



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas**

**Departamento de Administração**

**Curso de Especialização (Lato Sensu) em Gestão Pública Municipal**

**DIVANEIDE DE JESUS**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão  
Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO**

Brasília – DF

Abril - 2019

DIVANEIDE DE JESUS

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão  
Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração  
como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista  
(lato sensu) em Gestão Pública Municipal.

Professor(a) Orientador(a): Prof. Ma. Ildenice Lima Costa

Brasília – DF

ano 2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa a desde que citada fonte.

Jesus, Divaneide.

AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO/ Divaneide de Jesus. – Brasília, 2019.

51 f.: il.

Monografia: Curso de Especialização (Lato Sensu) em Gestão Pública Municipal, Brasília, Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2019.

1. Gestão escolar. 2. Democracia. 3. Escola.

Orientadora: Prof. Ma. Ildenice Lima Costa

**DIVANEIDE DE JESUS**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão  
Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do

(a) aluno (a)

**Divaneide de Jesus**

Professora Ma. Ildenice Lima Costa  
Professora-Orientadora

Prof. Ma. Átila Rabelo Tavares da Câmara  
Professor-Examinador

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos  
Professor-Examinador

Brasília, 27 de abril de 2019

Dedico esse trabalho aos preciosos amigos Francisco Everton e Sheyla Pires, que muito tem contribuído para exercício da minha mente em prol da construção do conhecimento.

Ao meu filho Aurélio Augusto, a inspiração que me impulsiona a buscar todo dia uma nova vida.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me proporcionar vida e sabedoria, aos meus pais, irmãs e sobrinhos por serem o motivo da minha alegria e persistências e buscar cada vez mais o conhecimento. Ao professor – tutor Átila Amaral por seu meu guia ao longo desse curso. A professora Ildenice Costa por aceitar me orientar nesse trabalho de conclusão de curso.

A Democracia não é coisa feita.

Ela é sempre uma coisa que se está fazendo.

Daí porque ela é um processo em ascensão.

É a experiência de cada dia que dita o melhor caminho para ela ir atendendo às necessidades coletivas.

O que há de belo nela é isto.

É que ela tem condições de crescer, segundo a boa prática que fizemos dela

Teotônio Vilela

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivos analisar a gestão escolar democrática participativa da Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa, em Luziânia – GO, partindo da literatura bibliográfica fundamentada nas obras de Coelho e Volsi, (2010), Cury (2005), Jesus (2005), Libâneo (2001), Paro (2008), Veiga, 2009, Wittmann (2007), entre outros. O estudo bibliográfico será respaldado pela pesquisa de campo com coleta de dados. O instrumento a ser utilizado para coletar os dados desta pesquisa será o questionário qual será possível mesurá-los para avaliar como se efetiva a administração da gestão escolar na prática, no que configura com os moldes participativo e democrático. Nesse contexto trará conceito do termo democracia, a importância do conselho escolar, do projeto político pedagógico e do regimento interno para consolidação de uma gestão escolar participativa e democrática. A pesquisa levou-nos a concluir que a instituição de ensino pesquisada traz suas perspectivas de trabalhos com delineamentos filosóficos, democráticos e participativos, e que embora haja deficiências na questão de inserção da comunidade na elaboração de sua Proposta Pedagógica, foi possível notar que o Grupo Gestor mantém boa interação com os docentes, é flexível as opiniões e sugestões do colegiado, os professores são atentos as principais decisões da Unidade Escolar, o Conselho Escolar apresenta-se atuante e desenvolvendo sua função. Para que tais ações sejam efetivas, o gestor precisa proporcionar possibilidades ao grupo escolar para apoderar-se do conhecimento científico, a partir de formações continuadas dentro e fora do ambiente escolar, para apropriarem-se da práxis.

**Palavras-chave: Gestão escolar. Democracia. Escola.**

## **Listas de Gráficos**

Gráfico 1 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	29
Gráfico 2 - Elaborado pela acadêmica (2019) .....	30
Gráfico 3 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	31
Gráfico 4 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	32
Gráfico 5 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	33
Gráfico 6 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	34
Gráfico 7 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	35
Gráfico 8 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	35
Gráfico 9 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	36
Gráfico 10 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	37
Gráfico 11 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	37
Gráfico 12 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	38
Gráfico 13 - Elaborado pela acadêmica (2019).....	39

## Sumário

1 – INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Contextualização.....	12
1.2. Formulação do problema .....	12
1.3. Objetivo Geral.....	13
1.4. Objetivos Específicos .....	13
1.5. Justificativa .....	14
2 REVISÃO TEÓRICA .....	15
2.1. Avaliação: gestão democrática participativa e seus fundamentos .....	15
2.2. Entendimento do termo democracia .....	20
2.3. A participação dos membros do conselho escolar na gestão democrática .....	23
2.4. Gestão escolar e os documentos projeto político pedagógico e o regimento escolar .....	25
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	27
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	27
3.2. Local da pesquisa e caracterização da escola .....	27
3.3. Participantes da pesquisa .....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	29
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	40
REFERÊNCIA .....	42
ANEXOS .....	45

## 1 – INTRODUÇÃO

O que se avalia, como se avalia, quando se avalia? A importância desses questionamentos justifica a essência dessa pesquisa. O ato de avaliar ou de sermos avaliados pode ser uma situação complexa tendo em vista que cada avaliador utiliza um determinado critério, ou seja, não existe um padrão definido para avaliar.

Há filósofos que dizem que o homem possui capacidade natural para avaliar como as coisas, objetos, pessoas e até mesmo julgar o modo de como cada uma deveria ser. Utilizam-se então de critérios, métodos, procedimentos, estratégias que serão utilizadas para aplicar o processo da avaliação.

Quando se fala de avaliação logo pensamos provas, exames, testes, mas também deve levar em consideração que as ações das pessoas podem ser avaliadas e nesse estudo essa é a questão fundamental avaliar a gestão da escola.

Nessa perspectiva, a questão a ser avaliada nesse estudo trata-se da AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO. O ambiente escolar é formado pelos locais onde os diversos profissionais envolvidos na ação educativa atuam. A gestão escolar se concebe no âmbito escolar como meio para alcançar objetivos propostos, como organizar, dirigir, planejar, avaliar. Segundo Bastos (2002), a gestão democrática participativa na escola se aprimora como condição de ruptura do paradigma tradicional. No campo político brasileiro, a gestão democrática tem perpassado por várias transformações, como por exemplo: planejamento participativo, ou seja, com a sugestão da população. A Instituição Escolar tendo como uma de funções como, ensinar o conhecimento histórico-científico, não poderia ficar alheia a tal mudança.

A escola por excelência é o ambiente no qual conecta o homem a sua vivência social e por meio da educação que, o indivíduo pode compreender as relações sociais e as ações históricas para interpretar a realidade. Dentro desse meio escolar é que este estudo se torna importante sendo que, entender como concebe a ação de um gestor em um espaço público é fundamental para explicar as práticas da comunidade que dela participa. Ainda gestar, administrar pode ser visto de modo diverso, porém,

acompanhar, verificar, pesquisar, questionar de perto é que pode dar fundamentos e dados concretos.

Compreender como funciona, como acontece uma gestão democrática participativa é o que torna oportuno ir além do teórico para inteirar-se da prática. O interesse em exercer essa função impulsiona a buscar respostas para perguntas ainda desconhecidas.

O estudo bibliográfico será respaldado pela pesquisa de campo, que será realizada por meio da coleta de dados com a aplicação de um questionário com questões fechadas, tendo em vista traduzir em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão sobre administração da gestão escolar na prática. A delimitação do tema teve como relevância o interesse particular em conhecer nas entrelinhas os procedimentos de uma gestão escolar participativa e democrática. Segundo Lakatos e Marconi (2003) a delimitação do tema acontece a partir do momento em que o tema é definido e especificado, bem como onde se deseja chegar por meio da investigação científica, ou seja, em quais áreas do tema o estudo será direcionado de forma que dê a resolução da problemática.

### **1.1. Contextualização**

Esta pesquisa traz a teorização sobre a avaliação da gestão escolar, em que foi realizada uma análise na Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa, em Luziânia – GO, a partir da literatura bibliográfica fundamentada nas obras de Coelho e Volsi, (2010), Cury (2005), Jesus (2005), Libâneo (2001), Paro (2008), Veiga, 2009, Wittmann (2007), entre outros.

### **1.2. Formulação do problema**

A gestão escolar compreende, além de outras obrigações, o preparo, a realização das atividades contidas na ação pedagógica, o gerenciamento dos recursos materiais, financeiros, a gestão do pessoal e os demais componentes que formam cada unidade escolar.

Surgem então algumas situações envolvendo, por exemplo, os espaços e momentos que envolvem os núcleos de formação continuada, que são tidos como

responsabilidade do município, porém nem sempre acontecem para que a equipe escolar possa trabalhar juntamente com a direção em prol dos objetivos traçados no início de uma administração.

Em algumas unidades escolares normalmente não existe preocupação com os materiais pedagógicos necessários para a execuções de ações educativas. Outras possuem recursos tecnológicos, tais como computadores e impressoras, no entanto, não podem ser usados e é comum encontrá-los encostados em almoxarifados.

Existem também, casos de professores que faltam e não avisam à gestão. Verifica-se ainda problemas relacionados a assiduidade dos professores.

Nota-se ainda a ausência da participação da comunidade nas ações promovidas pela escola, como nas reuniões escolares.

Diante de tais situações mencionadas cabe-nos questionar: o que realmente pode ser feito para que todos contribuam com uma gestão democrática participativa, uma vez que esta não depende apenas do gestor?

### **1.3. Objetivo Geral**

Analisar a gestão escolar democrática participativa da Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa, em Luziânia – GO.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Analisar o processo de gestão democrática e participativa no âmbito das escolas de uma unidade federativa, sob a tutela dos órgãos estaduais de educação.
- Verificar como acontece a participação dos membros do Conselho Escolar;
- Compreender a dimensão da Gestão Democrática e participativa;
- Verificar os principais fundamentos de uma gestão democrática;
- Compreender o papel do gestor democrático.

## 1.5. Justificativa

A gestão escolar ser peça fundamental na sociedade contemporânea, tanto em âmbito nacional e principalmente municipal. A filosofia de uma gestão participativa e democrática tem sido enfatizada como uma transformação social e cultural no ramo da educação como seu todo. Entender como concebe a ação de um gestor em um espaço público é fundamental para explicar as práticas da comunidade que dela Participa.

De acordo com Libâneo (2002), a concepção democrática da escola baseia - se na relação entre a direção <sup>1</sup> e a participação do seu pessoal. Assim defende-se uma gestão no qual as tomadas de decisões são coletivas e discutidas publicamente. Entretanto essa concepção remonta, aos membros que participaram das deliberações, uma postura de compromisso com sua parte no trabalho, admitindo-se a avaliação e coordenação da operacionalização dos objetivos determinados.

Fatores como os supracitados são questões um tanto quanto problemáticas no que diz respeito a gestão de muitas escolas. Em muitas unidades escolares não existe preocupação com as formações continuadas, os gestores não adquirem os materiais necessários para execuções de ações, muitas vezes possuem recursos tecnológicos, mas não podem ser utilizados, existem casos de professores que faltam e não avisam a gestão, há uma ausência da participação da comunidade de pais junto a escola. O que realmente pode ser feito para que todos contribuam para uma gestão democrática participativa, uma vez que não depende apenas do gestor?

A participação configura-se como principal elemento da gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento dos profissionais e usuários em sua objetividade, além de proporcionar relações da escola com a comunidade, e favorecer uma aproximação entre professores, alunos, pais.

---

<sup>1</sup> C.f. Libâneo (2001, p. 78) Gestão são os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

Ao longo dessa abordagem serão elucidadas as questões voltadas para as perspectivas de como o ser humano avalia alguma situação que vivencia, assim como, os fundamentos de uma gestão democrática participativa. O conceito do termo democracia, como é o processo de uma participação dos membros do conselho escolar em uma gestão democrática e a importância dos documentos projeto político pedagógico e o regimento escolar na gestão democrática.

### **2.1. Avaliação: gestão democrática participativa e seus fundamentos**

Em linhas gerais, Nietzsche (1998), define o homem como sendo aquele que avalia. Nessa perspectiva, o homem avalia a própria produção cultural, que está permeada por interesses ideológicos como, por exemplo, ações políticas, econômicas e sociais.

O homem nesse caso idealiza porque está inserido em uma vivência social capaz de torná-lo avaliador. Avaliando a situação, o homem é capaz de projetar-se em uma perspectiva de mudança e, assim, originar uma transformação social, (SEVERINO, 2001). Para Sócrates, de acordo com Reali (2007), a mudança social acontece por meio da virtude no qual o homem tomaria consciência de que é preciso fazer com que a alma seja tal como a sua natureza determina, isto é, boa e perfeita. Aqui a mudança social acontece na medida em que o homem avalia a sua situação e propõe por meio da ideologia uma realidade diferente.

A Lei Diretrizes Base Nacional nº 9.394/96 norteia a atuação da gestão democrática na educação pública, no ensino básico. Ela enfoca a participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou agremiações. Entretanto, mesmo sendo Lei, não garante que tais participações se efetivem na prática.

Nem sempre é possível encontrar uma gestão escolar dentro de todos os parâmetros legais. Em muitas delas percebe-se a prevalência do autoritarismo e o não interesse da comunidade escolar em participar das decisões e das atividades educativas: muitas pessoas, dentre elas os familiares dos estudantes (principais interessados quanto às questões que permeiam a atividade escolar) abrem mãos de exercerem sua cidadania.

Para que a gestão democrática e participativa seja efetiva, é fundamental haja engajamento, comprometimento e envolvimento por parte gestor, além de ocupar-se apenas com o administrativo, adentrar no pedagógico para ter resultados significativos na aprendizagem e escola como todo pensando em resultados qualitativos (LÜCK, 2011, p.26).

Libâneo (2000) considera que a gestão democrática participativa visa sanar situações-problemas por meio de reflexão crítica, buscando solucioná-los de modo que prevaleça um ambiente escolar harmônico. Um dos produtos da gestão democrática é o projeto político pedagógico, esse documento tem em sua essência natureza democrática, pois, nele tem participação do gestor, supervisor, professores, pais e da comunidade para escolar, para que façam suas contribuições sócio-históricas em diálogo coletivo (VEIGA, 1998, p.13-14). O projeto político pedagógico direciona todas as ações, práticas, tendências pedagógicas, currículo, pluralidade cultural, perspectivas da escola etc. Segundo Gadotti (1997) outro mecanismo crucial para uma gestão democrática no sistema político de ensino é: conselho escolar atuante, os recursos financeiros, a organização curricular, e o papel do gestor mediante as ações na escola e o regimento escolar.

A participação da equipe estabelece a experiência coletiva ao permitir a socialização e a divisão de atividades. Paro (2008), diz que a escola tendo a participação de todos os departamentos nas decisões, proporciona força para que o diretor busque apoio juntamente a secretaria municipal de educação priorizando sua autonomia provendo-a com recursos necessários para movimentar de todos os setores da escola.

Conforme o mesmo autor, uma prática administrativa não concebe do nada, mas em situações históricas de que atenda as prioridades dos agentes participantes do grupo escolar. Vale mencionar a importância da estrutura escolar o que dirige e o que planeja. Essa estrutura pode ser a linear, funcional, autogestionária e democrático-participativa. A linear sendo um modo mais simplificado e antigo traz em si uma forma de uma gestão hierárquica sendo de cima para baixo, há também linhas diretas e únicas.

Desse modo, a gestão escolar traçadas nesse padrão tende a ser centralizadora em uma visão de poder do líder, ou seja, do gestor em detrimento de seus subordinados, ou seja, a equipe da escola abaixo do líder o gestor (RIBEIRO, 1952). Já a gestão funcional vista no âmbito escolar apresenta uma tendência de alargamento das

atividades a partir do objetivo geral da instituição, onde há uma conversação do líder, ou seja, o gestor com os departamentos existente na escola.

A gestão funcional traz em si uma visão descentralizadora, articulando o trabalho e envolvendo todos do grupo e expandindo suas participações. A escola com essa tendência estrutural pode promover uma gestão democrática participativa socializando as ideias da comunidade escolar e sua relação com as partes interna e externa da instituição de ensino.

A “coordenação” do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamenta na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. É através dela que são fornecidas as melhores condições para que os diversos setores participem efetivamente da tomada de decisões, já que estas não se concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas na de grupos ou equipes representativas de todos. (LIBÂNEO, 2001, p. 224).

Percebem-se evidências da importância de que os partícipes devam ter na unidade escolar, de forma que estes não foquem apenas em suas tarefas, mas com as estratégias pedagógicas, mas com os métodos administrativos, promovendo assim a racionalidade interna e externa da escola.

Uma gestão democrática tende a não centralizar suas ações e muito menos o diretor agir arbitrariamente, sendo que nela são distribuídas as responsabilidades das atividades a serem executadas. Assim, faz-se necessário que todos os integrantes da unidade tenham conhecimentos dos princípios da gestão democrática participativa, como por exemplo: conhecer e participar efetivamente da construção do projeto político pedagógico, do conselho escolar, do regimento escolar, reuniões de pais dentre outras.

O mundo contemporâneo vive uma crise de valores, predominando um relativismo moral baseado no interesse pessoal, na vantagem, na eficácia, sem referência a valores humanos como dignidade, a solidariedade, a justiça, a democracia, o respeito à vida. Esses fatores de certa forma acabam refletindo na escola, dependendo do modo como são contornados pelo gestor, a repercussão poder ou não ser positiva. Caso haja ações autoritárias delineadas pela gestão verifica-se aí, traços de direção não promotora de uma gestão democrática participativa, sendo que os princípios de contradizem, o foco volta-se a concentra-se no gestor.

Paro (1988), aborda que “atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender à necessidade e interesses de pessoas e grupos”. Ele menciona ainda, que a administração é a intermédio para que se chegue aos objetivos e no sentido amplo da administração, a prática administrativa é “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO 1988, p.18).

A estrutura escolar autogestionária enfatiza a participação direta ou em igualdade de todos os partícipes da instituição, valorizando mais socialização de ideias do que as atividades a serem executadas (LIBÂNEO 2001, p 34). Propõe também decisões em conjunto, no intuito de desfazer todo e qualquer tipo de autoritarismo e poderio, para também promover reuniões e encontros com pais e professores. A concepção autogestionária possui foco de uma organização baseada em eleições para revezamento e cumprimento de funções onde suas responsabilidades são de caráter coletivo.

A estrutura da escola, as relações internas, as formas de organização dos professores, sua coordenação, as atividades culturais realizadas, a disposição do espaço, a ordenação do tempo, etc. determinam um contexto organizativo que dá significado particular ao projeto concreto que uma escola tem para seus professores e alunos (SACRISTÁN, 1998, p.130).

A rotina cultural da escola agrega práticas, normas, ideias e estratégias influenciadas pelo contexto socio-histórico nos moldes de cada época. As realidades sociais, culturais e políticas constitutivas de nosso mundo histórico são construções humanas, que sempre estarão passíveis de sofrer transformações, tanto em níveis lentos e gradativos quanto em rupturas mais profundas na estrutura fundante, que neles produzem transformações radicais.

Para entender a dimensão da gestão democrática e participativa presente nos diversos setores da sociedade, e, exclusivamente na escola se faz importante passar brevemente pelo sistema político que resultou nesse processo de governo em nosso país. Depois da derrota dos nazifascistas na Segunda Guerra mundial - 1945, as ideias democráticas tomaram posse de grande parte do mundo ocidental. No Brasil não foi diferente: houve eleições gerais no país e a sociedade brasileira viveu um período de grande agitação política e cultural. O regime democrático no Brasil teve início a partir da década de 80, baseado na Constituição de 1988 (COTRIM, 2013, p.206).

A estrutura democrático-participativa fundamenta-se no vínculo orgânico entre a gestão e a participação dos indivíduos da escola, (SACRISTÁN, 1998, p.131). De

forma a ressaltar a necessidade de concretização dos objetivos sócio-políticos, previsto para a gestão em exercício, essa concepção prevê um trabalho com foco na qualidade e na competência profissional do grupo, para que os resultados sejam positivos como avaliação sistêmica por exemplo. De acordo com Chiavenato

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com as questões organizacionais. (CHIAVENATO, 2000, p. 173)

A escola pública, mesmo não sendo caracterizada como uma empresa traz em si critérios parecidos podendo ser comparada com uma, pois para avaliar o seu desempenho ela precisa ser organizada, traçar metas, ter expectativas em relação aos resultados de aprendizagem e das ações de um todo, cumprir padrões, normas e regras. Mesmo em uma gestão democrática participativa a instituição de ensino necessita de organização em uma junção interna e externa, ou seja, entrelaçar as relações de dentro e fora do ambiente escolar. A cultura da escola ou cultura organizacional vincula as relações humanas e pedagógicas da escola ao projeto pedagógico, bem como, as práticas da gestão. (FORQUIN, 1993, p. 110).

Para se chegar a uma gestão democrática participativa ao longo do processo a escola caminhou juntamente com o contexto histórico, a partir de uma época de mudanças, transformações e rupturas ideológicas. Ao romper com doutrina da ditadura militar - 1964, a escola, ou seja, os professores e estudantes almejavam uma escola democrática, como novos horizontes, nova “cara”.

Os modos de fazer e de pensar – mentalidades, atitudes, rituais, discursos, ações – amplamente compartilhados, assumidos, postos em questão e interiorizados, servem a uns e a outros para desempenhar suas tarefas diárias, entender o mundo acadêmico-educativo e fazer frente tanto às mudanças ou reformas como às exigências de outros membros da instituição, de outros grupos e, em especial, dos reformadores, gestores e inspetores (VIÑAO-FRAGO, 2000, p. 100).

Desse modo, a direção deve ser como o próprio nome propõe: um direcionador da prática educacional. Isso se efetiva por meio da gestão da participação da comunidade da escola, o que pode propiciar aos sujeitos envolvidos uma efetiva participação no aproveitamento de suas vivências e qualidades.

## 2.2. Entendimento do termo democracia

A compreensão do termo democracia fez a população querer uma escola com os mesmos ideais. Além de um regime político, a democracia propõe a convivência que abrange questões como: atitudes, comportamento, legalidade, ética e moral. Aos poucos a escola foi-se encaixando dentro da sociedade e delineando seu próprio perfil.

O direito de escolher o gestor por meio do voto ainda caminha devagar em termos de nação, porém na rede estadual de Goiás já é uma realidade. Em algumas cidades do estado, a rede municipal já apresenta esta configuração, porém em Luziânia – GO, referenciada por este estudo, ainda permanece a indicação de caráter político: a cada pleito de um prefeito, são indicados professores efetivos da rede para comporem as equipes diretivas das unidades escolares, de acordo com o apoio político local.

No livro de Rousseau (2004), O Emílio, a abordagem da democracia no aparato educacional é tida como possibilidade de democracia direta, sendo o povo o principal agente para consolidação da atividade da democracia negando a ideia de superioridade impositiva, valorizando a liberdade e a igualdade do povo. Para Seco (2012), a Gestão Democrática é indicada especificamente às escolas públicas de modo que possibilite a transparência na prestação de contas, a participação comunitária no conselho escolar, em reuniões de pais, em eleições para diretor, no projeto político pedagógico.

Desse modo, a escola democrática deve priorizar uma educação que desenvolva nos sujeitos a criatividade, a autonomia e uma visão de historicidade (SEVERINO, 2001). Para que isso ocorra, faz-se necessário romper com alguns paradigmas, como romper com os ideais ditatoriais implantados nas escolas no Brasil. A unidade escolar é um ambiente onde desenvolve a aprendizagem formal e a disseminação de valores, a partir do relacionamento e do convívio com a diferença que a escola acolhe, pode acontecer à dinâmica da cidadania.

O termo democracia significa:

Regime que se baseia na ideia de liberdade e de soberania popular; regime em que não existem desigualdades e/ou privilégios de classes; a democracia, em oposição à ditadura, permite que os cidadãos se expressem livremente. Nação ou país cujos preceitos se baseiam no sistema democrático. (DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA, 2018).

Sendo assim, no Brasil a partir da década de 1990, nas escolas públicas a idealização de uma gestão democrática é garantida pela Constituição Federal de 1988, com uma implementação suportada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/1996. Momento em que houve uma remodelação nas políticas públicas, na função do estado e de suas economias. De acordo com Cury (2005):

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar cidadãos ativos que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. Para que isso aconteça, é preciso a participação de todos os envolvidos no processo educativo. (CURY 2005, P. 7).

Assim, a incumbência da direção na administração da escola deve-se a todos os envolvidos. A gestão educacional municipal deve, portanto, sistematizar as responsabilidades de modo que garanta o direito de todos à educação pública, entendo a conjuntura sociopolítica, pois ela pode influenciar grandemente nas ações da escola. A Gestão Democrática é importante nessa junção entre a sociedade e a escola, para que em coletivo, seja instituída a cultura de que a escola pública é para todos, e, entretanto, é compromisso de todos (COELHO E VOLSI, 2010, p. 10).

A escola na esfera municipal nos dá a concepção de que deve ser disponível à criança um lugar social e natural. Um lugar em que se possa vivenciar e adquirir experiências, compartilhar saberes de modo que a forme intelectualmente e criando mecanismos que impulsionem a ir traçando uma ideia de profissão futuramente (PICANÇO, 2012, p. 20).

A escola deve se articular na trajetória do ensino aprendizagem, de forma a propiciar desenvolvimento da criatividade, o trabalho com atividades que desperte o exercício da cidadania, a motivar a criança a buscar novos conhecimentos, a conscientizar-se para aceitação da diferença cultural, étnica, social, religiosa e política.

A função precípua da escola é criar condições para que o aluno, por meio da assimilação do conhecimento sistematizada, disponha de instrumental necessária para o exercício pleno da cidadania e o alcance da autorrealização humana. Assim desconsiderar o papel do currículo escolar constitui desrespeito a esse direito. (RODRIGUES, 1985, p.103).

A escola tem responsabilidades do geral para o particular, ou seja, atender os interesses da comunidade, como a individualidade de todas as crianças. Na escola ocorre o antagonismo, um choque de realidades diferenciadas, algumas crianças já

desenvolvendo suas habilidades e competências intelectivas, outras em processo de inicialização e outras em construção.

Muitos pais atribuem à escola a responsabilidade total pelas aprendizagens das crianças e eximem-se de suas funções educativas, como por exemplo, acompanhar os estudantes em tarefas de casa ou cuidar da disciplina destes.

Vale citar o trabalho de gestão escolar encabeçado pela prefeitura, já que muitas vezes o espaço físico da escola necessita de reforma e nada acontece.

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação (MARQUES, 1990, p. 27).

Vemos ainda a escola configurando-se como um espaço de contradição, por força do poder público municipal, que prega a educação para todos, mas não oferece espaço físico digno para todos. Ainda assim, ela tem que cumprir com suas funções, pois a comunidade, o governo e os pais cobram um ensino de qualidade e também, difundir o saber sistematizado e universal.

A escola pública com delineamento de perfil democrático pode ser vista como um ambiente de formação crítico-informativa, bem como abarcar o conhecimento do alunado. Uma gestão democrática e participativa precisa criar sua dinamicidade e sair da esfera de subordinada, exigir implementação das escolas para alunos, professores e para a comunidade, assumido os princípios da democracia. O crescimento dessa reivindicação surge da própria essência da atividade pedagógica e do contexto onde a educação se efetiva. (WITTMANN, 2007, p.11).

Em procedimentos decisórios, principalmente relacionados à escola pública na esfera municipal, a participação comunitária auxilia na busca de forças, pois traz em si capacidade de mobilização social da massa da população em prol de seus interesses. Segundo Gadotti e Romão (*apud* LIBÂNEO, 2000), a participação influencia na democratização da gestão e na qualidade de ensino. A gestão democrática também pode se concretizar na atuação da comunidade escolar por meio de instâncias como o Conselho Escolar, por exemplo.

### **2.3. A participação dos membros do conselho escolar na gestão democrática**

O gestor gerencia, administra, coordena a unidade escolar, normalmente ele conta com auxílio de secretária, coordenadora do programa “Mais Educação” da rede municipal. Neste programa, as crianças que participam permanecem o dia todo na escola cursando a série regular, em um dos turnos matutino ou vespertino e no contra turno é trabalhado o reforço escolar, com funcionamento de segunda-feira a sexta-feira com oficinas pedagógicas tendo monitores que não são os professores regentes. O supervisor pedagógico também compõe o chamado Grupo Gestor. Cada um, em suas funções deve promover uma gestão democrática participativa, uma vez que as decisões são tomadas em conjunto.

Os Conselhos escolares tornam-se, neste contexto, instrumentos importantes para a desejada prática democrática. A escolha democrática dos dirigentes escolares e a consolidação da autonomia das escolas alinham-se aos colegiados com a finalidade de desvendar os espaços de contradição gerados pelas novas formas de articulação dos interesses sociais. A partir do conhecimento destes espaços, certamente presentes no cotidiano da vida escolar e das comunidades, é que será possível ter os elementos para a proposição e construção de um projeto inclusivo. (AZEVEDO; GRACINDO, 2005, p.34)

O Conselho Escolar tem prerrogativas consultivas, deliberativas e fiscais em fatores determinados na legislação estadual ou municipal e no Regimento Escolar. Esses fatores normalmente incluem particularidades pedagógicas, administrativas e financeiras.

É comum que o conselho escolar seja organizado, eleito no começo do ano letivo. A sua constituição tem que se proporcional tendo parte de docentes, funcionários do administrativo, pais, alunos e membro da comunidade. O conselho escolar tem como seu princípio básico democratizar as relações de poder. (LIBÂNEO, 2000, p.124).

Segundo Jesus (2005), o Conselho Escolar é incumbido pela construção do Projeto Político Pedagógico da escola, pois ele é um instrumento cuja caracterização apresenta-se deliberativa, consultiva e fiscalizadora. Sendo assim, deve organizar encontro periódicos com intuito de aconselhar, fazer, normatizar e averiguar as ações escolares (BRASIL, 2004).

O conselho escolar tem a função de movimentar os diversos setores de uma unidade escolar. Também possui responsabilidade na tomada de decisões, priorizando o

ensino aprendizagem, o desempenho nas avaliações institucionais garantindo a qualidade do ensino (NAVARRO 2004).

Em uma instituição de ensino, os responsáveis pelo conselho escolar como: direção executiva, o representante de pais, do conselho fiscal, de professores e da comunidade, devem agir em coletivo, de modo que possam mediar os conflitos, em união com os demais envolvidos no grupo que tenham argumentos que possam orientar a uma direção estratégica, vislumbrando uma equipe coesa, pronta para cumprir suas atividades de forma equilibrada, onde não perca o ideal de uma gestão democrática participativa. As decisões são tomadas de modo que ninguém tenda para o individualismo evitando o rigor, o autoritarismo. Cabe ainda à gestão da escola refletir sobre a crítica em sua missão, tendo um olhar amplo para os fatos, sendo que é conhecedor da organização pública que administra.

Quando os integrantes de uma organização começam a aprender como as políticas e as ações existentes estão criando sua realidade atual, cria-se um solo novo e mais fértil para o desenvolvimento da visão. Surge uma nova fonte de confiança, que resulta de uma compreensão mais profunda das forças que dão forma à realidade atual e dos pontos de alavancagem para influenciar essas forças. (SENGE, 2006, p. 259).

Nesse sentido, as transformações ocorrem em organizações ajustáveis, ou seja, a cumpre à escola valorizar a dimensão humana, aspirando igualdade às expectativas criadas, perante as questões escolares de cunho cultural e ético. Faz-se necessário que, ocorra um entendimento sobre a importância de dinamizar o trabalho dos envolvidos na escola para que seus objetivos sejam respeitados e não tenham atitude desafiadora. Em meio a essa conversão, o conselho escolar torna-se indispensável, constituído como um mecanismo de reflexão. Outros documentos relevantes são: o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar, que são objetos de análise deste estudo.

Os Conselhos escolares compreendem uma das estruturas de democratização das unidades escolares a partir do momento que acata as sugestões e participações da comunidade, assim compartilhando as responsabilidades com os administradores escolares sobre fatores importantes à escola, sendo elemento singular para caracterizar a gestão dentro dos moldes participativos e democráticos.

## 2.4. Gestão escolar e os documentos projeto político pedagógico e o regimento escolar

Segundo Saviani (1996), é a situação que nos move para o planejamento do futuro, ou seja, a sua manutenção, caso se queira manter a realidade e acompanhar a modificação social. O motor que puncionará nossas ações para o movimento dialético está a ação – reflexão – nova ação social, sendo que, a partir desse movimento os participantes da escola ou da sociedade possam pensar e agir diante dos fatos e das situações diárias tendo novas atitudes em prol de transformações sociais favoráveis ao bem comum de uma maioria de pessoas.

Nessa contemplação, deve-se encontrar o projeto político pedagógico com respaldo por uma gestão democrática participativa, na qual todos deveriam estar inteiramente envolvidos e incluídos na intencionalidade a que se propõe e assim cada vez mais distantes da ideologia dominante de alienação ao *status quo*.

Ao inscrever-se num projeto de transformação social, a escola buscará, por intermédio da ação educativa, a construção de uma nova hegemonia. Isto é, a implementação e a generalização de uma forma de ver e compreender a realidade distinta da atualidade dominante, que possa conduzir as classes subalternas à desalienação ideológica reivindicando espaços de poder. (VEIGA, 2009, p. 169).

Transformação, nesse caso, significa mudança na base político-econômica que sustenta uma estrutura social. A educação atua na formação de consciências e não diretamente na base estrutural da sociedade, é esta capacidade de direção cultural, que conforme Veiga (2009, p. 173), a escola pretende formar quando se propõe a atuar num projeto de modificação social. Freire (1987, p.61) insiste na importância da politicidade da educação ao defender a necessária emersão da consciência do oprimido – que implica a superação de si mesmo enquanto hospedeiro da opressão, por alimentar o medo da liberdade que o leva a acomodar-se, ou conformar-se com a realidade – para que o processo utópico-libertador se torne efetivamente possível.

Contudo, tal processo de construção da pedagogia libertadora não ocorre espontaneamente, mas exige um Projeto Político Pedagógico intencional – planejado – de criticização da consciência a partir do constante desafio que tenciona ação-reflexão-nova ação.

As escolas são terrenos ideológicos e políticos a partir dos quais a cultura dominante ‘fabrica’ suas ‘certezas’ hegemônicas; mas também lugares onde grupos dominantes e subordinados se definem e se reprimem mutuamente em

uma batalha e um intercâmbio incessantes, em resposta às condições socio-históricas 'propagadas' nas práticas institucionais, textuais e vivenciais que caracterizam a cultura escolar e a experiência professor/aluno dentro de determinados tempo, espaço e local. GIROUX e MCLAREN (apud SOUZA, et al 2005, p. 33)

A elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola deve ser impulsionada pelo constante processo dialógico-crítico-participativo e esperançoso para que todos possam compreender as razões dos fatos que constituem a realidade e, assim, se engajar, de forma consciente, na luta de transformação da realidade que implica estratégias e táticas concretas de intervenção no mundo historicamente construído, FREIRE (1987 *apud* Zitkoski e Cunha, 2016)

Nesse sentido a transformação social é fruto de um trabalho educacional voltado para a promoção do homem, e essa promoção se dá em um movimento histórico e cultural, sendo impossível desvincular-se da situação para produzir mudança. É nessa tomada de consciência de que é o sujeito quem se transforma intelectualmente.

O regimento escolar tem a atribuição de manter a concepção filosófica, estrutural, e funcional, política, cultural e pedagógica, da instituição escolar, tendo flexibilidade na execução do currículo de modo que possa ser adaptado com o contexto histórico-situacional do corpo discente da comunidade de ensino. Em uma gestão democrática e participativa deve-se criar meios de compartilhar a forma de administrar, onde além do diretor, os funcionários de caráter administrativo, os professores e pais possam trabalhar democrático e participativo.

É necessária visão global para a ação local, devendo cada um, ao seu nível, poder compreender o sentido das suas ações. A mobilização da inteligência é tanto mais eficaz quanto se inscreve no quadro de um projeto explícito e conhecido de todos. Mobilização interna e estratégia externa são, portanto, dois objetivos indissociáveis que não podem ser atingidos separadamente. (GODET, 1993, p. 23, 24).

Contudo, investigar, questionar, refletir e diagnosticar podem ser fatores fundamentais na identificação e caracterização da escola, de forma a ampliar o campo organizacional da unidade escolar, para justificar o desenvolvimento das ações voltadas para concepções ideológicas de crenças e valores, elementos esses, que pode nortear e gerir conhecimentos e visão da realidade e de mundo.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Na sequência, será apresentando como ocorrerão os procedimentos da pesquisa, a descrição do método, a caracterização da escola, o local, bem como de seus participantes de forma que aproxime o sujeito ao objeto de estudo.

#### **3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

A pesquisa de campo ou coleta de dados são partes do estudo que se efetuam após a verificação bibliográfica, de forma que dê suporte para as informações obtidas acerca da temática em análise. A pesquisa será quantitativa, por meio de questões as quais serão anexados nesse estudo.

O instrumento a ser utilizado para coletar os dados desta pesquisa será o questionário, contendo 13 (treze) questões fechadas, a serem aplicadas junto aos participantes desse estudo. O intuito é conseguir dados que possibilite descrever, analisar, avaliar a gestão democrática, verificar como acontece a participação dos membros do Conselho Escolar da Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa em Luziânia – GO. Os dados e informações adquiridas servirão como instrumentos utilitários para, avaliar e tabular a pesquisa.

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados (FONSECA 2002, p. 22).

Desse modo, em uma pesquisa quantitativa, para melhor nortear a busca de dados, faz-se necessário realizar inferências sobre o objeto de pesquisa pressuposto. Nessa etapa é será possível ter respostas e conclusões sobre os objetivos traçados, e os problemas prévios. A partir disso, os dados coletados podem ser analisados para possíveis analogias. (MARCONI & LAKATOS, 1996, p. 110).

#### **3.2. Local da pesquisa e caracterização da escola**

A Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa localiza-se em um bairro periférico, ao sul da cidade da cidade de Luziânia, tendo sido construída próxima a BR

040. Recentemente foi inaugurada uma unidade de posto de saúde ao lado da escola. No bairro existem poucas ruas com asfalto, nas laterais e na frente, não tem terreno vago. O bairro aparenta precariedade, tem alguns estabelecimentos comerciais e diversas residências. No bairro existe associação de moradores.

A escola recebe de crianças na faixa etária entre 4 e 12 anos. Alguns alunos chegam com pelo menos dois anos de escolaridade em atraso, possuindo ricas vivências pertinentes ao grupo cultural e social, geralmente condizentes aos espaços da igreja, do bairro e da mídia televisiva, mas com poucos conhecimentos prévios sobre a leitura e a escrita. Em sua maioria, as crianças demonstram boa frequência. A merenda escolar é municipalizada pelo Plano Nacional de Alimentação Escolar. A escola conta com a equipe de limpeza que são contratadas pelo município a partir de uma empresa terceirizada.

A seleção dessa escola para pesquisa foi pela facilidade de acesso, de contato e abertura da gestão da escola para execução do meu estudo. Além disso, conhecer a realidade da Unidade Escolar, investigar sobre os padrões dos ideais de uma democrática e participativa.

### **3.3. Participantes da pesquisa**

Para facilitar e ajudar no levantamento de dados a serem coletados, participaram voluntariamente da pesquisa uma equipe de dez professores que atuam em salas de 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I. Os participantes são funcionários da escola há mais de dez anos, sendo oito efetivos e dois contratados e responderam ao instrumento proposto.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo avaliativo da gestão da Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa, configurar-se-á a partir de análise de ações permeados por um período, no qual a apreciação permitida pela pesquisa poderá destacar as quais movimentos e resultados dessa gestão, se poderá ser caracterizada como democrática, participativa ou não. Estima-se considerar que:

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. (TRIVIÑOS 1987, p. 146).

Para a execução da pesquisa, foi apresentada solicitação de autorização à direção, que apoiou dando autonomia para apreciação da pesquisa com os professores. A seguir, apresentaremos os resultados provenientes da aplicação do instrumento.

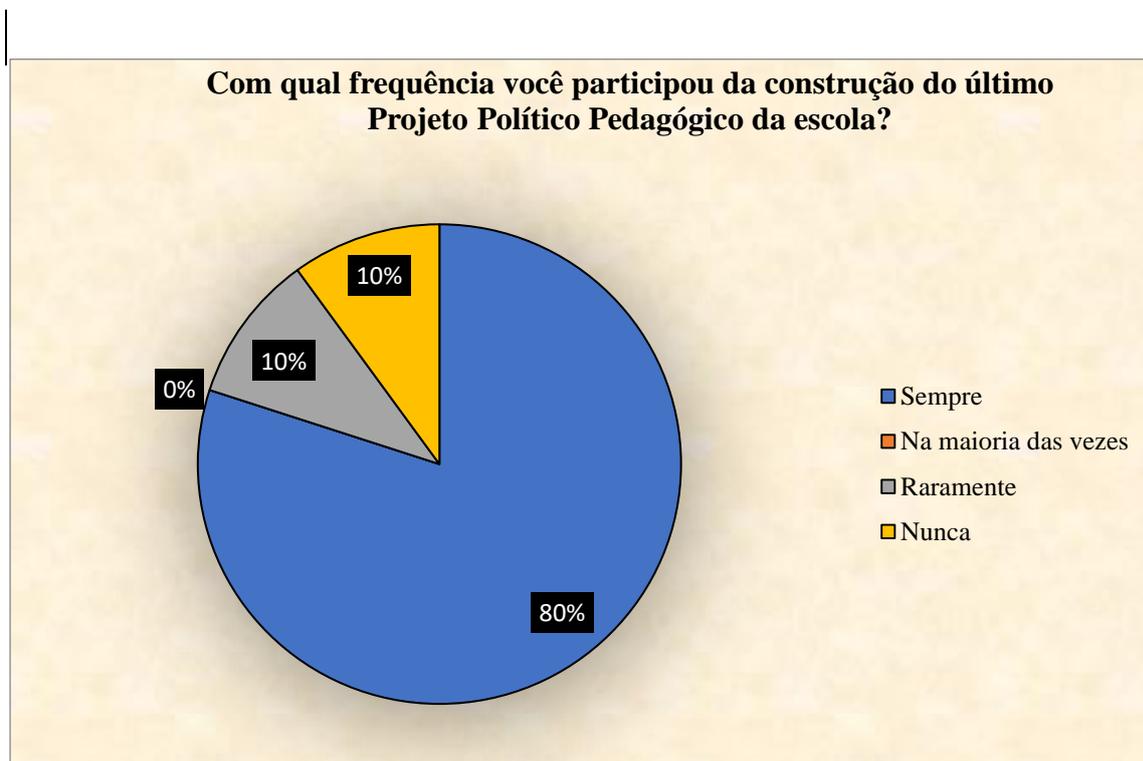


Gráfico 1 - Elaborado pela acadêmica (2019)

De acordo com os dados obtidos 10% dos professores não participaram da construção do Projeto Político Pedagógico, outros 10% raramente participaram dessa construção. Do total de pesquisados, 80% informaram que sempre participam da construção do documento. Segundo os dados, a escola vem contribuindo na construção de ambiente público e democrático. Não houve respostas ao item na maioria das vezes.

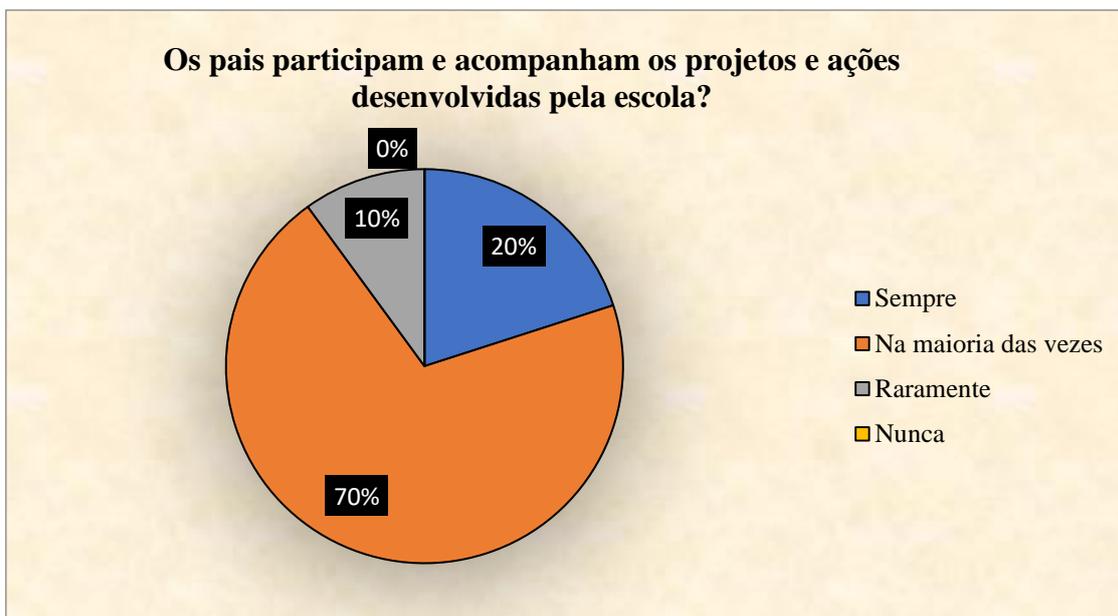


Gráfico 2 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Na questão número 2, que ressalta a participação dos pais nos projetos e ações da escola, percebemos pelo Gráfico 2 que 10% dos pesquisados informaram que os pais raramente participam e acompanham as ações desenvolvidas na escola e 20% disseram que os pais sempre participam das atividades que a escola propõe outros 70% responderam que os pais na maioria das vezes participam das ações propostas pela escola. Não houve respostas ao item nunca. Nesse resultado percebe uma contradição relacionada ao gráfico 5 que traz em 100% que a comunidade escolar, principalmente os pais, participaram da elaboração da Proposta Pedagógica

Nota-se que a participação dos pais junto à escola aparece em porcentagem relevante no gráfico atual enquanto no Gráfico 5 eles nunca participaram da Proposta Pedagógica, o que pode-se deduzir que a Unidade Escolar solicita a presença dos pais apenas em alguns momentos da gestão. Como vemos nos dados informados provavelmente os pais nunca deixaram de participar de alguma forma nas ações desenvolvidas na escola, ou seja, são presentes na Unidade Escolar.

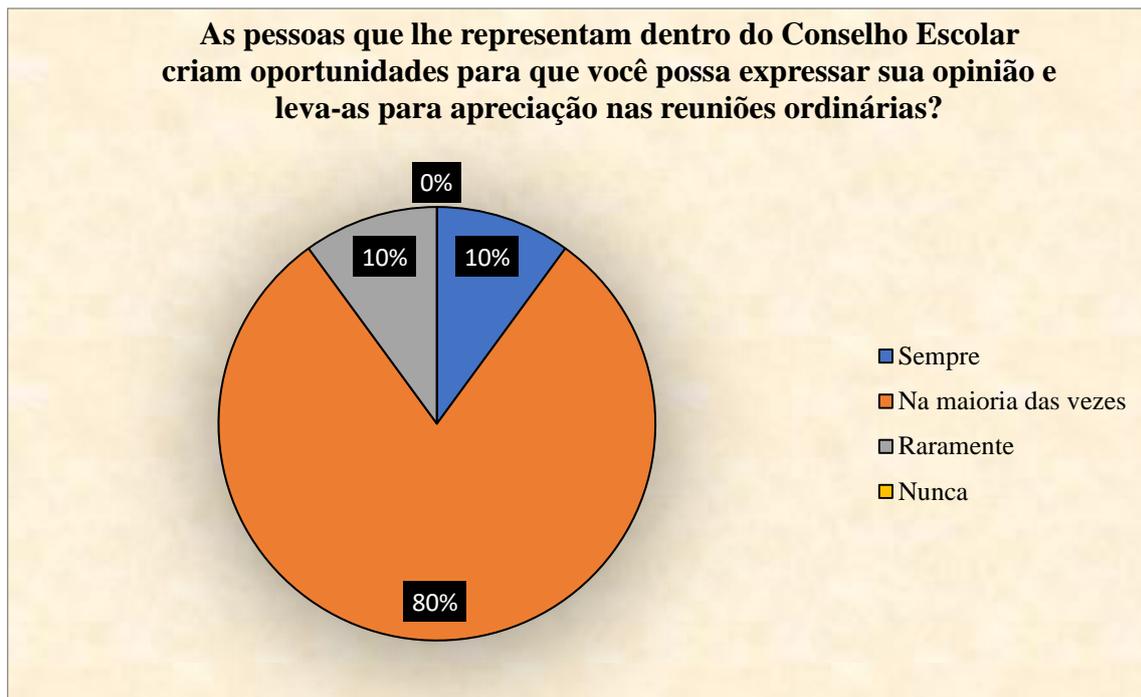


Gráfico 3 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Do total de professores entrevistados, 10% deles responderam suas opiniões sempre são levadas em apreciação junto ao Conselho Escolar, outros 10% mencionaram que raramente suas opiniões são consideradas junto ao Conselho e 80% apontaram que na maioria das vezes pessoas que lhe representam dentro do Conselho Escolar criam oportunidades para que você possa expressar sua opinião e leva-as para apreciação nas reuniões ordinárias. Não houve respostas ao item nunca. Pode-se considerar que a atuação dos funcionários da escola torna-se relevante para formação de uma gestão democrática e participativa no processo educacional.

No Gráfico 3 as respostas foram em 80% de que na maiorias das vezes as oportunidades são criadas para as pessoas darem suas opiniões e até mesmo que elas sejam levadas para as reuniões ordinárias. Observe mais adiante que de acordo com os dados do Gráfico 6, 100% dos participantes informaram que a diretora escolar é aberta as opiniões e sugestões.

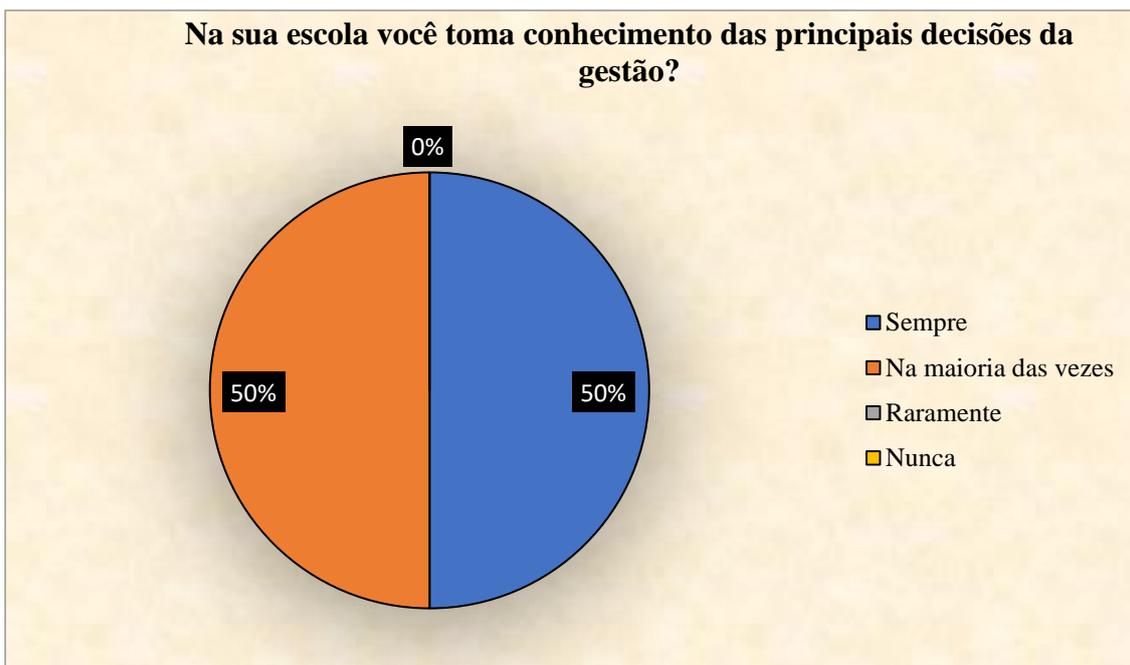


Gráfico 4 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Em relação às principais decisões da gestão, 50% dos docentes responderam que sempre toma das principais decisões da escola conhecimento, os demais 50% disseram que na maioria das vezes toma das principais decisões da escola conhecimento. A tomada decisão de maneira conjunta pode deixar o grupo mais coeso em relação ao desenvolvimento do trabalho. Não houve respostas aos itens raramente e nunca.

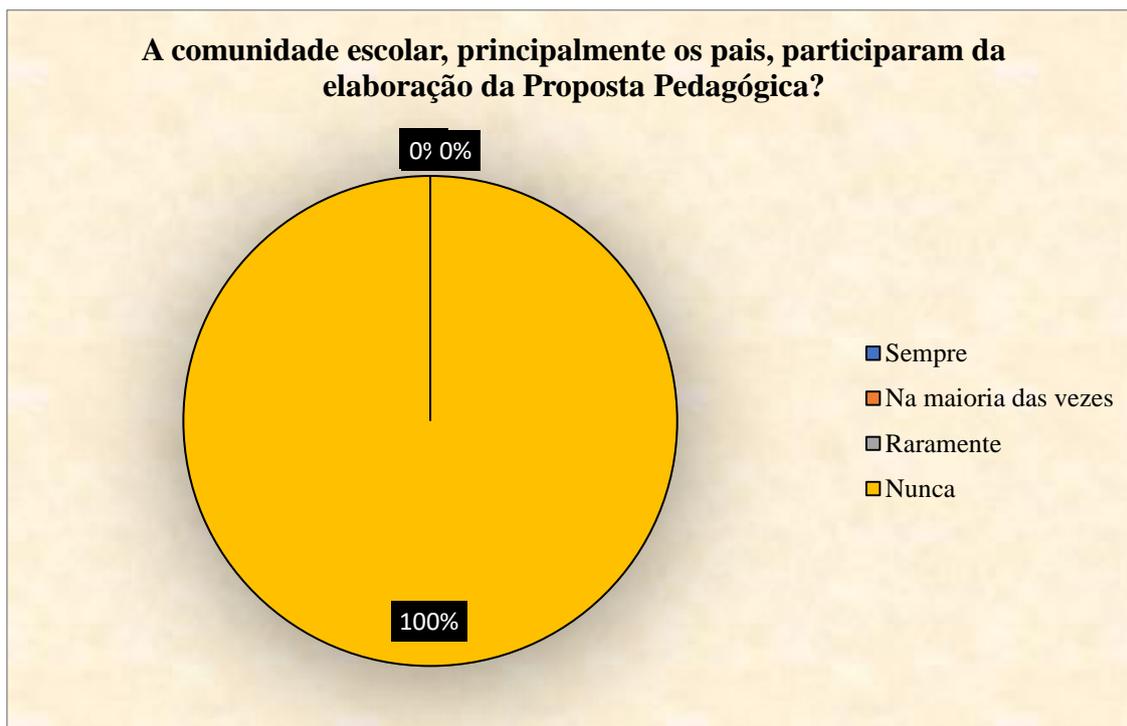


Gráfico 5 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Do total de participantes, 100% disseram que a comunidade escolar nunca participou da elaboração da Proposta Pedagógica. Este é um documento que passou a ter um significado fundamental ao que diz respeito a uma unidade de ensino, principalmente quando a escola carrega em si o ideário democrático. Nesse caso nota-se que não existe participação dos pais, da comunidade junto ao grupo em sua construção. Percebe-se que existe de certo modo, falha na gestão devido ao fato de nunca ter organizado a participação dessa proposta. Não houve respostas aos itens sempre, na maioria das vezes e nunca.

Observa-se que, no gráfico 2 os dados demonstram que na maioria das vezes os pais estão presentes nas atividades da escola, e que nessas falhas pode-se pontuar: falta de engajamento gestão com a comunidade, facilidade na elaboração da proposta com a presença de poucas pessoas da comunidade.

A partir dos gráficos 5 e 2 (que traz à discussão o acompanhamento dos pais nos projetos e ações desenvolvidas pela escola), verifica-se que a Proposta Pedagógica não tem encaixado com os demais processos administrativos da escola.

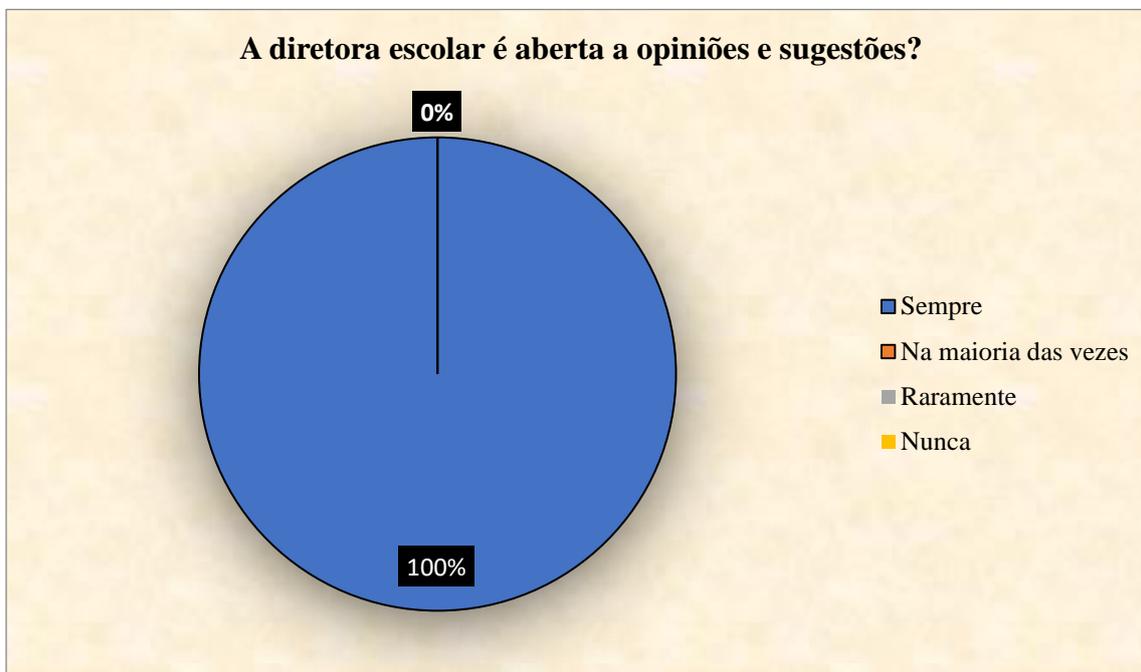


Gráfico 6 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Do total de pesquisados, 100% apontaram que a diretora escolar sempre está aberta opiniões e sugestões. Verifica-se a partir dos dados que a gestora administrativa apresenta-se com um perfil democrático sendo flexível. Não houve respostas aos itens na maioria das vezes, raramente e nunca.

As opiniões diferentes são importantes em uma gestão com a filosofia democrática e podem contribuir para a criação da Proposta Pedagógica dando abertura para a participação dos pais e da comunidade. Por meio das respostas citadas no Gráfico 5, a Escola Municipal Alda Vieira de Sousa Mingone I não desenvolve suas perspectivas de trabalho. O plano de estudo parece relativizar as sugestões da comunidade escolar. Nota-se que mesmo a gestora sendo aberta a opiniões, existe algum problema relacionado à elaboração da Proposta Pedagógica.

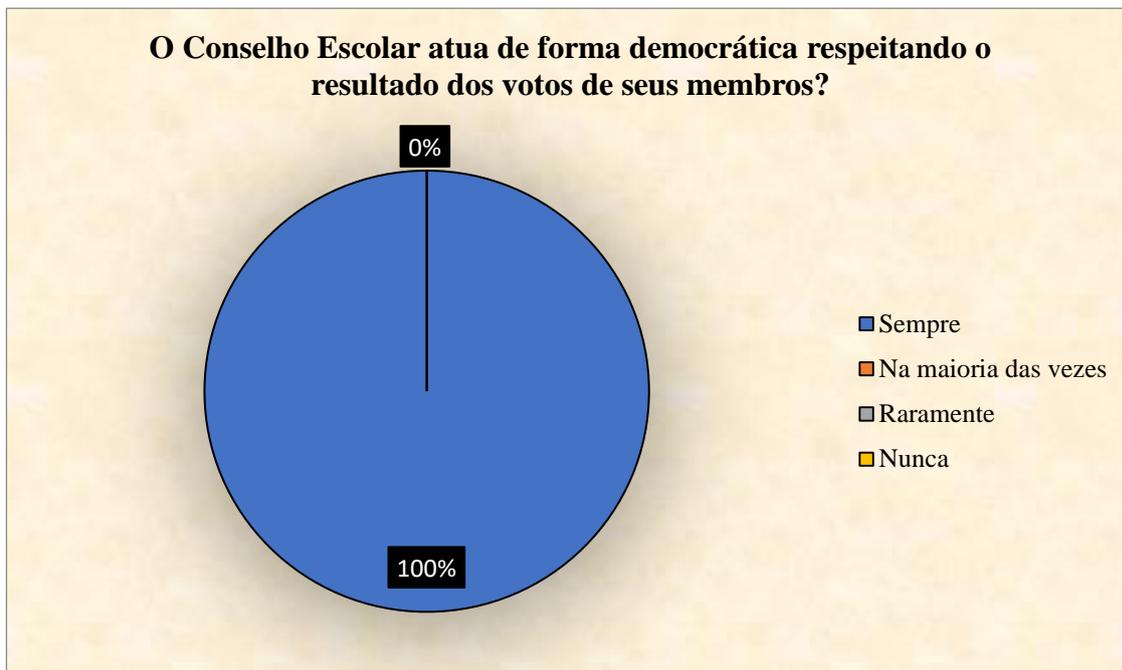


Gráfico 7 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Do total dos pesquisados, 100% responderam que o Conselho Escolar sempre atua de forma democrática respeitando o resultado dos votos de seus membros.

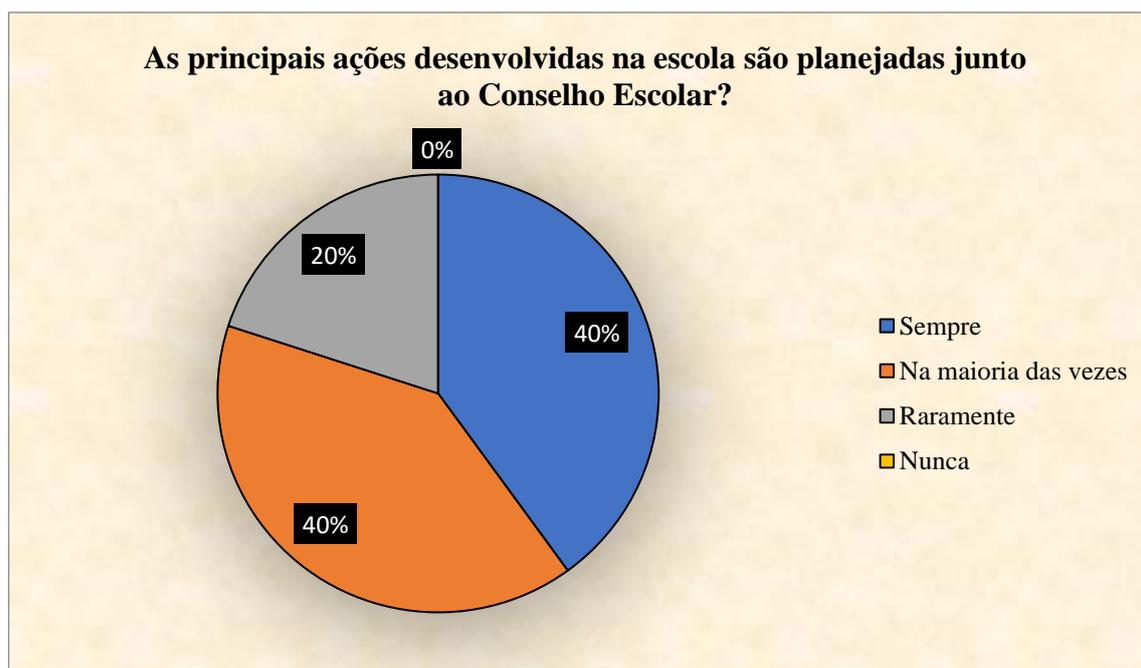


Gráfico 8 - Elaborado pela acadêmica (2019)

De acordo com as respostas 20% dos docentes abordaram que as principais ações desenvolvidas na escola raramente são planejadas junto ao Conselho Escolar e 40% disseram que sempre são planejadas juntas ao Conselho, outros 40% informaram que na maioria das vezes são planejadas juntamente com Conselho Escolar. Não houve resposta ao item nunca.

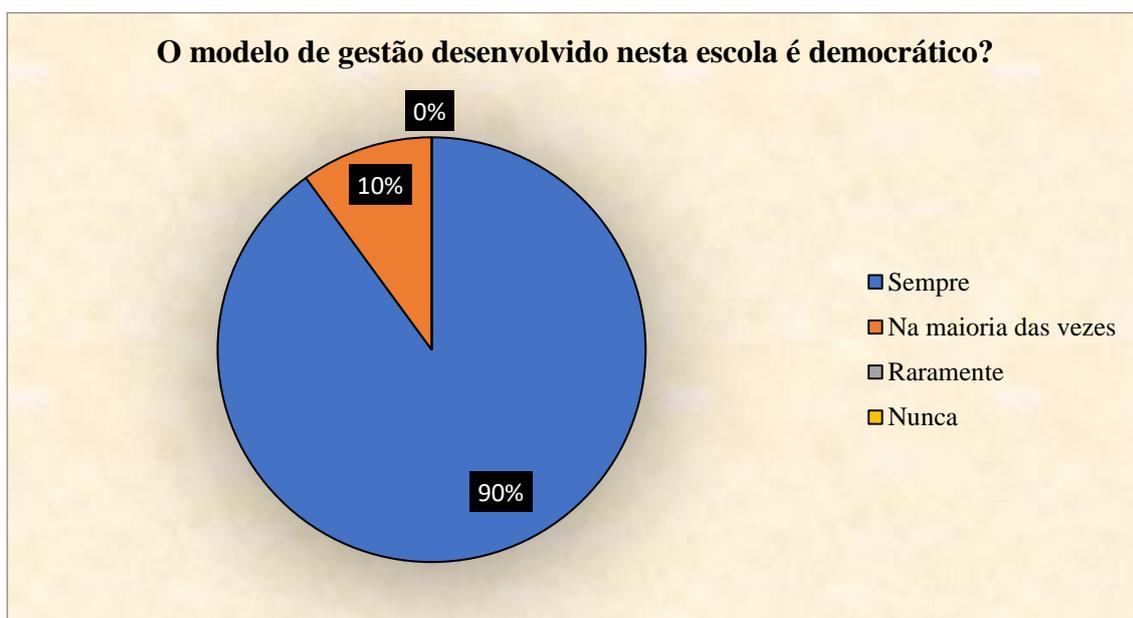


Gráfico 9 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Segundo os dados, 10% dos professores mencionaram que na maioria das vezes o modelo de gestão desenvolvido nesta escola não é democrático e 90% deles apontaram que sempre o modelo desenvolvido é democrático. Não houve respostas aos itens raramente e nunca.

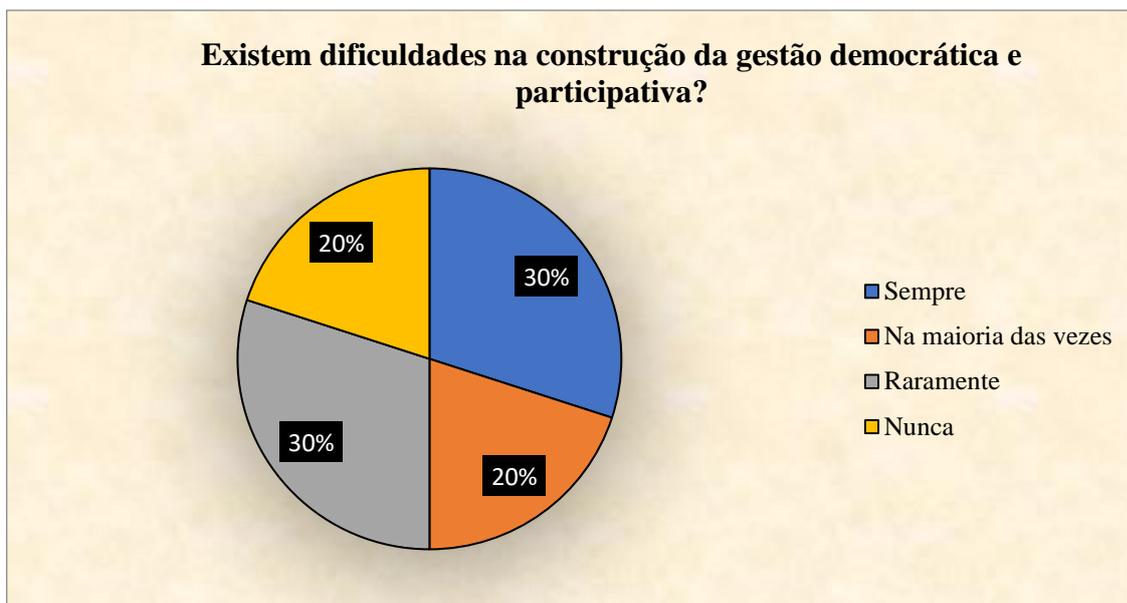


Gráfico 10 - Elaborado pela acadêmica (2019)

De acordo com os participantes 20% responderam que na maioria das vezes existe dificuldade na construção da gestão democrática participativa, 20% responderam que nunca, ou seja, não existe dificuldade no processo de uma gestão democrática participativa, 30% apontaram que sempre existe dificuldade na construção de uma gestão democrática e outros 30% apontaram que na maioria das vezes existe dificuldade no exercício de uma gestão democrática participativa.

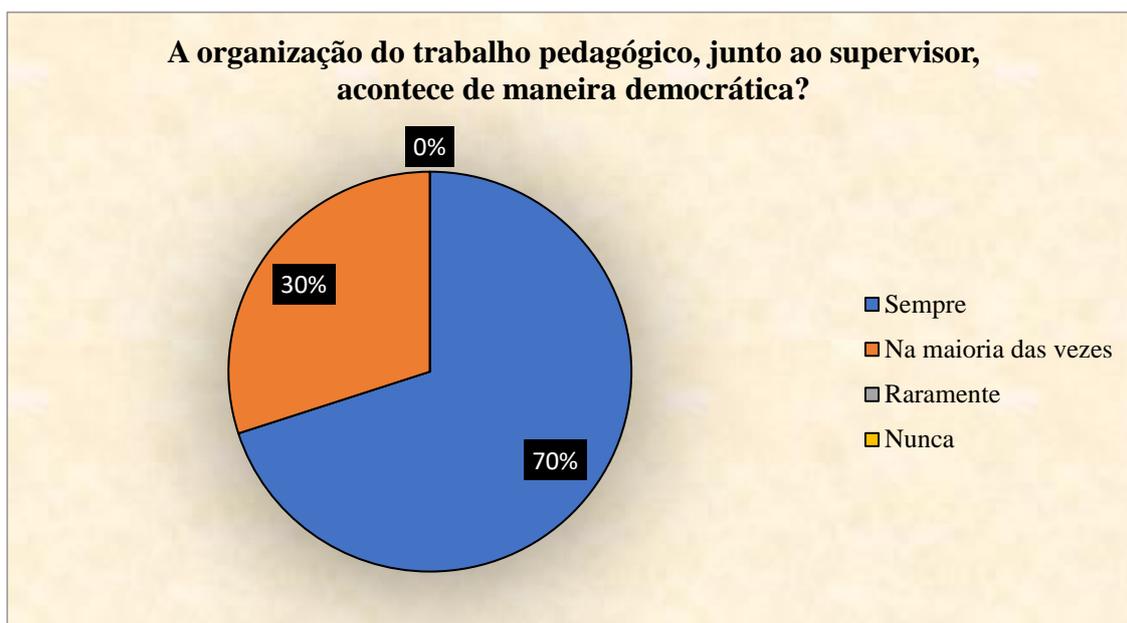


Gráfico 11 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Do total de entrevistados, 30% apontaram que na maioria das vezes a organização do trabalho pedagógico, junto ao supervisor, acontece de maneira democrática e 70% abordaram que sempre a organização do trabalho pedagógico, junto ao supervisor, acontece de maneira democrática. Desse modo, percebe-se que o grupo gestor vem desenvolvendo uma atividade coesa rumo a uma gestão democrática. Não houve respostas aos itens raramente e nunca.

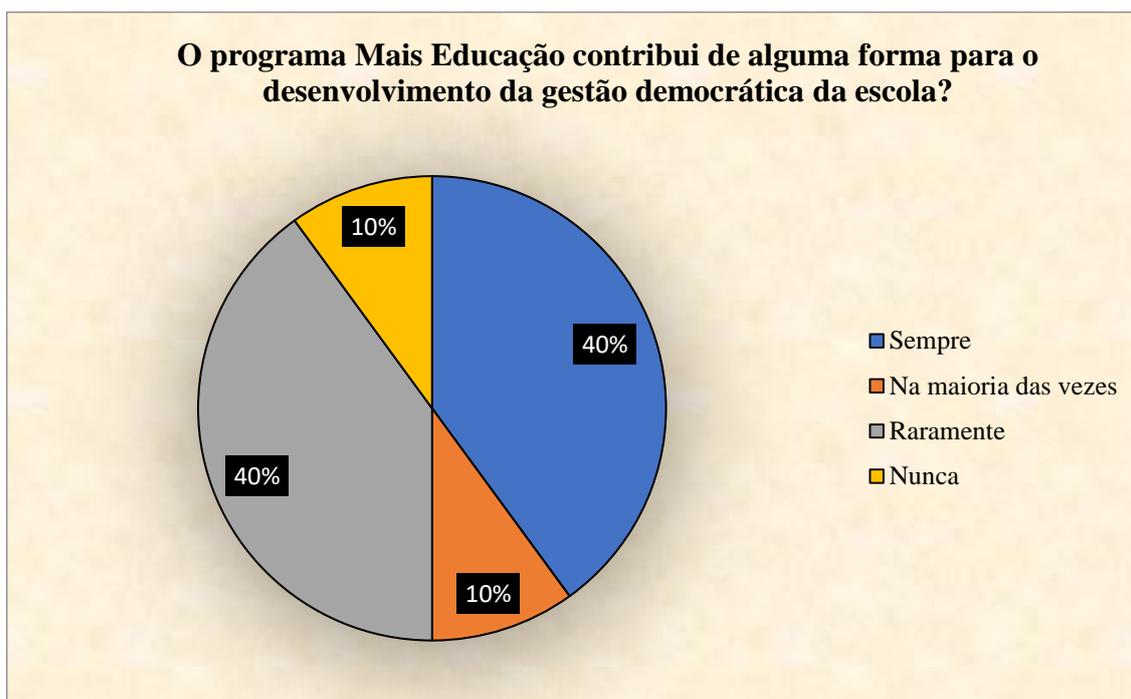


Gráfico 12 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Do total de pesquisados, 10% responderam que o programa “Mais Educação” contribui na maioria das vezes para o desenvolvimento da gestão democrática da escola, 10% disseram que nunca contribui para o desenvolvimento da gestão democrática, 40% mencionaram que raramente contribui para o desenvolvimento da gestão democrática da escola e 40% apontaram que sempre contribui.



Gráfico 13 - Elaborado pela acadêmica (2019)

Dos docentes pesquisados, 10% disseram que na maioria das vezes a organização do trabalho da secretaria escolar contribui para desenvolvimento da gestão democrática, 10% responderam que raramente contribui 10% que nunca contribui e 70% que sempre contribui para o desenvolvimento da gestão democrática.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A educação consiste em um direito fundamental e indispensável para os indivíduos principalmente para as crianças. É também na escola que se constrói a base do conhecimento e formam-se cidadãos. Entretanto, é um desafio na atualidade promover um ensino público de qualidade e acessível a todos. O gestor da escola deve estar atento ao delineamento e aos parâmetros no que regem uma gestão participativa e democrática para que não se deturpe e não se desintegre a democracia evocada pela cidadania diante da sobreposição de condições sociais básicas do público atendido.

A tomada de consciência dos dados relativos aos resultados escolares se traduz em uma alternativa que tem como essencialidade o conjunto de dados, informações e ações para alcançar as perspectivas de uma boa administração escolar podendo contribuir para uma transformação social. Para que a mudança aconteça, torna-se importante aos partícipes que eles sejam comprometidos com a educação, demonstrem-se assíduos, envolvidos com as ações planejadas junto ao grupo gestor para que culminem com a aprendizagem institucional. Para que tais ações sejam efetivas o gestor precisa proporcionar possibilidades ao grupo escolar para apoderar-se do conhecimento científico, a partir de formações continuadas dentro e fora do ambiente escolar, para apropriarem-se da práxis.

Outros pontos essenciais são a aquisição de recursos didáticos pedagógicos como materiais de papelaria e bens para apoio pedagógico como recursos tecnológicos. O gestor em seu papel deve também ajustar a parte administrativa para atender todas as demandas da unidade escolar.

De modo geral pode-se concluir que a Escola Municipal Alda Vieira de Sousa Mingone I, traz suas perspectivas de trabalhos com delineamentos filosóficos democráticos participativos, embora haja deficiências na questão de inserção da comunidade na Elaboração de sua Proposta Pedagógica, foi possível notar que o Grupo Gestor mantém boa interação com os docentes, é flexível as opiniões e sugestões do colegiado, os professores são atentos as principais decisões da Unidade Escolar, o Conselho Escolar apresenta-se atuante e desenvolvendo sua função.

O Supervisor pedagógico exerce seu papel de modo democrático para intermediar a teoria e a prática entre os professores. A escola conta com o “Programa

Mais Educação” que além de desenvolver atividades de reforço escolar também contribui para a aplicabilidade da gestão democrática da escola, o trabalho desenvolvido pela secretaria escolar ajuda na organização da gestão democrática da escola.

No decorrer da pesquisa, foi possível perceber que, as deficiências podem ser melhoradas como: estruturar a Associação de Pais e Mestres uma vez que, os pais são participativos na escola e os professores compreendem o conceito de gestão democrática. Os dados do estudo em sua maioria houve um equilíbrio entre as respostas obtidas as quais tinham como questionamento as principais articulações de uma gestão democrática e participativa.

Finalizo deixando como proposta de uma nova pesquisa nessa escola: “O impacto das decisões da gestão na aprendizagem dos alunos”, este estudo não atingiu, não aprofundou nesse campo, devido ao tempo dedicado a esta temática.

## REFERÊNCIA

AZEVEDO, J. M. L.; GRACINDO, R. V. **Educação, sociedade e mudança**. Brasília: CNTE, 2005

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5.

COELHO, M. P., VOLSI, M. E. F. **As Bases Legais da Gestão Educacional e da Gestão Escolar e da Gestão Democrática**. In: LARA, Ângela Mara de Barros; KOEPSEL, Eliana Cláudia Navarro (org.). *Gestão educacional*. Maringá: Eduem, 2010.

COTRIM, Gilberto. **História Global: Brasil e Geral** – 3/ 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CURY, C. R. J. **A Gestão Democrática na Escola e o Direito à Educação** - RBPAE – v.23, n.3, set./dez. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 2000.

BASTOS, João Batista e outros. **Gestão democrática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_09.11.1995](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_09.11.1995). Acesso em 10 de nov. de 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). 11 de nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: Uma Estratégia de Gestão Democrática da Educação Pública**/ Bordignon. Brasília: MEC, SEB, 2004.

**DEMOCRACIA**. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2018. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/DEMOCRACIA>. Acesso em 09 de abr. 2018.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FORQUIN, J. Claude. **Escola e Cultura: a sociologia do conhecimento escolar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

FREIRE. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da Escola: Princípios e Propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica. Da antecipação à ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

JESUS, C. R. **A atuação do Conselho Escolar em uma escola pública de Campo Largo: Limites e Possibilidades**. 2005.

- LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola - teoria e prática**. Goiânia, Alternativa, 2000.
- LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARQUES, Mário Osório. "**Projeto pedagógico: A marca da escola**". In: Revista Educação e Contexto. Projeto pedagógico e identidade da escola no 18. Ijuí, Unijuí, abr./jun. 1990.
- NAVARRO, Ignez Pinto. **Conselhos escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania**. Brasília: MEC, SEB, 2004.
- NIETZSCHE, F. **Humano, demasiado humano**. São Paulo: Cia. das Letras, 1998.
- PARO. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1988.
- PICANÇO, Ana Luísa Bibe. **A relação entre escola e família -As Suas Implicações no Processo de Ensino Aprendizagem**. Maio de 2012.
- REALI, Giovanni; ANTISERI, D. **História da Filosofia: Filosofia pagã Antiga**. 3. ed. São Paulo: Paulus, 2007.
- RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**: São Paulo, USP. 1952
- RODRIGUES, Neidson. **Colegiado: Instrumento de Democratização**. In Revista Brasileira de Administração Escolar. Porto Alegre, v. 3, n. 1, jan./jul. 1985.
- ROUSSEAU, J. Jacques. **Emílio ou Da educação**. Tradução: Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- SACRISTÁN, J. G. e GÓMEZ, A. I. P. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre Artmed, 1998.
- SAVIANI, Demerval. **Educação: do censo comum à consciência filosófica**. 11. Ed. São Paulo, 1996.
- SECO, Laís Soares. **Conselho Escolar na Perspectiva da Gestão. Democrática: Alguns Impasses**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2012.
- SENGE, P. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende**. 22.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Educação, Sujeito e História**. São Paulo: Olho d'água, 2001.
- SOUZA, Ângelo Ricardo (org.) **Projeto político-pedagógico**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba: Ed. da UFPR. 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Ilma Passos e RESENDE, Lúcia M. G. de (orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998.

VIÑAO-FRAGO, Antonio. **Tiempos Escolares, Tiempos Sociales**. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.

WITTMAN, Lauro Carlos. **Gestão Democrática**. Curitiba, 2007.

## ANEXO



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade – FACE  
Departamento de Administração – DAM

Brasília – DF, 06 de fevereiro de 2019

Prezado diretora: Sheyla Pires

Diretora-Geral do órgão: Escola Municipal Alda Vieira de Sousa Mingone I

A Universidade de Brasília, por meio do Departamento de Administração, solicita a Vossa Senhoria autorização para que a aluna: Divaneide de Jesus, para que possa realizar uma pesquisa com finalidades estritamente acadêmicas. A pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal com término abril 2019. Devido a isso a acadêmica necessita de levantamento e informações para concluir o curso, o que requer acesso às informações e ao material institucional dessa organização pública, bem como aplicação de um questionário com professores os quais responderão questões sobre o referido tema do estudo: AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO. Cabe destacar que todas as informações coletadas serão analisadas quantificadas e tabuladas para análise de dados.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição co-participante da presente monografia, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

A UnB-ADM coloca-se à disposição para esclarecer eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da presente pesquisa.

Esclarecemos, por fim, que o consentimento institucional poderá ser feito até mesmo via e-mail, devendo esta carta ser respondida para o endereço eletrônico da professora orientadora \_\_\_\_\_ para a aluna divadejesus1976@gmail.com.

Desde já, agradecemos a atenção e a disponibilidade em atender essa solicitação, pois sua colaboração é de suma importância para a geração do conhecimento neste país e para a busca de novos caminhos para o desenvolvimento.

Atenciosamente,

Profª. Ildenice Lima Costa

Orientadora da aluna e coordenadora responsável pelo desenvolvimento da pesquisa

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ (Departamento de ADM) - Celular professora \_\_\_\_\_



Universidade de Brasília  
Departamento de Administração

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título da Monografia: AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO.

Pesquisador Responsável: Divaneide de Jesus, sob a orientação da Profa. Ildenice Lima Costa. Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília. E-mail para contato: divadejesus1976@gmail.com

Nome dos entrevistados ou respondentes do questionário (voluntário):

---

R.G. \_\_\_\_\_ O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da monografia: AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO, de responsabilidade do(a) pesquisador(a) Divaneide de Jesus e sua orientadora Profa. \_\_\_\_\_. Tendo como finalidade: Analisar a gestão escolar democrática participativa da Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa, em Luziânia – GO.

O(A) Sr.(a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do E-mail do (a) pesquisador (a) do projeto acima. A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e a orientadora terão conhecimento dos dados.

Ao participar desta pesquisa a Sr.(a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre o tema estudado. O (A) pesquisador (a) se compromete a divulgar os resultados obtidos. As informações fornecidas por você serão utilizadas somente para fins de pesquisa e outros trabalhos acadêmicos, inclusive em coautoria ou por outros pesquisadores interessados na temática, garantindo o anonimato do (a) entrevistado (a). O(A) Sr. (a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação. Eu (assinatura), \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, da monografia acima descrita.

Brasília, 06 de fevereiro de 2019.

---

Assinatura do (a) responsável por obter o consentimento

Prezada: Sheyla Pires

Meu nome é Divaneide de Jesus, sou aluna de Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal na Universidade de Brasília, e estou desenvolvendo o meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO. sob a orientação da Profa. \_\_\_\_\_, em cópia neste e-mail.

Dessa maneira, solicito o(a) Sr.(a) a autorização dos professores a participar da pesquisa “AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO”, a qual tem como objetivo Analisar a gestão escolar democrática participativa da Escola Municipal Mingone I Alda Vieira de Sousa, em Luziânia – GO.

A participação na pesquisa se dará por meio de aplicação de um questionário com professores os quais responderão questões fechadas sobre o referido tema do estudo e as informações coletadas serão utilizadas apenas para a execução da pesquisa de forma a garantir o sigilo e privacidade da sua identidade. As entrevistas deverão ocorrer no próprio órgão ( na escola), em local privativo a ser definido.

Portanto, com o intuito de agendarmos a entrevista, gostaria que o(a) Sr.(a) informasse três opções de datas e horários que tenha disponibilidade de acordo com a tabela abaixo. Caso não tenha disponibilidade em nenhuma das opções informadas, por gentileza, informe uma data e horário em que tenha disponibilidade.

Reforço que sua aceitação é de suma importância para a entrevista e desde já agradeço pela colaboração.

Data/Horário	Terça-Feira	Quarta-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira
	12/02/2019	13/02/2019	19/02/2019	20/02/2019	26/02/2019	27/02/2019
14:00	<del> </del>		<del> </del>		<del> </del>	
15:00	<del> </del>		<del> </del>		<del> </del>	
16:00		<del> </del>		<del> </del>		<del> </del>
17:00		<del> </del>		<del> </del>		<del> </del>

Muito cordialmente,

Acadêmica: Divaneide de Jesus



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas**

**Departamento de Administração**

**Curso de Especialização (Lato Sensu) em Gestão Pública Municipal**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: uma análise à luz da Gestão  
Democrática em uma Escola Municipal em Luziânia – GO**

**Questionário para professores da escola – 10 (dez) participantes**

1- Com qual frequência você participou da construção do último Projeto Político Pedagógico da escola?

- ( ) Sempre
- ( ) Na maioria das vezes
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

2- Os pais participam e acompanham os projetos e ações desenvolvidas pela escola?

- ( ) Sempre
- ( ) Na maioria das vezes
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

3- As pessoas que lhe representam dentro do Conselho Escolar criam oportunidades para que você possa expressar sua opinião e leva-as para apreciação nas reuniões ordinárias?

- ( ) Sempre
- ( ) Na maioria das vezes
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

4- Na sua escola você toma conhecimento das principais decisões da gestão?

- ( ) Sempre

Na maioria das vezes

Raramente

Nunca

5- A comunidade escolar, principalmente os pais, participaram da elaboração da Proposta Pedagógica?

Sempre

Na maioria das vezes

Raramente

Nunca

6- A diretora escolar é aberta a opiniões e sugestões?

Sempre

Na maioria das vezes

Raramente

Nunca

7- O Conselho Escolar atua de forma democrática respeitando o resultado dos votos de seus membros?

Sempre

Na maioria das vezes

Raramente

Nunca

8- As principais ações desenvolvidas na escola são planejadas junto ao Conselho Escolar?

Sempre

Na maioria das vezes

Raramente

Nunca

9-Em sua opinião, o modelo de gestão desenvolvido na sua escola é democrático?

Sempre

Na maioria das vezes

Raramente

Nunca

10-Em sua opinião existem dificuldades na construção da gestão democrática e participativa?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

11-A organização do trabalho pedagógico, junto ao supervisor, acontece de maneira democrática?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

12- O programa Mais Educação contribui de alguma forma para o desenvolvimento da gestão democrática da escola?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

13- A organização do trabalho da secretaria escolar contribui para desenvolvimento da gestão democrática?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca