respondeu que preservou as normas e o bom funcionamento da escola. Segundo a diretora, a participação da coordenação pedagógica e do corpo docente nas reuniões são de extrema importância, pois com a participação de todos fica mais fácil solucionar problemas existentes. Da mesma forma, a participação de toda a comunidade escolar é importante, pois “A escola é um grupo, não funciona sem a participação da comunidade” (Ana Maria). À respeito da participação da comunidade, o PPP da escola apresenta a seguinte informação:

De acordo com o Regimento Escolar, a escola como um todo tem autonomia em suas decisões, sendo um processo democrático com a participação de todos os componentes da comunidade escolar, Conselho Escolar e comunidade local (PPP, 2015, p. 10).

É importante destacar que a diretora consulta outras pessoas da instituição ao tomar decisões importantes, e que a participação da comunidade escolar ajuda na identificação das necessidades dos alunos. Foi possível constatar através do questionário que a diretora oferece a todos oportunidades de participação na instituição.

4.2. QUESTIONÁRIO À COORDENAÇÃO

No questionário dirigido à coordenação pedagógica, foram solicitadas duas coordenadoras que participassem da pesquisa, mais apenas uma se prontificou a responder o questionário.

A coordenadora Persiliana Gallieta Capitinga é graduada em Geografia, e Especialista em: Orientação Educacional, Interdisciplinaridade Cultural e Cidadania, e História da Cultura Afro-Brasileira e Africana. Ela trabalha na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa há 23 anos, e há 3 assumiu a função de coordenadora. Segundo a coordenadora, seu papel na escola é auxiliar os professores nas atividades pedagógicas. O Projeto Político Pedagógico da escola contou com a participação de professores e da comunidade escolar, respeitando a realidade histórica, econômica, política, social e cultura da região em que se encontra. Persiliana Gallieta afirma que a formulação do PPP da escola contou com a participação da comunidade escolar.

Uma das contribuições da coordenadora para o PPP da escola foi a sugestão para que fossem criadas ações de valorização da diversidade cultural local. A coordenadora diz que a escola realiza reuniões regulares com a participação da diretora, professores, coordenadores e pessoas do cargo administrativo. Tais reuniões são dirigidas pela diretora e pelos coordenadores pedagógicos. Sobre a participação dos membros da instituição nas atividades da escola, Lück (2002) afirma que:

O talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la. A partir de tais pressupostos, emerge o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados (LÜCK, 2000, p.15).

Segundo Lück (2002), a educação não se restringe à escola, ela deve abranger toda a comunidade, pois ela prepara indivíduos para viverem em sociedade. Quando questionada sobre a assiduidade dos membros da instituição nas reuniões, Persiliana responde que: *“O corpo docente da nossa escola é composto por pessoas que assumem seus compromissos e responsabilidades profissionais”* (PERSILIANA GALLIETA). Segundo Persiliana, as reuniões são importantes para a troca de experiências, o fortalecimento da união entre a equipe e a socialização, promovendo a igualdade educacional.

Para a coordenadora Persiliana, é importante que a escola esteja se apropriando do lúdico para persuadir a presença da família na escola, promovendo a articulação dos saberes, objetivando a formação de cidadãos críticos e tolerantes. Persiliana afirma que a participação de pais, alunos, professores e demais funcionários da escola é muito importante pois todos juntos contribuem nas tomadas de decisões. As opiniões da comunidade escolar são recebidas com respeito e atenção.

Segundo o PPP da escola: *“A comunidade escolar envolve-se no planejamento, desenvolvimento e avaliação do trabalho escolar, bem como, na aprendizagem do aluno e em sua formação cultural, política, social e humana”* (PPP, 2015, p. 18).

Quando questionada sobre como toma suas decisões na instituição, Persiliana responde que não toma decisões sem antes dialogar com outras pessoas da escola, sendo que todas as decisões são registradas em ata nas reuniões. A coordenadora é presidente do Conselho Municipal de Educação, e há outras pessoas da escola que também participam do Conselho, como a diretora, professores, pais e alunos.

Sabe-se que a escola possui muitos alunos da zona rural, e a distância entre a casa e a escola pode ser uma grande dificuldade para a participação da comunidade rural nas reuniões da escola. Vale destacar que a instituição prioriza os alunos da zona rural na distribuição de turmas; o transporte rural de alunos só ocorre no período matutino: *“[...] ficando o turno matutino, preferencialmente, aos alunos que utilizam o transporte escolar, provenientes da Zona Rural”* (PPP, 2015, p.14). Quando questionada sobre a participação de membros da zona rural nas reuniões da escola, a coordenadora disse que alguns pais e alunos da zona rural participam das reuniões, inclusive há professores da escola que residem na zona rural. Persiliana encerra o questionário falando sobre os efeitos da participação da comunidade escolar na instituição: *“Com a participação da comunidade escolar possibilita a socialização dos saberes culturais e promove o respeito e a valorização da memória de um povo”* (PERSILIANA GALLIETA).

4.3 QUESTIONÁRIO AO PROFESSOR

O professor que participou do questionário chama-se Edinei Martins Monteiro, graduado em Geografia e especialista em Gestão e Educação Ambiental. O professor Edinei trabalha na escola há 11 anos. Segundo ele, seu papel na escola é contribuir para a formação de cidadãos críticos e atuantes. Segundo o professor, grande maioria dos pais participa da vida escolar dos filhos. Porém, quando questionado sobre sua interação com os pais dos alunos, o professor Edinei diz que os pais não dialogam com ele sobre o processo de ensino-aprendizado de seus filhos. Dessa forma, percebe-se que há dificuldades de relacionamento entre pais e professores, o que pode prejudicar a efetuação de uma das metas a ser cumpridas no ano letivo de 2015; “Professores, alunos e pais, juntos traçam metas, expõem ideias e criam formas de incentivo à sua participação discente nas atividades escolares” (PPP, 2015, p.10).

Segundo o professor Edinei, a coordenação pedagógica consulta sua opinião antes de tomar decisões sobre seu trabalho em sala de aula. Ele participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, colabora nas decisões da escola, e considera importante a participação da comunidade escolar nas decisões da instituição, pois segundo ele, “[...] *estão indiretamente interligados*” (EDINEI MARTINS). O professor Edinei ainda afirma que suas sugestões, opiniões e observações são recebidas com responsabilidade e respeito, pois todas são registradas em atas.

4.4. QUESTIONÁRIO AOS PAIS

Os pais que participaram do questionário foram Jaime Lopes da Silva e Rosângela Rodrigues dos Santos. O pai Jaime Lopes dos Santos possui uma filha estudando na instituição. Segundo Jaime, ele visita a escola com frequência, e sempre dialoga com professores, coordenadores e diretora sobre o processo de ensino-aprendizagem da escola. Jaime diz que frequentemente é convidado a participar de reuniões da escola, e que sempre comparece às reuniões.

Lück (2002) afirma que uma das maiores dificuldades para o gestor que realiza uma gestão democrática, é a falta de comprometimento por parte da comunidade escolar. Sobre a função da comunidade escolar, o PPP da escola apresenta que:

[...] lembrando que todos os programas e projetos da escola visam a participação do aluno e o seu aprendizado com sucesso, cabem aos professores, alunos, pais e convidados assumirem com responsabilidade, presteza, companheirismo e entusiasmo o seu papel na escola e na sociedade (PPP, 2015, p. 10).

Segundo Jaime, nas reuniões realizadas nesse ano letivo (2015), sempre teve espaço para manifestar suas opiniões. O pai diz que sempre participa das reuniões do Conselho Escolar. Segundo Jaime, professores, coordenadores e diretora e relacionam com pais de alunos de maneira satisfatória.

A mãe de aluno, Rosângela Rodrigues dos Santos, tem um filho estudando na instituição. Ela visita a escola com frequência, e dialoga com professores, coordenadores e diretora sempre que necessário. Frequentemente Rosângela é convidada a participar de reuniões, e sempre comparece. Rosângela diz que durante as reuniões, teve oportunidades de se manifestar, sendo que suas opiniões foram discutidas com todo o grupo.

Rosângela afirma que a relação entre os professores, coordenadores e diretora com os pais de alunos é participativa, aberta, e que as opiniões dos pais são sempre discutidas pelo grupo até chegarem a um consenso .

Pode-se constatar através das respostas dos pais, que a instituição solicita a presença de todos em reuniões e eventos, abrindo espaço para a participação e a expressão de suas opiniões. Além disso, o PPP (2015) nos mostra que a escola realiza vários eventos que envolvem a participação da comunidade no processo ensino-aprendizagem.

4.5. QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS

A aluna entrevistada, Katielen Abadio Fortalo faz o 9º ano do Ensino Fundamental, e estuda na instituição desde o início do ano letivo. Ela disse que sempre é convidada a participar de reuniões da instituição, e que dialoga com professores, coordenadores e diretora sobre o processo de ensino-aprendizagem do qual participa. Katielen considera importante a interação entre professores, coordenação, diretoria e alunos, pois segundo ela, opiniões diferentes sempre trazem algo novo para acrescentar.

O aluno Divino Alves Rodrigues faz o 9º ano do Ensino Fundamental, e estuda na instituição há dois anos. Divino diz que sempre é convidado a participar de reuniões da instituição, e dialoga com professores, coordenadores e diretora sobre o processo de ensino. Segundo ele, as opiniões dos alunos são aceitas pela instituição. Divino acredita ser

importante o diálogo entre professores, coordenação e diretoria, pois dessa forma o ensino tem uma construção compartilhada. Segundo o PPP da escola:

[...] faz-se necessário a construção de um trabalho coletivo voltado para o aluno com planejamento adequado de ações que possam garantir o aprimoramento das velhas práticas e a construção de uma nova escola (PPP, 2015, p. 10).

Através do questionário percebe-se que os alunos sentem-se parte da instituição, tem liberdade de expor suas opiniões e são incentivados a participar de reuniões e outras atividades da escola.

4.6 A DISTINÇÃO ENTRE GESTÃO CENTRALIZADORA E DEMOCRÁTICA.

Quando a escola possui uma gestão escolar centralizadora, o diretor trabalha em um regime aristocrata (TORRES, 2005). Dessa forma, ele toma suas decisões sem consultar os outros membros da escola, e não apresenta interesse em conhecer a realidade do aluno. No Projeto Político Pedagógico da escola que possui gestão centralizadora, que também pode ser chamada de hierarquizada (DAMATTA, 2002), são apresentadas poucas ações de integração da comunidade. Em muitos casos muitas ações são registradas no PPP da escola, mas poucas delas são colocadas em prática, como afirma Torres (2005). Nesse contexto, uma das principais consequências da gestão escolar hierarquizada é que o gestor possui uma visão limitada do processo de ensino-aprendizagem que ocorre na instituição. Além disso, falta interação entre a comunidade e o gestor. Teixeira (2000) afirma que:

Nesse aspecto, é importante observar que uma organização não constitui algo isolado do contexto nacional e social em que está inserida, daí porque sua cultura, mesmo quando tratada quando construção interna, não pode deixar de referenciar as influências da cultura social mais ampla (TEIXEIRA, 2000, p.14).

Dessa forma, a escola está inserida em uma sociedade, não podendo ser tomada como uma organização isolada. Sendo assim ela possui influências da comunidade escolar, e deve reconhecê-las. Torres (2005) afirma que na gestão democrática ocorre a valorização de todos os envolvidos no processo de ensino, fazendo com que opiniões, elogios e críticas se tornem ferramentas para o progresso do ensino na escola. Na escola que possui gestão

democrática, o PPP apresenta ações que garantam a participação das comunidades interna e externa, tornando-as responsáveis pela busca da qualidade de ensino (VEIGA, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa foi possível constatar que as mudanças na gestão escolar brasileira acompanharam as mudanças na sociedade, que de reprimida e liderada pela hierarquia, passou a lutar pela democracia.

A pesquisa fundamentada em referencial teórico e pesquisa de campo, conseguiu obter através do questionário, informações de sujeitos que participam ativamente da situação estudada, portanto apresentaram informações reais sobre a mesma. Ao analisar o Projeto Político Pedagógico da escola, foi possível perceber que a gestão democrática é um dos ideais da escola e constam em suas atividades, momentos de interação entre a escola e a sociedade, além de reuniões com os pais no Conselho Escolar.

Instituições de ensino como a Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa, são orientadas a seguirem a Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Bases da Educação em vários aspectos, no qual se destaca a organização e administração da escola. Segundo a lei, a escola tem por obrigação realizar uma gestão participativa, trabalho que se inicia na construção do PPP da escola. Mas, as instituições de ensino podem encontrar muitos desafios para colocar em prática as atividades elaboradas no PPP. Uma das maiores dificuldades, como foi apresentada na pesquisa, é a falta de comprometimento da comunidade com as atividades da escola.

Diante do questionário realizado pelo professor, foi possível constatar a distância entre pais e professores existente na escola, o que representa um dos empecilhos da gestão democrática. Em relação aos outros questionários e ao estudo do PPP, foi possível constatar que a escola procura atrair pais e alunos, e toda a comunidade escolar através de reuniões, palestras e participação outros eventos com forma de promover a interação entre comunidade e escola.

O PPP da escola foi formulado com a participação de todos os professores, coordenadores e diretora, que trocaram ideias, discutiram melhorias e desafios na elaboração do documento. Através das participações da comunidade escolar por meio dos questionários foi possível constatar que a gestora da instituição não pratica a gestão centralizadora ou hierarquizada, já que realiza com frequência reuniões nas quais o professor, coordenadores, pais e alunos têm espaço para se expressar e suas opiniões são ouvidas e analisadas.

Vale destacar que há uma grande preocupação da escola com o acesso dos alunos à escola, o que promove ações como a distribuição de turmas em acordo com a possibilidade de deslocamento dos alunos.

Em suma, é possível concluir que a pesquisa alcançou seu objetivo, que era de verificar se a gestão da escola era democrática ou centralizadora. Pode-se dizer que a gestão da escola busca a democracia, age em prol desse ideal, estando sempre disponível para receber a comunidade escolar. Portanto, a escola possui uma gestão escolar democrática. Mas, através dessa pesquisa também se pôde constatar que a gestão democrática precisa da participação da comunidade escolar para se manter ativa, ou seja, não depende só do gestor, mas de toda a comunidade escolar, de dentro e de fora da instituição.

PARTE 3

PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

Durante meu curso de Pedagogia aprendi muito, tive contato com um universo diferente que até o momento eu desconhecia. Ser acadêmica é algo inexplicável, é uma emoção muito boa, na qual se misturam alegrias e incertezas. Tenho incertezas quanto ao meu futuro como pedagoga, mas tenho certeza quanto ao que planejo para mim.

Quero que esse curso seja apenas o primeiro de muitos que espero fazer, especializando-se na área da educação. Tenho forte interesse por gestão, então quero me especializar na área. Minha primeira especialização será em Gestão da Educação, mas também quero me especializar em Educação de Jovens e Adultos.

Espero trabalhar no município em que moro (Itapirapuã- GO), pois conheço a comunidade itapirapuense e como considero a educação com agente transformador da sociedade, quero atuar no meu município e agir em prol da melhoria da sociedade através da educação.

Quero trabalhar com educação de jovens e adultos, mas o trabalho com crianças também me chama a atenção. A possibilidade de auxiliar jovens e adultos em sua alfabetização e em seus estudos iniciais é motivadora. Muitas pessoas se sentem (e realmente são) excluídas da sociedade devido ao seu analfabetismo. Meu objetivo é lecionar para essa faixa etária e contribuir para elevar sua autoestima. Também almejo contribuir para a administração da escola em que eu lecionar, ser uma professora competente e interada com a comunidade escolar.

Durante o curso de Pedagogia, realizei várias atividades que envolviam projetos pedagógicos ou intervenções pedagógicas. Interessei-me muito pela possibilidade de trabalhar temas transversais em sala de aula e espero como futura educadora, além de auxiliar na gestão da escola, realizar atividades pedagógicas que incluam temas de interesse de toda a comunidade, como drogas, preconceito étnico, violência, entre outros temas que carecem atenção por parte da sociedade.

Planejo ser uma profissional bem informada, e estar sempre me inovando através do estudo para poder oferecer um trabalho de qualidade para a comunidade escolar, e para a educação do país. Quero saber planejar minhas aulas adequando-as às necessidades dos alunos. Quero ser uma boa profissional, e me aperfeiçoar na área da educação. Após alguns anos de experiência no Ensino Fundamental, espero realizar um mestrado e lecionar em um

curso de graduação em Pedagogia, para auxiliar acadêmicos a conseguirem sua graduação e se tornarem pedagogos como eu me tornarei no final desse curso.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. 16.ed. São Paulo: Papirus, 2010.

ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

_____. Lei Darcy Ribeiro: Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 1996.

CUNHA, L. A. A Educação na Nova Constituição. **Revista da Associação Nacional de Educação – ANDE**, Ano 6, nº 12, p. 5-10, 1987.

CURY, C. R. J. **Legislação Educacional Brasileira**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DABRACH, Neila P.; MOUSQUER, Maria Elizabete L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.

DAMATTA, Roberto. **Intérpretes do Brasil**. Direção de Isa Grinspum Ferraz: TV Cultura e Arte, 2002.

ESCOLA MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA. **Projeto Político Pedagógico**. 2015.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo, 1985.

FREIRE, Paulo. Criando métodos de pesquisa alternativa: aprendendo a fazê-la melhor através da ação. In.: BRANDÃO, C. (Org.). **Pesquisa participante**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense S. A., 1985.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 1.ed. Editora Paz e Terra: Rio de Janeiro, 1967.

LARANJA, Mirza. Discutindo a Gestão de Ensino Básico. In: COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. 1.ed. Porto Alegre: Artmed Editora S. A., 2004.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João F.; TOSHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª edição 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, J. Valente. **Entrevistas**. <http://w3.ualg.pt/~jvolivei/ep/ep.html> 18-10-2000 / EP / Entrevistas - 1 ano 2000.

PARO, V. **Administração Escolar: introdução crítica**. 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002. 94 p.

SANTOS, Gildenir Carolino. **Roteiro para elaboração de Memorial**. Gráf. FE: Campinas, SP, 2005.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. 4. ed. São Paulo: Cortez Autores Associados, 2003.

TEIXEIRA, Lúcia Helena. **Cultura organizacional da escola: uma perspectiva de análise e conhecimento da unidade escolar**. PBPAE, v. 16, n.1, jan./jun. 2000.

TORRES, Lenor Lima. **Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico**. Ensaio: aval. Pol. Pub. Rio de Janeiro, v.13, n.49, p.435-451, out/dez. 2005.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática**. 2009.

_____. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

ZENKER, Márcia Rosielo. A gestão da educação infantil- particularidades. In: COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. 1.ed. Porto Alegre: Artmed Editora S. A., 2004.

ANEXOS

ANEXO 1



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Curso: Pedagogia

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Quanto vale a nota em C.... Esta pesquisa se constitui em um requisito da disciplina Projeto 5, fase 2, sob responsabilidade da Prof. Dr^a Magalis Bésler Dorneles Schneider e da aluna (graduanda) Randna Nis dos Santos Rangel.

O objetivo desta pesquisa é analisar a questão.... Esta pesquisa justifica-se, no sentido de que os resultados sirvam de subsídio para verificar como se dá a questão da instituição...

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

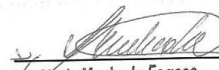
A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada e questionário. O pesquisador poderá realizar intervenções em determinados momentos para direcionar o diálogo à problemática da pesquisa e para esclarecer frases que não ficarem totalmente claras.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do (a) pesquisador (a).

Questionamentos sobre a pesquisa podem ser endereçados à graduanda: Randna Rangel, (e-mail: rd.rangel@bol.com.br); telefone: (62) 9693 8667.

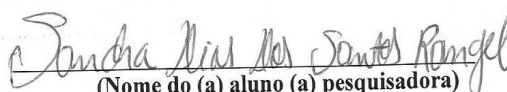
Este documento foi elaborado em duas vias, ficando uma via com o (a) pesquisador (a) responsável e a outra, com o voluntário da pesquisa.

“Declaro que li e entendi o Termo de Consentimento, sendo minhas dúvidas esclarecidas e que sou voluntário a participar deste estudo”.



Ana Maria Machado Fogaça
Diretora
Decreto nº 34/2014

Participante



(Nome do (a) aluno (a) pesquisadora)
Pesquisadora Responsável

Stapinopuã, 13 de outubro de 2015.

ANEXO 2

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
ACADÊMICA: SANDRA DIAS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA
MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA

QUESTIONÁRIO PARA A DIRETORA- DIRETOR

1- Qual é o seu nome?

ANA MARIA MACHADO FOGAÇA

2- Qual é a sua formação acadêmica?

PEDAGOGA

3- A quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha na Escola Municipal Sebastiana Sardenha da Costa?

01 ANO E 08 MESES

4- A quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha na função de diretor (a)?

01 ANO E 08 MESES

5- Qual o seu papel na escola como diretor (a)?

CONTRIBUIR PARA O BOM FUNCIONAMENTO DE TODAS AS ÁREAS DA ESCOLA.

6- Qual foi sua contribuição na formulação do Projeto Político Pedagógico da escola?

PRESERVAR AS NORMAS DO BOM FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

7- O que o (a) senhor(a) pensa sobre a participação da coordenação pedagógica e do corpo docente da escola nas reuniões?

É importante, pois é nas reuniões que podemos discutir e resolver os problemas existentes

8- O que o (a) senhor (a) pensa sobre a participação da comunidade escolar nas reuniões?

Considero fundamental sua participação e contribuições para o planejamento escolar.

9- O senhor (a) considera importante a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores e demais funcionários da escola) nas decisões da instituição?

Sim, a escola é um grupo, não funciona sem a participação da comunidade.

10- Ao tomar uma decisão importante para a escola, o senhor (a) consulta outras pessoas da instituição?

Sim, secretaria da educação, coordenadores, professores inclusive pais ou responsáveis pelos alunos.

11- A gestão da escola conta com a participação da comunidade escolar?

Sim.

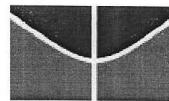
12- Caso a resposta da última questão seja positiva, quais são os efeitos da participação da comunidade escolar na instituição?

Sua participação ajuda na identificação das necessidades dos educandos.

Ana Maria Machado Fogaca
Diretora
Decreto nº 34/2014

Assinatura do participante

ANEXO 3



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Curso: Pedagogia

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Gestão escolar na E.M.S.S.C.. Esta pesquisa se constitui em um requisito da disciplina Projeto 5, fase 2, sob responsabilidade da Profª. Drª Magalis Béssem Dorneles Schneider e da aluna (graduanda) Sandra Dias Santos Rangel.

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão escolar. Esta pesquisa justifica-se, no sentido de que os resultados sirvam de subsídio para verificar como se dá a gestão da instituição.

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada e questionário. O pesquisador poderá realizar intervenções em determinados momentos para direcionar o diálogo à problemática da pesquisa e para esclarecer frases que não ficarem totalmente claras.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do (a) pesquisador (a).

Questionamentos sobre a pesquisa podem ser endereçados à graduanda: Sandra Rangel, (e-mail: sd.rangel@bol.com.br); telefone: (62) 96938667

Este documento foi elaborado em duas vias, ficando uma via com o (a) pesquisador (a) responsável e a outra, com o voluntário da pesquisa.

"Declaro que li e entendi o Termo de Consentimento, sendo minhas dúvidas esclarecidas e que sou voluntário a participar deste estudo".

Prisciliana Gallita Capitanga
Participante

Sandra Dias Santos Rangel
(Nome do (a) aluno (a) pesquisadora)
Pesquisadora Responsável

Itapiraçu, 14 de outubro de 2015.

ANEXO 4

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UNB
 FACULDADE DE EDUCAÇÃO
 CURSO DE PEDAGOGIA
 ACADÊMICA: SANDRA DIAS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA
 MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA

QUESTIONÁRIO AO COORDENADOR PEDAGÓGICO

1- Qual é o seu nome?

Residiana Gallista Capitinga

2- Qual é a sua formação acadêmica?

*Graduada em Geografia. Especialista em Orientação Edu-
 cacional. Especialista em Interdisciplinaridade patri-
 monio cultural e cidadania. Especialista em História
 da cultura Afro-brasileira e Africana UFG.*

3- A quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da
 Costa?

Há 23 anos

4- A quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha na função de coordenador(a)?

Há três anos.

5- Qual o seu papel na escola como coordenador (a)?

Auxiliar os professores nas atividades pedagógicas.

6- Como foi formulado o Projeto Político Pedagógico da escola?

O projeto político pedagógico da escola foi formulado com a participação dos professores e da comunidade escolar, contextualizado de acordo com a realidade histórica, econômica, política social e cultural da nossa localidade.

7- Quais pessoas participaram de sua formulação?

Os professores, alunos, pais, diretor, coordenadores pedagógicos, enfim a comunidade escolar.

8- Qual foi sua contribuição na formulação do Projeto Político Pedagógico da escola?

Sugeri aos colegas para que pudéssemos estar respeitando e valorizando a diversidade cultural local.

9- A escola realiza reuniões regulares?

Sim

10- Quais são as pessoas que participam dessas reuniões?

O diretor, professor, coordenadores e pessoas do cargo administrativo.

11- Quem dirige as reuniões?

O diretor e os coordenadores pedagógicos.

12- Todas as pessoas convocadas ou convidadas a participar das reuniões comparecem?

Sempre. O corpo docente da nossa escola é composto por pessoas que assumem seus compromissos e responsabilidades profissionais.

13- O que o (a) senhor(a) pensa sobre a participação da coordenação pedagógica e do corpo docente da escola nas reuniões?

As reuniões nas escolas é o momento oportuno para os debates e das trocas de experiências, portanto acredito que as reuniões na escola é de grande importância para fortalecer a união entre a equipe e socializar as experiências pedagógicas objetivando a igualdade educacional.

14- O que o (a) senhor (a) pensa sobre a participação da comunidade escolar nas reuniões?

É importante que a escola esteja se apropriando do lúdico para persuadir a presença da família na escola, promovendo a articulação dos saberes, objetivando a formação de cidadãos críticos, humanos e tolerantes capazes de enfrentar a complexidade de situações que surgem na sociedade.

15- O senhor (a) considera importante a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores e demais funcionários da escola) nas decisões da instituição?

Sim, muito importante a participação da comunidade nas tomadas de decisões da escola, pois enriquecem as ideias e facilita a aceitação das decisões que foram articuladas.

16- Como são recebidas suas opiniões e observações acerca de temas que envolvem a instituição?

As opiniões são recebidas com muito respeito e articuladas entre o grupo para assim decidir as melhores escolhas para a escola.

17- Ao tomar uma decisão importante para a escola, o senhor (a) consulta outras pessoas da instituição?

Sim, procuro não tomar nenhuma decisão sozinha, sempre gosto de dialogar com algum dos colegas e procurar registrar em ata as decisões tomadas.

18- Quais pessoas ligadas à escola participam do Conselho Municipal de Educação?

Eu sou uma das pessoas, sou presidente do Conselho Municipal de Educação e os outros membros são também pessoas da escola tanto municipal quanto Estadual.

19- Quais pessoas da instituição participam do Conselho Escolar?

Diretor, secretária da educação, professores pais e comunidade escolar (alunos)

20- Quais pessoas participam do Conselho de Classe?

Diretor, coordenadores, professores e a presença de alguns pais.

21- Há participação de membros da zona rural nas reuniões da escola?

Sim, de alguns pais e alguns alunos e ainda temos alguns professores que residem na área rural.

22- Quais são os efeitos da participação da comunidade escolar na instituição?

Com a participação da comunidade escolar possibilita a socialização dos saberes culturais e promove o respeito e a valorização da memória de um povo.

Periziliana Gallieta Capitinga.

Assinatura do participante

ANEXO 5



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Curso: Pedagogia

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada ...Gestão da rede na E.M. D.C.. Esta pesquisa se constitui em um requisito da disciplina Projeto 5, fase 2, sob responsabilidade da Prof. Dr^a Magalis Bésler Dorneles Schneider e da aluna (graduanda) Dandra Lívia dos Santos Romgel

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão escolar. Esta pesquisa justifica-se, no sentido de que os resultados sirvam de subsídio para verificar como se dá a gestão na instituição

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada e questionário. O pesquisador poderá realizar intervenções em determinados momentos para direcionar o diálogo à problemática da pesquisa e para esclarecer frases que não ficarem totalmente claras.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do (a) pesquisador (a).

Questionamentos sobre a pesquisa podem ser endereçados à graduanda: Dandra Romgel, (e-mail: rd.romgel@bol.com.br ; telefone: (62).96938667)

Este documento foi elaborado em duas vias, ficando uma via com o (a) pesquisador (a) responsável e a outra, com o voluntário da pesquisa.

“Declaro que li e entendi o Termo de Consentimento, sendo minhas dúvidas esclarecidas e que sou voluntário a participar deste estudo”.

Eduinei Martins Monteiro
Participante

Dandra Lívia M. S. Romgel
(Nome do (a) aluno (a) pesquisadora)
Pesquisadora Responsável

Itapirapua - GO, ...16... de outubro... de 2015.

ANEXO 6

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
ACADÊMICA: SANDRA DIAS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA
MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA

QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES

1- Qual é o seu nome?

Edinei Martins Monteiro

2- Qual é a sua formação acadêmica?

*Graduado em Geografia e Pós-graduado
em Gestão e Educação Ambiental.*

3- A quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa?

11 anos

4- Qual o seu papel na escola como professor (a)?

*Contribuir para formação de cidadãos
críticos, pensantes e atuantes*

5- Na sua opinião, os pais dos alunos participam da vida escolar dos filhos?

A grande maioria sim.

6- Os pais dos alunos dialogam com o senhor (a) sobre o processo de ensino-aprendizagem em sua sala de aula?

Não.

7- A coordenação pedagógica da escola consulta sua opinião antes da tomada de decisões à respeito do seu trabalho em sala de aula?

Sim.

8- Qual foi sua contribuição na formulação do Projeto Político Pedagógico da escola?

Colaborador.

9- Como você avalia sua participação nas reuniões realizadas pela instituição?

Boa, pois

10- Qual seu papel nessas reuniões?

Colaborador.

11- O senhor (a) considera importante a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores e demais funcionários da escola) nas decisões da instituição?

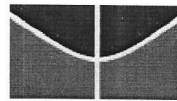
Sim, pois estão indiretamente interligados

12- Como são recebidas suas sugestões, opiniões e observações acerca de temas que envolvem a instituição?

Com responsabilidade e respeito, pois não registrados em atas.

Assinatura do participante

ANEXO 7



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Curso: Pedagogia

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Justas condições na E.M.S.S.C.. Esta pesquisa se constitui em um requisito da disciplina Projeto 5, fase 2, sob responsabilidade da Prof^a. Dr^a Magalis Bésler Dorneles Schneider e da aluna (graduanda) Sandra Dias dos Santos Rangel.

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão escolar. Esta pesquisa justifica-se, no sentido de que os resultados sirvam de subsídio para verificar como se dá a gestão nas instituições.

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada e questionário. O pesquisador poderá realizar intervenções em determinados momentos para direcionar o diálogo à problemática da pesquisa e para esclarecer frases que não ficarem totalmente claras.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do (a) pesquisador (a).

Questionamentos sobre a pesquisa podem ser endereçados à graduanda: Sandra Rangel, (e-mail: sd.rangel ; telefone: (62) 96 9 3 86 6 7, @bol.com.br.

Este documento foi elaborado em duas vias, ficando uma via com o (a) pesquisador (a) responsável e a outra, com o voluntário da pesquisa.

“Declaro que li e entendi o Termo de Consentimento, sendo minhas dúvidas esclarecidas e que sou voluntário a participar deste estudo”.

Sandra Rodrigues dos Santos
Participante

Sandra Dias dos Santos Rangel
(Nome do (a) aluno (a) pesquisadora)
Pesquisadora Responsável

Itapirapuã-GO, 14 de outubro de 2015.

ANEXO 8

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
ACADÊMICA: SANDRA DIAS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA
MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA

QUESTIONÁRIO PARA OS PAIS

1- Qual é o seu nome?

ROSANGELA RODRIGUES DOS SANTOS

2- Qual é a sua profissão?

DO LAR

3- Quantos filhos o senhor (a) possui estudando na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa?

UM FILHO

4- O senhor (a) visita a escola com frequência?

SEMPRE

5- O senhor (a) dialoga com professores, coordenadores e diretor sobre o processo de ensino-aprendizagem da escola?

Sim, SEMPRE QUANDO NECESSÁRIO

6- O senhor (a) é convidado para participar de reuniões na escola com frequência?

Sim.

7- Quando convidado (a), o senhor (a) comparece às reuniões?

Sim.

8- Nas reuniões que o senhor (a) participou durante este ano letivo (2015), teve oportunidade de manifestar suas opiniões?

Sim.

9- Caso sim, como foram aceitas suas opiniões?

DISCUTIDAS COM TODO O GRUPO.

10- Com exceção às reuniões, o (a) senhor (a) visita a escola para tratar de assuntos referentes à instituição?

QUANDO HÁ NECESSIDADE Sim.

11- Como o senhor (a) avalia a relação de professores, coordenadores e diretor com os pais de alunos?

PARTICIPATIVA.

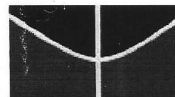
12- Na sua opinião, as opiniões dos pais de alunos são aceitas pela instituição?

Sim, SÃO DISCUTIDAS ATÉ CHEGARMOS A UM CONSENSO EM GRUPO.

Rosalinda Rodrigues das Neves

Assinatura do participante

ANEXO 9



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Curso: Pedagogia

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Gestão escolar no E.M.S.S.C. Esta pesquisa se constitui em um requisito da disciplina Projeto 5, fase 2, sob responsabilidade da Prof.^a Dr.^a Magalis Bêsser Dorneles Schneider e da aluna (graduanda) Dandara Dias dos Santos Rangel.

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão escolar. Esta pesquisa justifica-se, no sentido de que os resultados sirvam de subsídio para verificar como se dá a gestão na instituição.

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada e questionário. O pesquisador poderá realizar intervenções em determinados momentos para direcionar o diálogo à problemática da pesquisa e para esclarecer frases que não ficarem totalmente claras.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do (a) pesquisador (a).

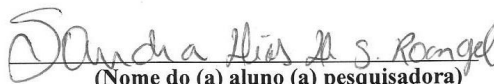
Questionamentos sobre a pesquisa podem ser endereçados à graduanda: Dandara Rangel, (e-mail: rd.rangel ; telefone: (62).96938667, @bol.com.br

Este documento foi elaborado em duas vias, ficando uma via com o (a) pesquisador (a) responsável e a outra, com o voluntário da pesquisa.

“Declaro que li e entendi o Termo de Consentimento, sendo minhas dúvidas esclarecidas e que sou voluntário a participar deste estudo”.



Participante


(Nome do (a) aluno (a) pesquisadora)
Pesquisadora Responsável

Itapicuru, 14 de outubro de 2015.

ANEXO 10

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
ACADÊMICA: SANDRA DIAS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA
MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA

QUESTIONÁRIO PARA OS PAIS

1- Qual é o seu nome?

JAIME LOPES DA SILVA

2- Qual é a sua profissão?

FUNCIONARIO PUBLICO MUNICIPAL

3- Quantos filhos o senhor (a) possui estudando na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa?

Uma filha

4- O senhor (a) visita a escola com frequência?

Sim

5- O senhor (a) dialoga com professores, coordenadores e diretor sobre o processo de ensino-aprendizagem da escola?

Sim

6- O senhor (a) é convidado para participar de reuniões na escola com frequência?

Sim

7- Quando convidado (a), o senhor (a) comparece às reuniões?

TODAS AS VEZES

8- Nas reuniões que o senhor (a) participou durante este ano letivo (2015), teve oportunidade de manifestar suas opiniões?

Sim, A ESCOLA SEMPRE ABRE ESTE ESPAÇO.

9- Caso sim, como foram aceitas suas opiniões?

FORAM SATISFATORIA

10- Com exceção às reuniões, o (a) senhor (a) visita a escola para tratar de assuntos referentes à instituição?

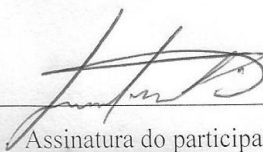
Sim. SEMPRE PARTICIPO DAS REUNIOES DE CONSELHO

11- Como o senhor (a) avalia a relação de professores, coordenadores e diretor com os pais de alunos?

SASIFATORIA

12- Na sua opinião, as opiniões dos pais de alunos são aceitas pela instituição?

NEM SEMPRE TODA.


Assinatura do participante

ANEXO 11



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade de Brasília
 Faculdade de Educação
 Curso: Pedagogia

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Gestão escolar na E.M.S.S.C. Esta pesquisa se constitui em um requisito da disciplina Projeto 5, fase 2, sob responsabilidade da Prof. Dr^a Magalis Béssem Dorneles Schneider e da aluna (graduanda) Dandara Dias dos Santos Romgel.

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão escolar. Esta pesquisa justifica-se, no sentido de que os resultados sirvam de subsídio para reflexões acerca da gestão em instituições.

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada e questionário. O pesquisador poderá realizar intervenções em determinados momentos para direcionar o diálogo à problemática da pesquisa e para esclarecer frases que não ficarem totalmente claras.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do (a) pesquisador (a).

Questionamentos sobre a pesquisa podem ser endereçados à graduanda: Dandara Romgel (e-mail: rd.romgel@bol.com.br); telefone: (62) 9693 8667.

Este documento foi elaborado em duas vias, ficando uma via com o (a) pesquisador (a) responsável e a outra, com o voluntário da pesquisa.

“Declaro que li e entendi o Termo de Consentimento, sendo minhas dúvidas esclarecidas e que sou voluntário a participar deste estudo”.

Katelen Alodis Fortalo
 Participante

Dandara Dias dos Santos Romgel
 (Nome do (a) aluno (a) pesquisadora)
 Pesquisadora Responsável

Itapicuí - SP, 16 de outubro de 2015.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
ACADÊMICA: SANDRA DIAS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA
MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA

QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS

1- Qual é o seu nome e idade?

KATIELEN ABAGIO FORTALO

2- Qual é sua profissão?

COSMUREIRA

3- Desde quando o senhor (a) estuda na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa?

JANEIRO DE 2015

4- Que ano escolar o senhor (a) está cursando no momento?

9º ANO EJA

5- O senhor (a) é convidado a participar de reuniões da instituição?

Sim.

6- O senhor (a) dialoga com professores, coordenadores e diretor sobre o processo de ensino-aprendizagem do qual participa?

Sim.

7- Na sua opinião, as opiniões dos alunos são aceitas pela instituição?

NEM SEMPRE.

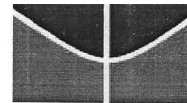
8- Na sua opinião, é importante que os professores, a coordenação e a diretoria dialogue com os alunos sobre temas referentes à escola? Por que?

Sim, PORQUE OPINIÕES DIFERENTES, SEMPRE TRAZ
ALGO NOVO PARA ACRESCENTAR.

Katieleme Abadio Fortab

Assinatura do participante

ANEXO 12



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Curso: Pedagogia

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Questões escolares na E.M.S.S.C.. Esta pesquisa se constitui em um requisito da disciplina Projeto 5, fase 2, sob responsabilidade da Prof^a. Dr^a Magalis Bésler Dorneles Schneider e da aluna (graduanda) Diondra Lúcia dos Santos Rangel

O objetivo desta pesquisa é analisar a questão escolar. Esta pesquisa justifica-se, no sentido de que os resultados sirvam de subsídio para verificar como se dá a questão na instituição.

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada e questionário. O pesquisador poderá realizar intervenções em determinados momentos para direcionar o diálogo à problemática da pesquisa e para esclarecer frases que não ficarem totalmente claras.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do (a) pesquisador (a).

Questionamentos sobre a pesquisa podem ser endereçados à graduanda: Diondra Rangel, (e-mail: rd.rangel); telefone: (62). 96 938 66 7.
@bol.com.br

Este documento foi elaborado em duas vias, ficando uma via com o (a) pesquisador (a) responsável e a outra, com o voluntário da pesquisa.

“Declaro que li e entendi o Termo de Consentimento, sendo minhas dúvidas esclarecidas e que sou voluntário a participar deste estudo”.

DIVINO ALVES RODRIGUES

Participante

Diondra Lúcia dos Santos Rangel

(Nome do (a) aluno (a) pesquisadora)

Pesquisadora Responsável

Itapirapuã-GO, 14 de outubro de 2015.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA- UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
ACADÊMICA: SANDRA DIAS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE VERIFICAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA
MUNICIPAL SEBASTIANA SARDINHA DA COSTA

QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS

1- Qual é o seu nome e idade?

DIVINO ALVES RODRIGUES

2- Qual é sua profissão?

PELOREIRO

3- Desde quando você estuda na Escola Municipal Sebastiana Sardinha da Costa?

DOIS ANOS

4- Que ano escolar você está cursando no momento?

9º ANO

5- Você é convidado a participar de reuniões da instituição?

Sim

6- Você dialoga com professores, coordenadores e diretor sobre o processo de ensino-aprendizagem do qual participa?

Sim

7- Na sua opinião, as opiniões dos alunos são aceitas pela instituição?

Sim

8- Na sua opinião, é importante que os professores, a coordenação e a diretoria dialogue com os alunos sobre temas referentes à escola? Por que?

Sim, PORQUE TEM QUE UMA CONSTRUÇÃO COMPARTILHADA.

DIIVINO ALVES RODRIGUES

Assinatura do participante