



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS MULTIDISCIPLINARES  
CENTRO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL:  
ações que orientam a gestão democrática da escola**

MARIENE DA CONCEIÇÃO SODRÉ

Professora-orientadora

Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas - UnB/FE/MTC

Professor tutor-orientador

Me. Marcos Alberto Dantas - ~~UnB~~/ADM

Brasília (DF), Julho de 2014

MARIENE DA CONCEIÇÃO SODRÉ

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL:  
ações que orientam a gestão democrática da escola**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob a orientação da Professora-orientadora Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas e do Professor tutor-orientador Me. Marcos Alberto Dantas.

Brasília (DF), Julho de 2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

MARIENE DA CONCEIÇÃO SODRÉ

### **PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: ações que orientam a gestão democrática da escola**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em  
Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

---

Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto  
Dantas – FE/UnB

(Professora-orientadora)

---

Me. Marcos Alberto Dantas  
FACE/UnB

(Monitor-orientador)

---

Profa. Dra. Lialiane Campos Machado  
(Examinador externo)

Brasília (DF), Julho de 2014

Dedico este trabalho ao meu esforço e oportunidade que me foi concedida para cursá-lo.

## AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus tutores e professores que me incentivaram a seguir em frente e não desistir.

Ao meu amigo e companheiro de jornada na Gestão de uma Unidade Escolar: *Marcus Maciel*, pois foi uma experiência de muita aprendizagem me embasando para aqui chegar.

“Quando tudo está perdido, sempre um caminho”...

Renato Russo

## RESUMO

Analisar o contexto educacional é oportunizar conhecer elementos que promovam um processo articulador com base em considerações dos pontos de sucesso e falhas em ambiente escolar, assim esse processo é essencial para conquistar e refletir a qualidade do ensino. Um elemento importante na democracia é a participação política na qual quase todos os candidatos a algum cargo ou função afirmam que desejam ampliar a participação da população nos processos de decisões. Tudo isso porque a escola é vista como preparação para a vida, e não como a própria vida. Isolados em sala de aula, assistem da janela a vida passar... Estabelecer na escola a prática do planejamento no processo fundamental de organização e orientação das ações que envolvam, democraticamente, todas as áreas e segmentos escolares de modo a garantir a sua materialização e efetividade. O Projeto Político Pedagógico é compreendido por um plano global da escola, um instrumento teórico-metodológico para intervenção e mudança da realidade. Sua construção deverá permitir o encontro, a reflexão, a ação sobre a realidade numa práxis libertadora. Nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem metodológica do tipo qualitativa quando o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é: a compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. Com relação à experiência educacional de cada um e suas propostas de ações que ajudem na gestão democrática na escola, apresentamos perguntas de múltipla escolha para facilitar a análise. Trazemos a baila não só como o educando recebeu as ações de gestão democrática como também solicitamos uma avaliação do corpo diretivo, objetivando traçar um parâmetro se o alunado estava ou não preparado para receber esse tipo de conhecimento agregado, sobretudo no que se refere ao fato do CED 14 da Ceilândia receber muitos educandos com defasagem escolar e etária.

Palavras-chave:

Escola Pública. Gestão Democrática. Planejamento.

## ABSTRACT

Analyze the educational context is oportunizar known elements that promote an articulating process based on considerations of the points of success and failure in school environment, so this process is essential to achieve and reflect the quality of education. An important element in democracy is the political participation in which almost all candidates for office or function claim that wish to broaden public participation in decision making processes. All this because the school is seen as preparation for life, and not as life itself. Isolated in the classroom, watching life go by the window in school ... Establish the practice of planning in the fundamental process of organization and direction of actions involving democratically all areas and school sectors to ensure its realization and effectiveness. The Political Pedagogical Project is comprised of a comprehensive school plan, a theoretical and methodological tool for intervention and change reality. Its construction should allow the encounter, reflection and action upon reality in a liberating praxis. In this research, we used the methodological approach of qualitative type when the researcher seeks to bridge the gap between theory and data, between context and action, using the logic of phenomenological analysis, ie the understanding of phenomena by its description and interpretation. Regarding the educational experience of each and their proposed actions to help the democratic management in school, we present multiple choice questions to facilitate the analysis. Bring to the fore not only as the student received the shares of democratic management as well as request a review of the governing body, aiming at developing a parameter or if the student body was not prepared to receive such aggregate knowledge, especially with regard to the fact that CED 14 of Ceilândia receive many students with school and age gap.

Keywords:

Public School. Democratic Management. Planning.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA .....	9
3 OBJETIVOS.....	12
3.1 Objetivo Geral .....	12
3.2 Objetivos Específicos .....	12
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
4.1 Diferentes concepções de Gestão .....	15
4.2 Várias concepções de Planejamento.....	17
4.3 Avaliação .....	22
4.4 Regimento Escolar.....	24
4.5 Plano de Aula .....	26
4.6 Autonomia .....	26
5. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	28
5.1. Tipologia de Pesquisa.....	28
5.2. Área de Abrangência da pesquisa.....	29
5.3. Definição da Amostra.....	29
5.4. Procedimentos na coleta de dados .....	30
6 LEITURA E ANÁLISES DOS RESULTADOS .....	33
6.1 O Perfil .....	33
6.2 O Estudo .....	36
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
REFERÊNCIAS .....	48
APÊNDICE ‘A’ .....	52

## INTRODUÇÃO

A busca de uma escola pública de qualidade para todos é histórica, e está na pauta de reivindicações dos movimentos sociais organizados do país, trabalhadores em educação e sociedade em geral.

A gestão se faz na interação com o outro, “parte da dificuldade do gestor diz respeito ao fato de ela se situar na esfera das coisas que têm que ser feitas o que nem sempre agrada a todos”. Em consequência, o trabalho das gestoras e gestores, implica em conversar e dialogar muito. “Do contrário, as melhores ideias também se inviabilizam” (VIEIRA, 2007, p.59).

Um elemento importante na democracia é a participação política na qual quase todos os candidatos a algum cargo ou função afirmam que desejam ampliar a participação da população nos processos de decisões. O Conselho Escolar – CE; das instituições do DF é um exemplo com a nova Lei de Gestão democrática, uma forma de conduzir democraticamente que todos os segmentos da comunidade escolar, possam identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados.

Verificar se foi estabelecido no Centro Educacional 14 de Ceilândia - CED 14 a prática do planejamento como processo fundamental de organização e orientação das ações que envolvam, democraticamente, todas as áreas e segmentos escolares de modo a garantir a sua materialização e efetividade, é a temática central desse estudo.

No CED 14 de Ceilândia, ainda predomina uma administração de caráter centralizado, burocrático e técnico. A participação é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções propostas, como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Por esses motivos anteriormente declarados é que surge a questão: Como estabelecer na escola a prática do planejamento no processo fundamental de organização e orientação das ações que envolvam, democraticamente, todas as áreas e segmentos escolares de modo a garantir a sua materialização e efetividade?

## 2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA

O CED- 14 da Ceilândia, que no início da construção da cidade, denominava-se Centro de Ensino Fundamental 15 de Ceilândia está situado na área especial 11/13 do Setor “O” no DF. É uma escola velha; tem 34 anos de idade e foi construída no formato antigo; tanto arquitetônico como educacional, utilizado nas escolas do DF.

Quando a escola foi projetada era para atender apenas a comunidade local que residiam nas quadras 9, 11, 13 e 15 do Setor “O”. Ela oferecia o curso regular do Ensino Fundamental, antigas 5ª a 8ª séries. A princípio a escola atendia uma comunidade que não apresentava índices alarmantes de violência e sua população era muito tranquila. Ao passar dos anos, boa parte da Ceilândia cresceu com muitas invasões ao redor do Setor “O”, quando houve a necessidade de ser implantada a Educação de Jovens e Adultos – EJA o que aconteceu na escola no turno noturno para atender; a princípio trabalhadores e atualmente também atende alunos a partir dos 15 anos, com defasagem de idade/série. Muitos professores que trabalhavam na escola desde o início de sua construção se aposentaram. As constantes trocas de diretores; antes indicados pelo chefe da Regional de Ensino de Ceilândia, proporcionaram a saída de muitos professores e há constantes remanejamentos de professores a cada ano. Atualmente o gestor da escola é o mesmo há doze anos.

Em termos físicos, a escola está sucateada, pois é muito antiga. No turno diurno, a escola parece o “caldeirão do inferno”, pois o gestor alegando segurança e para evitar os alunos ficarem perambulando pelas áreas vazias da escola, mandou fechar as laterais onde corria ventilação na escola. A escola possui salas do diretor, coordenadores, administrativo, 18 salas de aula, uma cantina para servir o lanche para os alunos, uma cantina particular, a secretaria, biblioteca e finalmente uma quadra esportiva coberta e um laboratório de informática.

Atualmente o CED 14 atende no turno diurno os 8º e 9º anos do Ensino Fundamental, 1º, 2º e 3º anos do Ensino Médio e no noturno os 1º, 2º e 3º segmentos da Educação de Jovens e Adultos – EJA.

Administrar a escola parece muito complicado, pois atende diferentes realidades, desde alunos de classe média que residem no Setor “O”, até alunos muito carentes advindos do Condomínio Privê e Sol Nascente. No diurno há dois supervisores pedagógicos, quatro coordenadores, uma equipe de aproximadamente 40 professores,

dois bibliotecários; que são professoras readaptadas, além do Secretário da secretaria que organiza toda documentação dos alunos com três ajudantes, monitores do Programa Pró-Jovem (um programa de qualificação social e profissional que visa a capacitação de jovens entre 18 e 29 anos, dando oportunidade de inserção no mercado de trabalho) além de servidores do SAE (Sindicato dos Auxiliares de Educação) que cuidam da portaria da escola.

O serviço de limpeza e de merenda da escola é terceirizado nos três turnos.

No noturno a equipe de professores é de aproximadamente 20 professores, a biblioteca fica fechada no turno noturno por não ter pessoal para fazê-la funcionar, um supervisor pedagógico, dois coordenadores, além de mais dois funcionários que atuam na secretaria. Há o diretor, o vice-diretor, e a sala de recurso (é a sala que acompanha os alunos com deficiência) com um orientador educacional e outros professores especializados para acompanhar alunos deficientes e assim completa o quadro de pessoal.

Percebe-se que é uma escola com várias realidades. O trabalho pedagógico desenvolvido pela maioria dos professores é tradicional. A escola oferece ensino Integral para os alunos dos 8º e 9º anos do Ensino Fundamental. O laboratório de informática quase não funciona, pois a Gerência Regional de Ensino de Ceilândia alega que a escola não dispõe de recursos para manter a internet e nem para fazer manutenção dos equipamentos.

Nas salas de aula, a maioria dos alunos não demonstra interesse em aprender e o índice de indisciplina é enorme. Constantemente há alunos na sala do diretor recebendo advertências porque não querem agir, de forma civilizadamente, na instituição.

Nas coordenações pedagógicas, a prática de projetos é informada para os professores, sem ter diálogo, isto é; questionamentos sobre os temas que irão trabalhar em certas datas, com os gestores da escola. As ordens são passadas pela equipe gestora; diretor, vice-diretor e supervisor pedagógico, e os professores têm que cumpri-las. Aquele professor que contraria a orientação e tenta fazer um trabalho construtivo de acordo com a realidade dos alunos, tira dinheiro do próprio bolso para desenvolver seus projetos e acaba ficando mal visto pela coordenação e direção da escola. As práticas do cotidiano da escola precisam ser repensadas coletivamente, fazendo com que haja a participação de todos da escola.

Hoje, fala-se muito de gestão democrática, na qual o caráter pedagógico de gestão escolar é proposto em um currículo contextualizado com o monitoramento do tempo e espaços da aprendizagem escolar e planejamento de inovação da prática pedagógica com toda comunidade escolar, fato que muitos gestores procuram evitar.

O papel do gestor é refletir junto aos professores ações e reflexões de mediação comunicativa, isto é, o diálogo, envolvendo um trabalho e a disposição da escola como um todo para o alcance de sua finalidade na promoção de uma educação de qualidade. Os professores tem que se desdobrarem, como por exemplo, sensibilizar pais e alunos para participarem dos projetos da escola, às vezes os professores se reúnem e arrecadam dinheiro para desenvolver os projetos, para conseguir motivar os alunos. “Tudo isso porque a escola é vista como preparação para a vida, e não como a própria vida. Isolados em sala de aula, assistem da janela a vida passar...” (Freitas, 2003, p. 29).

Apesar do reconhecimento legal, o processo de democratização da gestão escolar tem se desenvolvido muito lentamente. No CED 14 de Ceilândia, ainda predomina uma administração de caráter centralizado, burocrático e técnico. A participação de toda a comunidade escolar é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções propostas, como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

### 3 OBJETIVOS

Os objetivos constituem a finalidade de um trabalho científico, ou seja: a meta que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. São eles que indicam o que a pesquisadora ou pesquisador realmente deseja fazer. Sua definição clara ajuda em muito na tomada de decisões quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, afinal: temo-nos que saber o que queremos fazer, para depois resolvermos como proceder para chegar aos resultados pretendidos.

#### 3.1 Objetivo Geral

Verificar a existência na escola a prática democrática do planejamento no processo fundamental de organização e orientação das ações que envolvam todas as áreas e segmentos escolares de modo a garantir a sua materialização e efetividade.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- a) Certificar do ajuste entre o PPP e o regime escolar e sua incorporação nas ações educativas;
- b) Vivenciar a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, promovendo unidade, integração, organização e operacionalidade;
- c) Conhecer no cotidiano da escola na adoção de rotinas e de procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais democráticos;
- d) Relatar as condições existentes para a construção de uma disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola, a sala de aula e o horário do intervalo.
- e) Verificar a auto-avaliação a partir das contribuições da metodologia como uma experiência social significativa que forma valores e promove mudança da cultura avaliativa, potencializando o desenvolvimento humano e institucional.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A escola regulamenta e legitima a desigualdade social, tratando aqueles que nunca terão chance como sujeitos para os quais é necessário dar esperança. A democracia se faz menos nas definições formais, constitucionais, dos direitos dos indivíduos e mais pela ampliação real das condições de superação das desigualdades sociais.

Para Bobbio (2000), “a democracia é um conjunto de regras fundamentais que estabelecem quem está autorizado a tomar decisões coletivas e com quais procedimentos. A democracia não é uma condição ideal ou de uma formação social idealmente desejada. Ela se faz presente nas relações sociais de poder atuais como conquista de um estado pautado pelo direito”.

Através da democracia que era para a população controlar o estado, e o que acontece é o contrário. Conforme Bobbio (2000), “o governo democrático como lugar de confluência das demandas crescentes vê-se incapaz de atender a todos e tem de fazer opções, as quais geram descontentamentos, seja de quem não teve suas demandas atendidas, seja de quem, pior, teve suas demandas negadas pelo atendimento dos pedidos de outros grupos”. A democracia é um conjunto de regras que estabelece uma lógica da representação, considerando que não é possível todos discutirem e decidirem tudo o tempo todo. (BOBBIO, 2000, p. 22)

Touraine (1996) é um autor que se preocupa principalmente com os lugares dos sujeitos, individual e coletivo, na sociedade e olha para a democracia como instituição capaz de garantir lugares; e é dele esse ensinamento que norteia a democracia:

É preciso cessar de opor, retoricamente, o poder da maioria aos direitos das minorias. Não existe democracia se esses dois elementos não forem respeitados. A democracia é o regime em que a maioria reconhece os direitos das minorias porque aceita que a maioria de hoje venha a se tornar a minoria no dia de amanhã e ficar submetida a uma lei que representará interesses diferentes dos seus, mas não lhe recusará o exercício de seus direitos fundamentais. (TOURAINÉ, 1996, p. 29)

Um elemento importante na democracia é a participação política na qual quase todos os candidatos a algum cargo ou função afirmam que desejam ampliar a participação da população nos processos de decisões. O Conselho Escolar (CE) das Instituições de Ensino do Distrito Federal é um exemplo; com a nova Lei de Gestão Democrática, apresenta uma forma de conduzir democraticamente para que todos os

segmentos da comunidade escolar possam identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados.

A análise sobre a democratização da organização e da gestão escolar não pode de qualquer jeito estar desarticulada da compreensão sobre as diferentes formas e razões e instâncias da participação e não participação das pessoas de todos os segmentos. É certo que a participação por si não garante a democracia e depende das formas de diálogo com que são conduzidas entre os sujeitos diversos que agem na escola.

A partir de 2000, fala-se em administração, que compreenda as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. “A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, incorporando certa dose de ideias e políticas, existindo assim, uma dinâmica entre ambas”. (LUCK, 2008, p.99)

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica.

“Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação de autonomia de autocontrole e de responsabilidade”. (ANDRADE, 2003, p. 21).

Dirigir uma escola era uma tarefa rotineira do diretor em zelar pelo bom funcionamento da escola. A partir de 1980 o paradigma do autoritarismo passou a ser duramente criticado. As grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo modelo de escola e conseqüentemente, um novo perfil de dirigente, com formação e conhecimentos específicos para o cargo e para a função de diretor-gestor.

Desta forma a gestão democrática surge para fixar novas ideias e estabelecer na instituição uma orientação transformadora conforme sustenta a Constituição da República Federativa do Brasil de 1998 em seu artigo 206, inciso VI e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 em seu artigo 14.

“Participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos físico, cultural, educativo e político”. (LUCKESI, 2007, p. 15)

Significa usar o espaço escolar como um recurso de educação para todos, na perspectiva do “aprender a viver juntos”, de tal forma que os espaços públicos e particulares possam ser respeitados, de modo ativo, ou seja, no sentido de agir a favor de um modo de vida satisfatório de vida para todos. “Uma escola é o que são os seus

gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”. (LUCKESI, 2007, p.15)

Uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento de partilhar o poder e tomar uma decisão. Implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

Nesse sentido a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. Sendo assim, o cotidiano escolar é o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação. É na vida cotidiana que atuam profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação.

#### **4.1 Diferentes concepções de Gestão**

O Projeto Político Pedagógico-(PPP) é compreendido por um plano global da escola, um instrumento teórico-metodológico para intervenção e mudança da realidade. Sua construção deverá permitir o encontro, a reflexão, a ação sobre a realidade numa práxis libertadora.

O político e o pedagógico são dimensões indissociáveis, porque propiciam a vivência democrática necessária à participação de todos os membros da comunidade escolar. Segundo Veiga (2001), “um projeto político pedagógico ultrapassa a dimensão de uma proposta pedagógica. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente”.

Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. Ele é fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade.

Antes de tudo, é um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

Outro aspecto político pedagógico onde é necessária uma gestão escolar articulada com a transformação social, fundamentada em objetivos educacionais representativos dos interesses de amplas camadas da população e que leve em conta a especificidade do processo este determinado por estes mesmo objetivos.

Nesse sentido, cabe ao gestor escolar, como líder e educador da coletividade, envolver de maneira prática e eficiente todos os segmentos: professores, alunos, pais, funcionários, comunidade, influenciando-os e ajudando-os positivamente para participarem, protagonizarem as mudanças e transformações que se fizerem necessárias para que a escola cresça e seja eficaz conquistando uma educação pública de qualidade para todos.

De acordo com Vasconcelos (2006, p.14-64) “é o projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização e através disto permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade, e mesmo com os órgãos dirigentes”. Percebe-se que em muitas escolas o projeto político pedagógico não é feito de forma participativa e acaba não se concretizando, ou negando-se enquanto instrumental para a vivência democrática e ou a conquista da autonomia da escola.

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Na gestão democrática, a participação de cada sujeito é fundamental e o reconhecimento de suas ideias e sua contribuição deve ser independente do nível hierárquico.

Para Delors (1999), a educação tem uma especial responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à gestão escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

Portanto, não há como falar em gestão democrática da escola se ela não atingir práticas pedagógicas e as relações sociais que são estabelecidas no interior da sala de aula. Cabe ao gestor criar canais de participação que garantam a interferência dos alunos nas questões pedagógicas da escola, construindo um modo de vida democrático a partir da participação, autonomia, pluralismo e transparência.

## 4.2 Várias concepções de Planejamento

Segundo Ganzeli (2010), entender o significado da escola e suas relações no sistema educacional, bem como a sociedade, tornou-se uma exigência imprescindível para garantir um planejamento realmente participativo.

Desta forma vejamos:

A escola é influenciada por forças “externas” e “internas” a seus muros. Enquanto uma unidade social os “elementos que integram a vida escolar são em parte, transpostos de fora; em parte, redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte, desenvolvidos internamente e devidos a estas condições. Longe de serem um reflexo da vida da comunidade, as escolas têm uma atividade criadora própria, que faz de cada uma delas um grupo diferente dos demais”. (CÂNDIDO, 1987, p.12-3)

Para Padilha (2001), planejamento é o processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas.

Ainda segundo o estudioso: “o ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.” (PADILHA, 2001, p.30)

Vasconcellos (2006) preconiza que o planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a ser realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa.

O planejamento enquanto construção – transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isso é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevendo o desenvolvimento da ação no tempo.

Nesse sentido, Oliveira (2007), destaca que o planejamento escolar é um instrumento que possibilita perceber a realidade, através de um processo de avaliação, baseado em um referencial futuro. Para a autora, ele deve ser elaborado de acordo com o contexto social e os fatores externos do ambiente.

Dessa forma, se faz necessário conhecer a realidade concreta da instituição perpassando todo o conjunto das atividades que aí se realizam, para que posteriormente sejam diagnosticados os problemas e apontadas às soluções.

A forma de torná-las realidades não pode estar estranha aos conteúdos transformadores desses mesmos objetivos e nem às condições reais presentes em cada situação.

Vasconcelos (2006, p.14-64): aponta a três fases:

- I. o planejamento escolar,
- II. o planejamento curricular e
- III. o projeto ou plano de ensino:

Sendo que o planejamento da escola trata do que chamamos de projeto político-pedagógico ou projeto educativo, sendo esse plano integral da instituição, o mesmo é composto de marco referencial, diagnóstico e programação. Este nível envolve tanto a dimensão pedagógica quanto a comunitária e administrativa da escola.

Já o planejamento curricular desenha a proposta geral das experiências de aprendizagem que serão oferecidas pelas escolas incorporados nos diversos componentes curriculares, sendo que a proposta curricular pode ter como referência os seguintes elementos: fundamentos da disciplina, área de estudo, desafios pedagógicos, encaminhamento, proposta de conteúdos, processo da avaliação.

Num terceiro momento temos o projeto de ensino aprendizagem que objetiva colocar o planejamento mais próximo da prática do professor e da sala de aula e diz respeito mais restritamente ao aspecto didático. Pode ser subdividido em projeto de curso e plano de aula.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) definem Planejamento Escolar como planejamento global da escola, que envolve o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. O planejamento escolar é u guia de orientação para o planejamento do processo de ensino. Os professores precisam ter e mãos esse plano abrangente, não só para uma orientação do seu trabalho, mas para garantir a unidade teórico-metodológica das atividades escolares. Portanto, essa modalidade de planejar constitui um instrumento que orienta a ação educativa na escola, pois a preocupação é com a proposta geral das experiências de aprendizagem que a escola deve oferecer ao estudante, através dos diversos componentes curriculares.

Muitas vezes há a descrença nos planejamentos por falta de condições mínimas favoráveis para poder se desencadear um processo de planejamento significativo. Alguns educadores já ganham clareza que o plano não vai funcionar magicamente e denunciam a falta de compromisso por parte dos agentes. Para muitos professores, planejar é se prender o que seria incompatível com o ensino, que deve ser livre. Às vezes o que planejar é fora da realidade e muitas vezes não é feito pela equipe diretiva e apresentado pronto a toda a escola. Um pequeno grupo planeja e o restante executa.

Conforme Vasconcellos (2006, p.14-64), há várias contradições e distorção do planejamento segundo os professores:

- I. Na estrutura da escola: a falta de projeto educativo, falta de espaço de relação constante e coletiva sobre a prática, falta de perspectiva de mudança, autoritarismo, burocracia, formalismo, número excessivo de alunos por sala, etc.
- II. Na equipe de coordenação (supervisão formal, burocrática, autoritária, de gabinete, distante da prática, etc).
- III. No sistema de ensino: falta de condições de trabalho, falta de apoio à escola ao professor, cobrança formal, exigências legais, falta de participante, etc.

Então vem o processo de alienação do professor que não tem compreensão do seu trabalho na complexidade que ele implica; está alienado do fazer pedagógico, foi expropriado do seu saber, situação esta que o desumaniza, deixando-o à mercê de pressões, de ingerências, de modelos que são impostos como “receitas prontas”, impossibilitando um trabalho significativo e transformador, levando-o, por consequência, ao sofrimento, ao desgaste, ao desânimo, ao descrédito quanto à educação, à acomodação, à desconfiança, chegando mesmo à falta de companheirismo e de engajamento em lutas políticas e até sindicais.

Vasconcellos (2006) apresenta três situações para o Planejamento; o princípio prático, que nada mais é do que aquele tradicional, um roteiro, que lembra muito os ‘cadernos’ do magistério que eram aplicados fosse qual a realidade; o instrumental ou normativo é aquele que aparece como sendo a grande solução para a falta de produtividade da educação escolar sem nenhum questionamento político e/ ou pedagógico, o professor é responsável pelo seu ‘plano’ que é subdividido nos ‘planos de aulas’ e o participativo que valoriza o diálogo, a construção participativa, o poder coletivo local (representado pelo CE); promove a formação da consciência crítica a partir da reflexão sobre a prática da mudança e que vem sendo considerado como o

principal instrumento de intervenção real para transformá-lo na direção de uma sociedade mais justa e solidária. (Vasconcellos, 2006, p.14-64),

Continua o estudioso Vasconcellos (2006) ao descrever o problema do planejamento por núcleos; temos: o Idealismo, onde o planejamento contribui para a manutenção da situação dominante, já que pode ser a expressão de uma série enorme de boas intenções, de coisas que gostaríamos de fazer, mas que não tem o menor senso da realidade, que estão totalmente desvinculados das reais condições materiais e estruturais da instituição e da sociedade. Cumpre o papel ideológico; o Formalismo, em que prevalece o sentido burocrático; o Não-participativo, onde o que ocorre em muitas realidades é que o planejamento por parte do professor é feito para a escola e não para organizar e orientar efetivamente o trabalho, passando a significar ‘prisão’ forma de controle autoritário.

Portanto, o planejamento não é um processo técnico ou instrumento de planejamento que faça milagre. É necessário haver desejo de mudanças por parte da comunidade escolar e o elemento para resgatar o lugar do planejamento na prática escolar é o professor se colocar como sujeito do processo educativo. O querer não basta. Devemos considerar o que o sujeito faz parte de uma realidade maior, e que, portanto, sua ação vai depender também dos condicionantes da mesma, qual seja, para que uma ação chegue e se realize.

O professor precisa interromper o cruel processo de alienação, de destruição a qual vendo sendo submetido. Precisa resgatar-se como autor, como sujeito, para resgatar sua dignidade. Um dos grandes desafios da instituição ou do sujeito é justamente chegar a uma ação que seja eficaz e inovadora.

Ações práticas o tempo todo. Devemos considerar que o que modifica efetivamente a realidade é a ação e não as ideias.

Entender o significado da escola e suas relações no sistema educacional, bem como a sociedade, tornou-se uma exigência imprescindível para garantir um planejamento realmente participativo. Longe de serem um reflexo da vida da comunidade, as escolas têm uma atividade criadora própria, que faz de cada uma delas um grupo diferente dos demais. (Cândido, 1987, p.12),

Preconiza Ganzeli (2010) que analisar a realidade particular de cada escola, torna-se uma tarefa fundamental no processo de planejamento, pois “problemas”

semelhantes não necessariamente identificáveis, ou seja, o mesmo “problema” deve ser pensado de forma diferente, em distintas realidades escolares.

Prossegue o professor Ganzeli (2010):

A participação de todos os envolvidos no dia a dia da escola nas decisões sobre os rumos garante a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes “olhares” da realidade escolar, possibilitando assim, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas. A participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para a sua concretização, tempo, para que ideias sejam debatidas e analisadas, bem como e principalmente, o esforço de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática. (GANZELI, 2010, p. 2)

Segundo Ferreira (1989) o planejamento participativo tem três fases: preparação, acompanhamento e revisão. O plano faz parte do seio da comunidade escolar, priorizando os problemas mais voltados por toda comunidade escolar ou mesmo discutidos em reuniões do conselho de escolar, os seus indicadores, causas, operações e a revisão geral.

Pazeto (2000) avalia que a que a ideia de gestão contém a concepção de coordenação e de participação, vejamos:

A participação constitui um dos componentes indispensáveis da gestão, particularmente quando ela é fruto do quadro de atores, quando ela é da sua atuação responsável. A diversidade de formas de participação e a intensidade com a qual ela é exercida correspondem ao grau de identificação e de comprometimento dos integrantes com a missão e com o projeto da instituição. A solidariedade, a reciprocidade e o compromisso são valores que justificam a participação no processo de gestão. (PAZETO, 2000, p.163-166)

Não podemos esquecer das regras formais que são totalmente estruturadas e fixadas em documentos. E as regras não formais que apresentam um tipo de estruturação de tipo diferente, dado o seu caráter não oficial, a sua circulação geralmente mais restrita e o seu alcance mais limitado. Há várias formas de participação, sendo que a participação praticada envolve a democracia, a orientação, o envolvimento.

No compêndio de textos no CD ROM da Escola de Gestores da Educação Básica do MEC encontramos um artigo de SILVA (2009) que apresenta com clareza a posição do Gestor Escolar:

Cabe ao gestor ter clareza quanto aos caminhos que pretende construir, de modo a se criar condições para que a participação seja a mais ampliada e efetiva possível, tanto nos processos de tomada de decisão quanto na organização dos trabalhos nas instituições e nos sistemas educativos. Nenhuma forma de participação é plenamente satisfatória. Há sempre vantagens e desvantagens. Mesmo que encontremos dificuldades e diversidades, a participação ainda é o meio mais democrático para um direito de educação a todos. (SILVA, 2009, p. 07)

### **4.3 Avaliação**

A avaliação é um importante equipamento de conhecimento crítico, pela necessidade de organização, sistematização e inter-relacionamento das informações da escola na orientação e decisão nas discussões sobre os rumos do processo de ensino e aprendizagem.

Ela é um instrumento pela qual a sociedade (e não apenas o governo) deve aferir, conferir, apreciar e julgar se os esforços ou investimentos em educação estão alcançando seus objetivos e como podem ser aperfeiçoados. Sendo necessário compreender a cultura institucional, o arranjo de situações, pessoas e tecnologias que possibilitam o desenvolvimento de produção científica, artística, cultural e a sua disseminação. (SOUZA, p.21, 1999)

A finalidade de avaliação construtiva é a busca do aperfeiçoamento que não visa punição, nem premiação. Busca aperfeiçoamento e a reconstrução e não pode se beneficiar, nem compactuar, conceitual e operacionalmente com perspectivas contrárias.

Os critérios básicos para a avaliação são a eficiência, a eficácia e a efetividade.

Ainda, segundo Sousa (1999), a avaliação tradicionalmente que se realiza nas escolas é direcionada para o aluno, sem que os resultados dessa avaliação sejam referenciados ao contexto em que são produzidos. Sendo assim, temos que resgatar a avaliação para um processo que deve estar a serviço da orientação da aprendizagem e estímulo aos alunos para o avanço do conhecimento, cumprindo uma função eminentemente formativa.

Para desenvolver um projeto na escola, a comunidade escolar deve fazer a explicitação de valores, intencionalidades, expectativas e compromissos dos participantes da ação educativa, não pensando em um modelo único de avaliação que atenda a todas as escolas, pois, para que esse modelo ganhe significado institucional, precisa responder aos projetos educacional e social em curso. A avaliação como meio de promoção da qualidade do trabalho escolar deve ser democrático, abrangente, participativo e contínuo.

Thurler (1998) preconiza que para haver eficácia da avaliação nas escolas “é preciso um processo de construção pelos atores envolvidos, de uma representação dos objetivos e dos efeitos de sua ação comum”.

Ainda, segundo Souza (1999) para dar certo é importante que se caminhe da discussão avaliação institucional para avaliação do sistema, o que implica se ter claras algumas diretrizes orientadoras do trabalho de toda a rede, que sejam tomadas como parâmetros de ensino de qualidade a todos. E também tem que considerar a condição das unidades escolares assumirem, com transparência e responsabilidade, sua auto-avaliação.

Portanto, devemos enfrentar o desafio de difundir a possibilidade de transformação da cultura avaliativa dominante, que se pauta pelo individualismo e competição, com vistas à construção de processos e relações de trabalho que se pautem pela abertura, cooperação e confiança. No limite, supõe a crença no valor de se buscar construir processos e relações educacionais e sociais democráticos.

A avaliação é um importante equipamento de conhecimento crítico, pela necessidade de organização, sistematização e inter-relacionamento das informações da escola na orientação e decisão nas discussões sobre os rumos do processo de ensino e aprendizagem.

E como há a dificuldade de sensibilizar o grupo na melhoria da qualidade do processo ensino e aprendizagem é necessário que se faça avaliação nas instituições educacionais com a consciência de que o processo educativo deve ser permanente e deve ser melhorado e ampliado. O princípio de negociação e cooperação dá legitimidade ao processo avaliativo trazendo benefícios mútuos, melhoramento contínuo, estimulando cada vez mais a participação e construção de uma cultura avaliativa.

Uma escola se faz e existe como organização social, a partir do cotidiano, marcado por relações interpessoais; jogo de poder e de interesses, conflitos, discursos, uso de tempo, uso do espaço, comportamentos regulares, hábitos, etc. No entanto, os acontecimentos comuns do cotidiano passam desvalorizados e até mesmo despercebidos muitas vezes, deixando-se de ver a regularidade dos atos praticados ou omissões, que têm forte impacto sobre os resultados educacionais promovidos pela escola. É fundamental reconhecer que o que ocorre na prática do dia-a-dia escolar tem uma importância significativa para determinar a qualidade do ensino. Pequenos atos, poucas

palavras repetidas dia após dia, condicionam o desenvolvimento de significados e formação de hábitos.

É comum observar a escolar a partir de teorias educacionais, das legislações e dos atos normativos. Esta visão é importante quando adotada com exclusividade passa a constituir-se em uma condição idealizadora, tomando-se essas referências como condição de comparação, procurando ver o que a escola faz e o que deixa fazer, o que tem e o que deixa de ter em relação aos modelos, portanto, em desconsideração ao seu cotidiano caracterizado por uma variedade de fazeres e de linguagens que, sim determinam efetivamente a real qualidade do ensino.

Sabe-se que as atividades do dia-a-dia, como por exemplo, as aulas ministradas em seus componentes curriculares (história, geografia, ciências, entre outros) promovem a produção e a reprodução do indivíduo social. A condição da educação depende, portanto, do cotidiano praticado na escola: daquilo que realmente se faz na escola, traduzindo um ideário dos seus executores. É importante reconhecer que o cotidiano escolar não é dado, nem de todo transformável de fora para dentro. O cotidiano tem uma lógica própria em cada escola, muito embora se possa encontrar semelhanças entre conjuntos de escolas, e essa lógica é pontuada pelos sujeitos sociais que dão vida e fazem a prática cotidiana. Esses sujeitos e sua história são únicos, daí porque também é única a cotidianidade de cada escola. Nela observa-se a intensidade da energia aplicada ao trabalho na escola, o direcionamento de seus esforços e a clareza de seus objetivos, dentre outros aspectos.

Portanto, para se conhecer o cotidiano escolar é preciso debruçar-se sobre como esses sujeitos se percebem e percebem sua atuação na escola, o que determina essa percepção quais as maiores influências (externas ou internas) na determinação dessa percepção, que, por certo, recebe grande influência das práticas regulares que ocorrem no interior do estabelecimento de ensino.

#### **4.4 Regimento Escolar**

O Plano de Desenvolvimento da Escola serve como referencial maior da unidade de ensino, porque nele está contido o conjunto de ações da escola, incluindo o projeto político pedagógico e o cálculo dos recursos financeiros necessários ao desenvolvimento da escola. É a trajetória que a escola, com seus mecanismos de participação e envolvimento, traça pra si mesma, tendo por base a avaliação do

aprendizado de sua identidade. O plano tem por base a avaliação do aprendizado dos alunos, suas finalidades e as expectativas e consenso da comunidade escolar. É uma das formas de a escola exercer sua autonomia. O Plano de Desenvolvimento da Escola também é um instrumento que credencia todas as demandas da escola referentes à sua gestão pedagógica, aos seus recursos humanos, à sua infraestrutura e aos seus recursos materiais.

Conforme Veiga (2001), o Regimento Escolar é um instrumento legal que formaliza e reconhece as relações dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Contém um conjunto de normas e definições de papéis, devendo ser um documento claro, de fácil entendimento para a comunidade, traduzindo as construções e os avanços nela produzidos. Enquanto documento administrativo e normativo, fundamenta-se nos propósitos, princípios e diretrizes definidos no Projeto Político Pedagógico da escola, na legislação geral do país e, especificamente, na legislação educacional.

No Regimento Escolar estão descritas as responsabilidades de cada um dos segmentos que compõe a comunidade escolar – alunos, pais, professores e demais funcionários. Além de embasar o cumprimento dos deveres, ele também garante os direitos de todos os segmentos. Por esse motivo deve ser conhecido e cumprido por todos. Por ter caráter de documento legal, sua vigência (ou modificação) só passam a valer, como muitas leis comuns, a partir do primeiro dia do ano seguinte à sua elaboração ou modificação. A modificação do Regimento Escolar deve obedecer às mesmas normas que a modificação da legislação comum, não se podendo, simplesmente, suprimir ou anexar novo texto, sem observar expressamente o que foi substituído, suprimido ou acrescido.

Segundo Vasconcelos (2006) deve ser redigido de modo sucinto e objetivo, não podendo ser confundido com o Projeto Político Pedagógico, embora suas linhas pedagógicas devam constar. Deve conter índice, páginas numeradas e não pode conter rasuras. Ele diz respeito à operacionalização do Projeto Político Pedagógico, ou seja, como a instituição pretende organizar as ações previstas no Projeto Político pedagógico.

A aula é um tipo de ação didática do processo de ensino na gestão democrática. É na aula que organizamos ou criamos as situações docentes, isto é, as condições e meios necessários para que os alunos assimilem ativamente conhecimentos, habilidades e desenvolvam suas capacidades cognitivas. (VASCONCELOS, 2006. p. 14-64)

Ainda conforme Vasconcelos (2006), “o plano de aula é o detalhamento do planejamento de ensino. As unidades didáticas que foram previstas em linhas gerais são agora especificadas e sistematizadas para uma situação didática real”.

#### **4.5 Plano de Aula**

O plano de aula é um documento que registra o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer e com quem fazer. Evita o improviso sendo um norte para as ações educacionais. É a apresentação sistematizada e justificada das decisões tomadas. Plano é a formalização dos diferentes momentos do processo de planejamento escolar. (VASCONCELOS, 2006 p. 14-64)

Ensina Padilha (2001), que para planejar adequadamente a tarefa de ensino e atender às necessidades do aluno é preciso, antes de qualquer coisa, saber para quem se vai planejar. Por isso, conhecer o aluno e seu ambiente é a primeira etapa do processo de planejamento. É preciso saber quais as aspirações, frustrações, necessidades e possibilidades dos alunos, o que, segundo o autor, é feito através de uma sondagem, isto é, coleta de dados, que analisados, constituem o diagnóstico, tem-se condições de estabelecer o que é possível alcançar e como avaliar os resultados. Por isso, o autor sugere elaborar o plano através dos seguintes passos: determinação dos objetivos, seleção e organização dos conteúdos, análise da metodologia de ensino e dos procedimentos adequados, seleção de recursos tecnológicos, organização das formas de avaliação e estruturação do plano de ensino.

Libâneo (2001) destaca que o plano é um guia e tem a função de orientar a prática, partindo da própria prática e, portanto, não pode ser um documento rígido e absoluto. Ele é a formalização dos diferentes momentos do processo de planejar que, por sua vez, envolve desafios e contradições.

#### **4.6 Autonomia**

De acordo com Veiga (1998), existem formas de autonomia, nas quais uma delas é a autonomia construída que refere-se à construção coletiva e democrática de projetos, na escola, que atendam aos anseios da comunidade a que pertence. No questionamento que fiz aos entrevistados, observa-se que eles entendem esse tipo de autonomia e que para que a autonomia construída seja possível nas instituições escolares, ela tem que

intercalar-se com a autonomia decretada, que consiste sua transferência de competências, por meio de decretos, da administração central e regional para as unidades escolares, pois vivemos em um estado soberano e temos que cumprir e respeitar as leis.

Logo, “podemos perceber que a conquista da autonomia da escola, resulta das lutas em prol da democratização da educação, como parte das reivindicações dos educadores, organizações sindicais, associações acadêmicas e de todos os que defendem a escola como espaço democrático”; conforme Oliveira (2013) apresentado no AVA desta especialização. Exemplo disso é a gestão democrática.

Em relação a pessoas ou grupos mais ou menos autônomos na escola, está aparentemente em quase todas as instituições escolares. O ambiente sócio-moral da sala de aula está intimamente ligado aquela da escola, da comunidade escolar, bem como aquela comunidade mais ampla, podendo o gestor em sua gestão influenciar os ambientes sócios-morais e culturais da escola. Dentre alguns grupos autônomos dentro das instituições, podemos citar como exemplos, o conselho escolar, a supervisão pedagógica em subordinação a autonomia do gestor, entre outros.

Atualmente com a gestão democrática, percebem-se todas as características de autonomia (administrativa, jurídica, financeira e pedagógica) citadas nos textos de Veiga (1998). Ela aperfeiçoa e qualifica a aprendizagem do aluno. O gestor tem um papel fundamental no processo educacional. Ele é responsável junto com toda comunidade escolar pelo desenvolvimento individual de cada aluno frente uma sociedade pluralista e democrática. E para termos autonomia é necessário que os educadores aceitem-se como mediadores do processo de transformação da escola e, por meio dela, da sociedade. Pois se a instituição de ensino e os professores não promoverem as tentativas de mudança, ela não ocorrerá. A gestão democrática garante mecanismos e condições para que espaços de participação, partilhamento e descentralização do poder ocorram, não podendo esquecer que a escola está inserida num processo que envolve relações internas e externas, o sistema educativo e a comunidade escolar que é obrigação do poder público o financiamento das atividades educacionais por ele mantido. Uma responsabilidade constitucional que exige de nós todos vigilância constante sobre os caminhos e a utilização dos recursos na escola.

## 5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste trabalho apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre Planejamento Organizacional e as ações que orientam a gestão democrática da escola

Num primeiro momento realizou-se o levantamento bibliográfico por meio de fichamentos de livros e de artigos publicados na WWW<sup>1</sup>, em web sites das áreas de Educação, Pedagogia e Administração Escolar, que serviu para respaldar todo o trabalho.

Para realizar a presente pesquisa, dentro da metodologia qualitativa, foi eleito como escola alvo o CED – 14 da Ceilândia; Região Administrativa de Brasília DF, distante 26 quilômetros do centro de Brasília.

O estudo desenvolvido, sua análise e compilação de resultados foram realizados no período entre os meses de outubro/2013 a maio de 2014.

A pesquisa é um diálogo inteligente e crítico com a realidade. (DEMO, 2001)

Thompson *apud* Martinelli (1994, p.24) nos ensina que pesquisar significa: “o viver histórico cotidiano do sujeito e a sua experiência social expressando a sua cultura”.

### 5.1. Tipologia de Pesquisa

A pesquisa bibliográfica constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de um trabalho original e pertinente.

Nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem metodológica do tipo qualitativa quando o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é: a compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação.

A pesquisa qualitativa tem como característica a de que o pesquisador observa os fatos sob a óptica de alguém interno à organização; pesquisa e busca uma profunda compreensão do contexto da situação; é uma pesquisa que enfatiza o processo dos acontecimentos, ou seja, a sequência dos fatos ao longo do tempo. Isso confere à pesquisa bastante flexibilidade e geralmente emprega mais de uma fonte de dados.

---

<sup>1</sup> WWW, World Wide Web ou Web em português significa "Rede de alcance mundial".

A metodologia qualitativa traz uma visão da realidade quando tem por base o materialismo dialético, onde:

Aponta a dinâmica do real, trata da coisa em si, a representação e a essência. Busca o concreto mostrando as contradições querendo conhecer as leis do movimento investigando e depois a expõe reproduzindo a realidade partindo da atividade prática objetiva do homem visando a transformação e a mudança da realidade tendo como vista a totalidade dos fatos e a metafísica da vida cotidiana. (TEIXEIRA, 2000, p.60).

## **5.2. Área de Abrangência da pesquisa**

Este trabalho é fruto de uma pesquisa bibliográfica, ou seja: a busca de uma problematização da implantação da Gestão Democrática nas escolas públicas do Distrito Federal, em especial no CED- 14 da Ceilândia, a partir de referências inseridas na captação continuada de Educadores no: Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, ofertado pela EAPE/UnB, analisadas e discutindo-se as contribuições culturais e científicas.

Aborda-se como categorias de análise: a Gestão Democrática de forma geral, planejamento escolar, dando ênfase a eficácia das leis e diretrizes que preconizam este sistema como o mais democrático para a comunidade escolar, sendo um direito conquistado e implementado recentemente, muitos ajustes estão sendo realizados para seu aprimoramento.

## **5.3. Definição da Amostra**

O presente estudo se norteia nos resultados da Revisão Bibliográfica e no Estudo de Caso, desenvolvido no Centro Educacional 14 de Ceilândia – CED 14, que no início de sua construção da cidade era Centro de Ensino Fundamental 15 de Ceilândia, está situado na área especial 11/13 do Setor “O” no DF. É uma escola no formato antigo das escolas do DF e têm 34 anos de idade, a escolha recai sob este estabelecimento de ensino uma vez que a autora presta seus serviços pedagógicos lá; e assim teria com mais facilidade acesso a informações para desenvolver tal estudo.

O CED – 14, é uma unidade escolar pública que compõe a Secretaria de Estado de Educação do Governo do Distrito Federal, localiza-se na IX. Região Administrativa<sup>2</sup> de Brasília. A Ceilândia é a Região Administrativa (RA) mais populosa do Distrito Federal, segundo dados da Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios (PDAD 2010/2011), da Codeplan<sup>3</sup> nesta RA residem aproximadamente de 398.374 habitantes.

#### 5.4. Procedimentos na coleta de dados

A abordagem qualitativa utiliza-se de características nominais, para descrever e conhecer o objeto em estudo, e, tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos.

Envolve o uso de técnicas padronizadas de dados: aplicação de questionário conforme modelo no apêndice e observação *in loco*. Assume a forma de levantamento e logo após, o estudo sistemático dos resultados que compilados trazem as Considerações Finais.

A entrevista é definida por Haguette (1997, p. 86) como sendo um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório, de caráter qualitativo com o intuito de identificar como o corpo docente do CED 14 recebe as propostas de ações que orientam a gestão democrática da escola.

O corte do estudo se caracterizou como transversal, dessa forma a coleta de dados foi realizada em um único momento no tempo (RICHARDSON, 2008).

Para operacionalizar a pesquisa, foram realizadas entrevistas semi estruturadas em profundidade, o que permitiu compreender como indivíduos constroem o mundo a sua volta (FLICK, 2009).

Para a escolha dos 15 sujeitos, levou-se em conta quatro aspectos:

- ✓ ser professor efetivo/provisório do quadro do magistério da Secretaria de Estado de Educação do Governo do Distrito Federal;
- ✓ trabalhar no CED 14 da Ceilândia há pelo menos 1 ano;

---

<sup>2</sup> **Regiões Administrativas** Esta é a forma que o Distrito Federal se organiza RA, com vistas à descentralização administrativa, à utilização racional de recursos para o desenvolvimento socioeconômico e à melhoria da qualidade de vida. (Conforme artigo 10º da Lei Orgânica do DF)

<sup>3</sup> **Codeplan** - Companhia de Planejamento do Distrito Federal

- ✓ trabalhar com a metodologia construtivista<sup>4</sup>; pois estes fazem o educando ser sujeito da sua aprendizagem, um ser ativo que participa do processo escolar;
- ✓ deveriam ser uma amostra equilibrada com professores das áreas de exatas e da área de humanas, objetivando termos representantes de toda/os totalizando assim +/- 25% do universo pesquisado = +/- 30 professores.

Foram realizados pré-teste com o intuito de observar se a entrevista se apresentava de maneira clara, com uma linguagem adequada para que os objetos propostos não fossem distorcidos (FLICK, 2009).

Durante o pré-teste foi possível perceber que algumas questões estavam direcionadas, e que certas percepções importantes não estavam sendo abordadas, para se chegar ao roteiro final de entrevistas.

Assim, optamos por reformá-las para atender o que preconiza o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH<sup>5</sup>) apregoa que devemos trabalhar em sintonia com as políticas públicas inibindo todos e quaisquer preconceitos, ou seja: étnico, de gênero e sexual; uma vez que o universo onde estamos trabalhando possui diversidade de educadores e educandos, assim, foram acrescentamos perguntas mais amplas contemplando a etnia, o gênero, e a sexualidade para termos um perfil mais próximo à realidade.

E Demo (2006), ao tratar da pobreza política, mostra a qualidade política na educação:

Sendo educação uma das políticas públicas mais relevantes para gerar qualidade política na educação (DEMO, 1998, 2004), temos nela um dos espaços mais sensíveis, tanto da possível imbecilização quanto da gestação do confronto. Educação de qualidade propicia o saber pensar, a autonomia, a aprendizagem e o conhecimento de teor reconstrutivo político. (DEMO, 2006, p.93)

---

<sup>4</sup> **Construtivismo**, essa proposta de ensino começou a ser usada nas escolas brasileiras a partir da década de 70, quando a teoria do estudioso Jean Piaget começava a fazer parte dos ambientes educacionais. A partir daí, surgiu um movimento que tinha visão de mundo diferente das escolas tradicionais que tratavam o aluno como objeto que deve ser treinado pelos moldes comportamentalistas. Com a escola construtivista, o aluno passa a ser sujeito da sua aprendizagem, ele é ser ativo que participa do processo escolar. [http://www.stagium.br/revista\\_a3n5\\_contr...](http://www.stagium.br/revista_a3n5_contr...)

<sup>5</sup> **PNEDH**, Política pública, que se apresenta como um instrumento orientador e fomentador de ações educativas, no campo da educação formal e não-formal, nas esferas pública e privada. (Cartilha/Plano-educdh, Brasília, 2003).

A atual escola, homogeneizadora e monocultural, não cumpre a sua função emancipatória de empoderamento<sup>6</sup> do sujeito, exigindo-se um novo posicionamento dos educadores.

Com relação à experiência educacional de cada um e suas propostas de ações que ajudem na gestão democrática na escola, apresentamos perguntas de múltipla escolha para facilitar a análise. Nestas trazemos a baila não só como o educando recebeu as ações de gestão democrática como também solicitamos uma avaliação do corpo diretivo, objetivando traçar um parâmetro se o alunado estava ou não preparado para receber esse tipo de conhecimento agregado, sobretudo no que se refere ao fato do CED 14 receber muitos educandos com defasagem escolar e etária.

Além disso, questões que direcionavam a alguma resposta foram reformuladas, para retirar o viés do entrevistador, perguntando, por exemplo, “o que você considera como gestão democrática?”, ao invés de, “o que você acha da democracia aplicada na gestão escolar?”.

---

<sup>6</sup> “**Empoderamento** significa em geral a ação coletiva desenvolvida pelos indivíduos quando participam de espaços privilegiados de decisões, de consciência social dos direitos sociais”. (PEREIRA, 2006, p.1).

## 6 LEITURA E ANÁLISES DOS RESULTADOS

O CED 14 da Ceilândia que foi o foco desta pesquisa, é uma escola pública que compõe a rede do magistério do Distrito Federal e administrado pela Secretaria de Estado da Educação - SEE/DF, localizada na Região Administrativa de Ceilândia.

As análises surgem com base nos dados coletados, tabulados e apresentados em forma de gráficos<sup>7</sup> por meio das experiências vivenciadas na unidade escolar em questão, enfatizando as principais necessidades a pesquisa proposta.

Com embasamento na fundamentação teórica, na descrição dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo e com a explicação de como se deu a coleta de dados durante a pesquisa, a apresentação e análise dos dados apurados se fazem direcionados com intuito de demonstrar se as respostas alcançadas são compatíveis com os objetivos do trabalho.

A observação criteriosa dos dados assentados nos questionários proporcionou a confecção dos gráficos que se seguem, que nada mais são do que um resumo pontual de cada item respondido pelos entrevistados.

### 6.1 O Perfil

A aplicação dos questionários foi realizada de forma aleatória, tendo sido aplicados em dias e turnos alternados e em quantidade igual (5 para o turno matutino, 5 para o turno vespertino e 5 para o noturno) sem escolhas, optou-se pela ordem de chegada na sala dos professores.

Um total de 15 docentes do CED 14 respondeu ao questionário; o que representa mais ou menos 25% do quadro de professoras e professores que atualmente estão lotados na Unidade de Ensino.

As oito primeiras perguntas procurava levantar o perfil das professoras e dos professores que aceitassem responder ao questionário, então vejamos:

Nossa primeira indagação **Qual a sua área de Formação e Atuação?**, procurava listar entre as entrevistadas e os entrevistados as áreas que atuavam e qual eram sua formação.

---

<sup>7</sup> Todos os gráficos aqui apresentados foram elaborados pela pesquisadora, partindo das informações obtidas nos questionários aplicados e confeccionados com o programa Microsoft Excel 2007.

Encontramos quatro graduações em Letras, três graduações em História, semelhante número em Pedagogia e na área de exatas temos duas graduações em Matemática, outras duas graduações em Física e uma graduação em Ciências.

**Gráfico 1**



SODRE, Mariene 2014

**Quanto à área de atuação?** Os questionados afirmaram que atuam no CED 14 da Ceilândia da seguinte forma: três em Língua Portuguesa, dois em Matemática, um em Física, um em Biologia e um em História; obtivemos também uma resposta para Sociologia, para Espanhol, para Inglês, para Dança e para Pedagogia.

**Com relação ao tempo de lotação na escola?** Seis estão lotados na Unidade de Ensino há mais de dez anos; igual número compõe o quadro da Unidade de Ensino entre um e quatro anos e três desenvolvem seus serviços laborais na escola entre cinco e dez anos.

Biologicamente foram entrevistadas sete mulheres e oito homens que assim responderam ao questionamento **Qual seu Gênero?** Oito se veem pertencentes ao gênero feminino; seis se dizem pertencerem ao gênero masculino e um(a) se auto declarou transexual. Já em relação à **Orientação Sexual**, doze pessoas declaram possuírem orientação heterossexual, duas homossexual e um(a) Bissexual, como é apresentado no gráfico abaixo:

Gráfico 2



SODRE, Mariene 2014

Quando questionados sobre a **idade e faixas etárias**; as respostas apresentadas foram as seguintes: duas respostas para a idade 26 a 30 anos, quatro respostas para a faixa etária de 31 a 35 anos, igual número para as idades entre 36 e 40 anos, uma resposta para a faixa etária de 41 a 45 anos e; também quatro respostas no grupo com mais de 46 anos.

Quando verificadas as respostas com relação à pergunta 7: **Qual sua Religião e/ou Orientação Religiosa?** Os questionários trazem sete marcações para Católica, três para 'Outra'; seguida das palavras 'ateu/agnóstico', duas apresentam a marcação Evangélica, e temos ainda; uma marcação para Umbanda, uma para Candomblé e uma para Pentecostal.

Gráfico 3



SODRE, Mariene 2014

As professoras e professores quando questionados sobre o quesito cor/etnia (questão 8), se auto-definiram como sendo seis brancos, cinco pardos e quatro negros.

Conforme já mencionado o questionário teve algumas perguntas adaptadas para melhor atender ao PNEDH (2003), que prima por uma cultura de respeito a todas as diversidades tanto do corpo docente como dos educandos; as questões que procuravam levantar o perfil daqueles que responderam ao questionário foram as que sofreram adaptação para assim atenderem as diversidades étnicas, sexuais e de orientação religiosa.

O que vai de encontro com o que preconiza DELORS (1999), “o primordial da educação é edificar um mundo mais solidário, ético e humano para que se tenha uma Sociedade mais justa”.

## 6.2 O Estudo

A segunda parte do questionário trazia questões envolvendo formação continuada ou atualização de conhecimento dos entrevistados e questões sobre a Gestão Democrática e compartilhada na Unidade de Ensino CED 14 da Ceilândia; principal objetivo do presente trabalho.

A grande maioria respondendo a **questão 9**; afirmaram ter participado de algum curso de atualização ou de formação continuada recentemente, doze no total; somente três negaram participação em curso de atualização ou formação continuada, e os três alegaram falta de tempo.

Na **questão 10**, gostaríamos de saber o ano do último curso de formação continuada; sendo quatro no ano de 2013, três em 2012, dois em 2011 e um no ano de 2007. No segundo item deste questionamento, era solicitada uma avaliação para esse último evento de formação continuada; entre doze questionários que afirmaram terem participado de cursos de atualização e/ou de formação continuada; na Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação – EAPE e/ou na UnB, somente dois apresentaram uma avaliação de razoável, os outros dez, avaliam os cursos com os seguintes adjetivos: excelente, muito bom, bom e enriquecedor.

O resultado encontrado nas perguntas nove e dez coincide com os ditames do recente artigo de SILVA (2011) da UEMG: *Formação continuada dos professores: visando a própria experiência para uma nova perspectiva*; publicado na Revista Ibero-

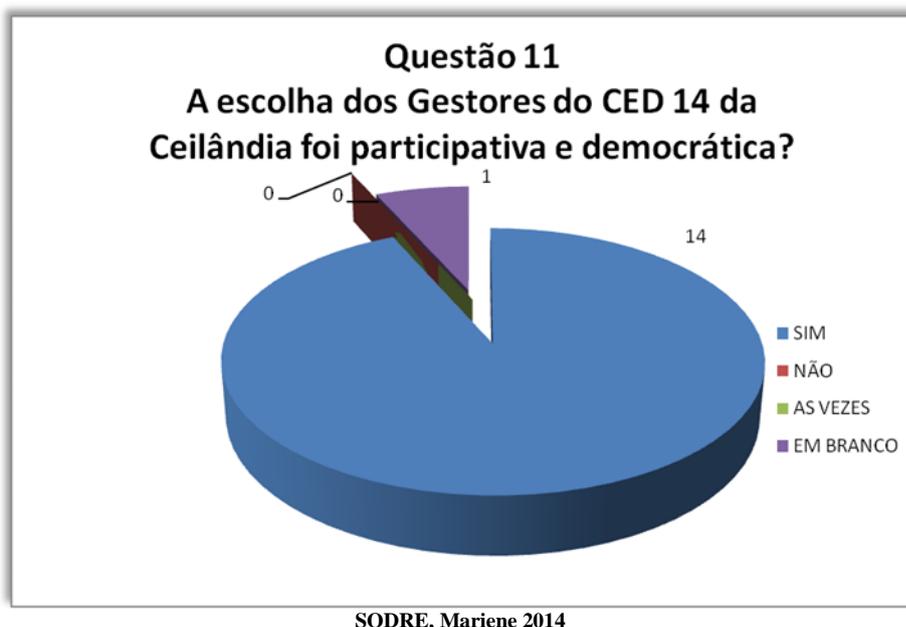
americana de Educação da Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI-CAEU), n.º 55/3 – 15/04/11:

A formação continuada do professor sendo enveredada na escola traz mudanças no fazer pedagógico do professor, bem como na cultura escolar. Novas práticas de gestão e participação democrática são desenhadas. A formação continuada na escola pode constituir-se, a partir do cotidiano profissional, um fazer de pesquisa e formação, com reflexão individual e coletiva sobre suas práticas, mantendo relações com outros formadores que possam ajudá-los a ressignificar suas práticas e teorias.(SILVA, 2011, p.03)

Que por sua vez, encontram lastro nos ensinamentos construtivistas do pensador Paulo Freyre (1996) quando este chama a atenção dos professores para “uma análise da sua formação com a discussão de que eles são sujeitos inerentemente pesquisadores”.

Prossegue o nosso maior Pedagogo: “a promoção da pesquisa aliada à prática reflexiva é algo que está posto na natureza do professor, sendo considerado que “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino” e que o fazer da prática está permeado pelo pensar e pensar o que fazer”.

Gráfico 4

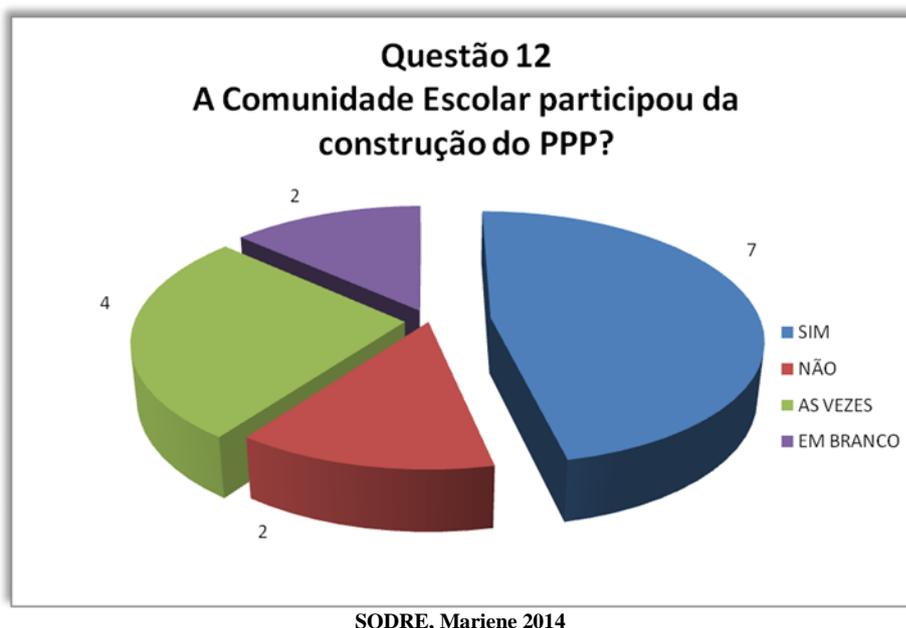


A **questão 11** trazia a interpelação: **A escolha dos atuais Gestores do CED 14 da Ceilândia foi realizada de forma participativa e consciente da Comunidade Escolar?** Como ilustra o gráfico 4, praticamente os entrevistados foram unânimes respondendo que sim, a única resposta divergente refere-se a um respondente de Contrato Temporário (CT), que deixou em branco dizendo que no período das eleições não estava lotado na escola e assim não sabia responder.

Desde 7 de fevereiro de 2012; quando houve a última atualização da legislação que norteia o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática nas Escolas Públicas do Sistema de Ensino do DF, a comunidade escolar tem experimentado um novo estágio na melhoria da qualidade do ensino, haja visto que os gestores estão mais engajados com as necessidades dos estudantes, dos profissionais de ensino e da comunidade de forma geral e esta tem se mostrado mais participativa.

O gráfico 5 a seguir ilustra o resultado da questão doze.

**Gráfico 5**



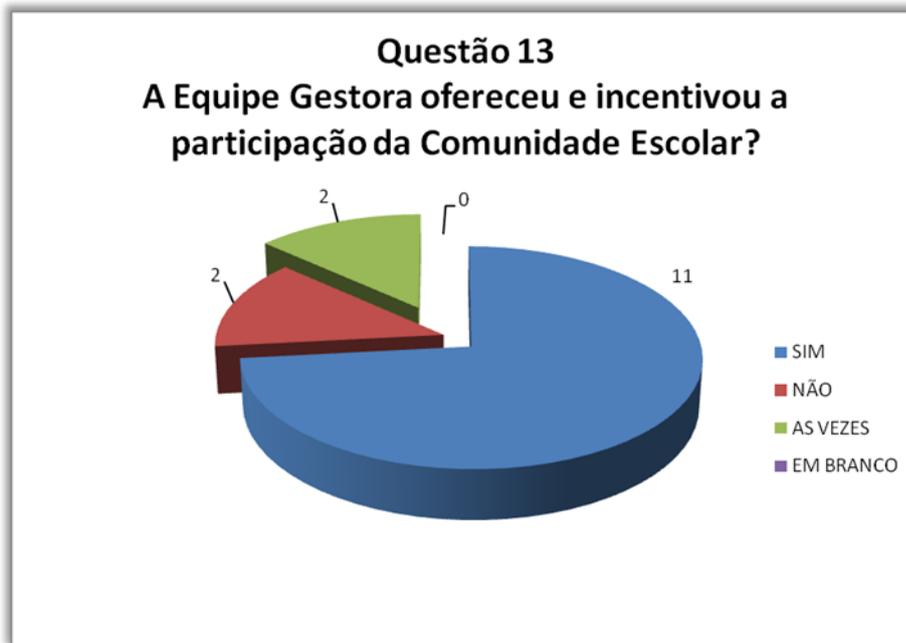
Com a **pergunta 12** questionávamos: **A Comunidade Escolar participou efetivamente da construção do Projeto Polico Pedagógico do CED 14 da Ceilândia?**

Obtivemos sete respostas afirmativas, duas resposta negativas quatro respostas **ÀS VEZES** e duas respostas vieram em branco; sendo uma justificada como sendo de um CT (Contrato Temporário).

Nesta questão percebe-se que a maior parte de professores participou da Construção do Projeto Político Pedagógico da escola o que vai ao encontro com a fala de LUCKESI (2005), afirma que “aprender viver juntos” em espaço público, as pessoas agem a favor de um modo de vida satisfatório para todos.

Já a pergunta treze trazia o questionamento: **A atual Equipe Gestora incentivou e ofereceu condições para a efetiva participação da Comunidade Escolar na eleição do Conselho Escolar?**

Gráfico 6



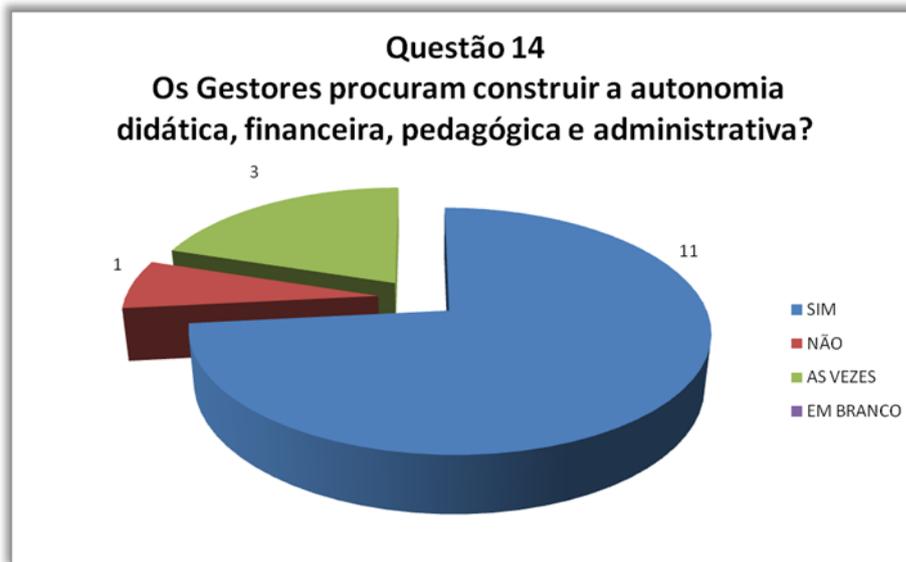
SODRE, Mariene 2014

Praticamente setenta e cinco por cento dos entrevistados responderam de forma afirmativa; 11 respostas **SIM**; duas respostas **NÃO** e igual numero de respostas **ÀS VEZES**, como pode de forma linear ser visto no gráfico 6. .

Desta forma nesta análise nossas conclusões descartam o CED 14 como fazendo parte do universo destacado por Vasconcelos (2006), “(...) nota-se que em muitas escolas, o Projeto Político Pedagógico, não é feito de forma participativa e acaba não se concretizando enquanto instrumento para uma vivência democrática.”.

A interpelação de número 14 indagava **Os Gestores procuram construir a autonomia didática, financeira, pedagógica e administrativa do CED 14 da Ceilândia?**

**Gráfico 7**



SODRE, Mariene 2014

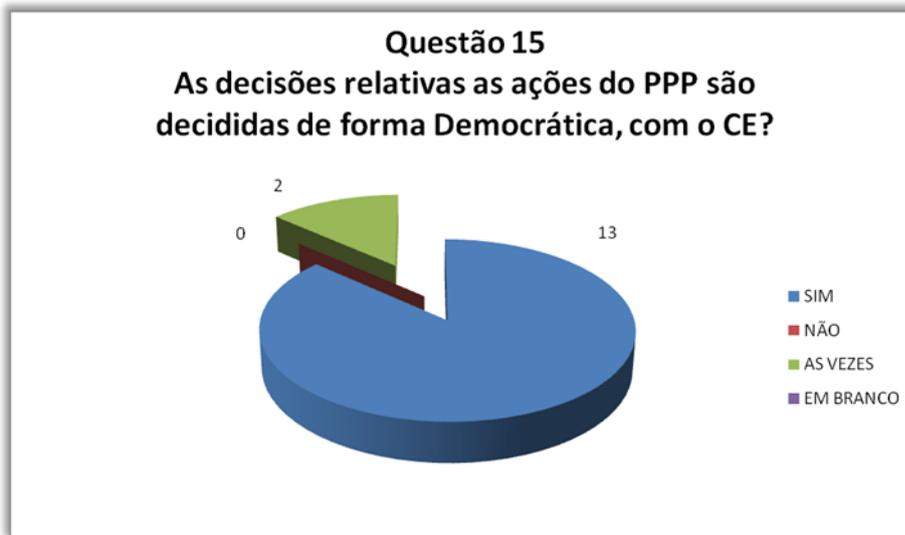
Onze entrevistados responderam de forma afirmativa, um entrevistado respondeu de forma negativa e três responderam **ÀS VEZES!**

Conclui-se, então, que a modalidade de planejar constitui um instrumento que orienta a ação educativa na escola, mostrando assim que de acordo com THURLER (1998), para haver eficácia da avaliação nas escolas é preciso um processo de construção pelos atores envolvidos de uma representação dos objetivos e dos efeitos de sua ação comum.

E isso se obtém através da autonomia mostrada no CED 14 de Ceilândia que a conquistou com muitas ações em prol da democratização da escola, usando como exemplo a construção de seu projeto pedagógico com os segmentos de sua comunidade escolar.

Quando questionados na **pergunta 15** se **As decisões relativas às ações do PPP são decididas de forma Democrática, com o CE?** Os docentes assim se comportaram: treze responderam **SIM** e três responderam **ÀS VEZES**, conforme ilustra o gráfico 8 abaixo.

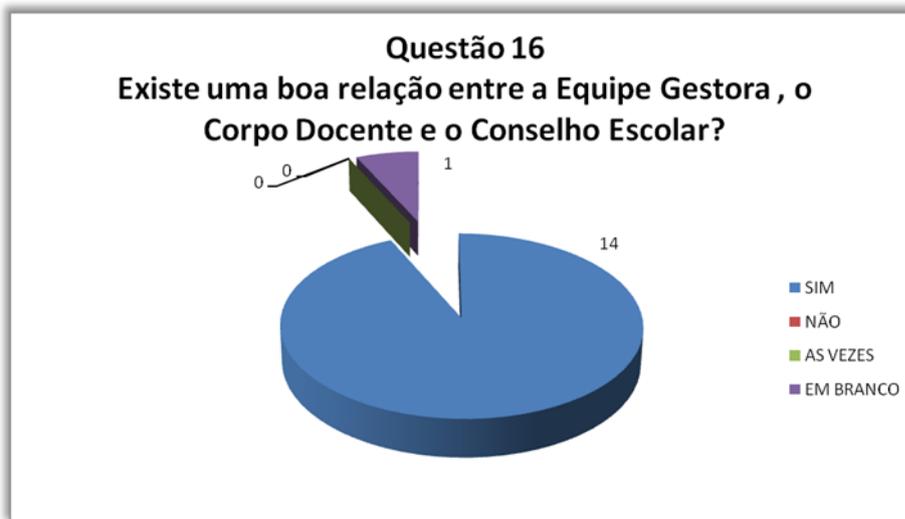
**Gráfico 8**



Para ilustrar, o **CE** (Conselho Escolar) é a instituição composta pelos gestores, docentes, discentes, pais e/ou responsáveis que em reuniões mensais discutem os problemas sugerem as soluções, quando uma Unidade de Ensino é Democraticamente administrada, a palavra desse Conselho é sempre ouvida.

Existe uma boa relação entre a Equipe Gestora, o Corpo Docente e o Conselho Escolar? Essa era a **indagação de número dezesseis**.

**Gráfico 9**



SODRE, Mariene 2014

Dos entrevistados encontramos 14 respostas **SIM** e um/a entrevistado/a não respondeu deixando a questão **EM BRANCO**.

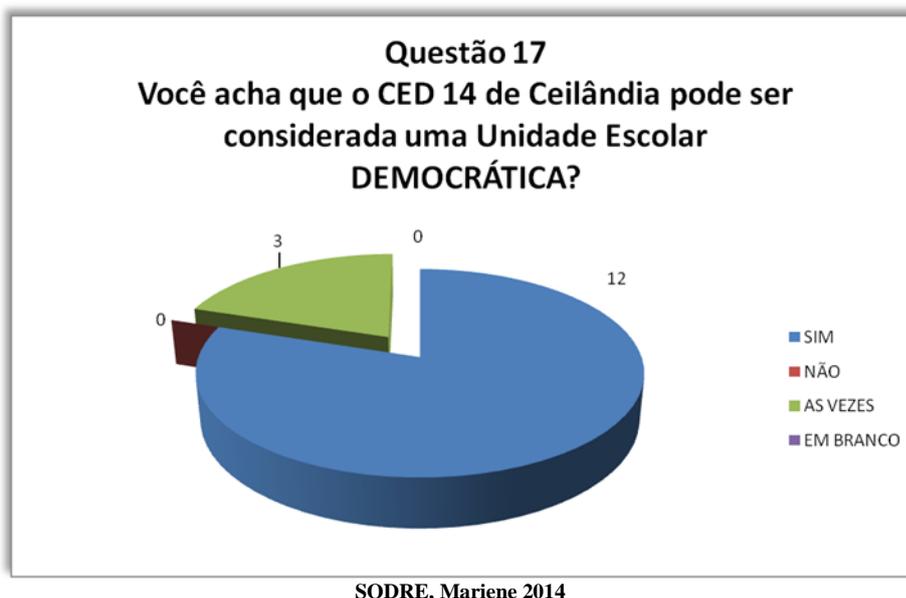
A compilação e análise das perguntas quinze e dezesseis vão ao encontro do que ensina FERREIRA (1985), planejamento é priorizar os problemas mais voltados para a comunidade escolar e discuti-los em reuniões do Conselho Escolar. A diversidade de formas de participação e a forma como ela é exercida corresponde com a identidade e o comprometimento dos integrantes com a missão e como projeto da escola.

Finalmente o questionário trazia a **pergunta 17: Você acha que o CED 14 de Ceilândia pode ser considerada uma Unidade Escolar DEMOCRÁTICA?**

A resposta para esse questionamento era o principal motivo que gerou todo esse trabalho.

Gostaríamos ouvir do Corpo Docente se o Centro de Ensino 14 da Ceilândia pode ser considerado uma Unidade de Ensino que está atuando dentro das Diretrizes democráticas apregoadas pela atual legislação em vigor.

**Gráfico 10**



Oitenta por cento (80%) das professoras e dos professores responderam de forma afirmativa; **SIM** e vinte por cento (20%); ou seja três (03) questionários traziam a resposta **ÀS VEZES**.

Demonstrando assim que a Equipe Gestora do CED 14 da Ceilândia tem implementado ações exitosas junto com o Conselho Escolar na aplicação de recursos financeiros, administrativos e pedagógicos, para construir um Projeto Político Pedagógico mas próximo da realidade de seu alunado; indo ao encontro dos ensinamentos de SOUZA (1999) que é arduo defensor da compreensão da cultura institucional, com o arranjo de situações de pessoas e tecnologias para possibilitarem o desenvolvimento da produção científica, artística a sua divulgação.

As escolas públicas refletem diferenças, elas são resultados da qualidade de ensino, de como é elaborado, trabalhado e explorado nas ações coletivas e de empoderamento social, colocando o ambiente escolar no ápice da formação cidadã de

seus atores; já que a gestão democrática e participativa exige constante atualização para o desenvolvimento de competências e de habilidades essenciais na construção dos saberes que ali são buscados, o que LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI (2003), deixam claro que planejar envolve o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da escola que por muitas vezes por falta de condições mínimas favoráveis possa despertar um processo de planejamento significativo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o contexto educacional é oportunizar conhecer elementos que promovam um processo articulador com base em considerações dos pontos de sucesso e falhas em ambiente escolar, assim esse processo é essencial para conquistar e refletir a qualidade do ensino.

Quando iniciamos o presente estudo, tínhamos como objetivo principal verificar a existência na unidade de ensino da prática do planejamento no processo fundamental de organização e orientação das ações que envolvam, democraticamente, todas as áreas e segmentos escolares de modo a garantir a sua materialização e efetividade.

É válido ressaltar que não foi objetivo desta pesquisa desprestigiar estrutura de gestões anteriores, nem tão pouco apresentar caminhos certos a serem seguidos para que seja atingido o ápice da gestão democrática.

A temática é recente, o que acaba por produzir certo desconforto entre aqueles que temem o 'novo'; todavia, mesmo que em passos lentos os indicativos são de que a democratização das unidades de ensino não possui volta.

Chama a atenção à pluralidade do corpo de educandos, e o fato de no meio de tanta diversidade, conseguirem manter um ambiente diverso, ético, equilibrado e respeitoso vivenciando de forma ímpar todas as diversidades que o ambiente escolar propicia.

Os dados coletados apresentam resultados bons, e destacamos que a avaliação da Equipe Gestora é tida como democrática e que existe um bom entrosamento com a comunidade escolar, quer seja o Conselho Escolar, Educadores, Servidores, Pais, Responsáveis e Educandos.

Em linhas gerais a Equipe Gestora demonstrou empenho e incentivo das ações democráticas na unidade de ensino, com a construção do Projeto Político Pedagógico participativo onde o Conselho Escolar prima por tomar atitudes com a real participação de seus membros, deixando claro uma gestão participativa e exitosa.

A equipe analisada entende a educação como um espaço polissêmico, multidimensional e integrador da diversidade, no qual diversos significados são construídos diuturnamente.

Que fique claro que a qualidade da educação pública não depende apenas de uma gestão democrática, todavia, ela é o somatório de vários fatores, atitudes e ações de resiliência e empoderamento dos atores sociais que participam da empreitada.

Por fim, após a análise dos questionários combinada com a mensagem na leitura dos gráficos produzidos com os dados coletados demonstram que atingimos os nossos objetivos, pois foi possível verificar *in loco* que o CED 14 da Ceilândia possui **Planejamento Organizacional com ações que orientam e norteiam a gestão democrática.**

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rosa Maria Calaes de (org.). O cotidiano educacional. Porto Alegre: Artemed, 2003.

AZEVEDO, Janete M.L. de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. Revista Educação & Sociedade n. 80 Campinas: CEDES, 2002.

BARBIER, Jean. M. Elaboração de projectos de ação e planificação. Portugal. Porto: Porto Editora, 1996.

BOBBIO, N. O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de Política. Tradução Carmen C. Varriale et al. Coordenação de tradução João Ferreira. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991. vol. 1.

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

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Diário Oficial da União, 23, dez., 1996.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Secretaria da Educação Básica. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da escola pública. Brasília: DF, 2004. p. 23-27.

CAMARGO, R. B. e ADRIÃO, T. Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares. Revista Chão de Escola. Curitiba: SISMMAC, v. 2, p. 28-33, outubro de 2003.

CÂNDIDO, A. Tendências no desenvolvimento da sociologia da educação. In: Pereira, L., FORACCHI, M. (org.) Educação e Sociedade. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.

CÓRDOVA, Rogério de A. Educação brasileira: processos e trabalho. Brasília: PIE/UnB/FE, 2003. Módulo V, v. 1.

CURY, Carlos R. Jamil. Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. (Orgs.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

DELORS, Jacques. Educação: um tesouro a descobrir. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DEMO, Pedro. Pobreza política: polêmicas de nosso tempo. 6. ed. Campinas (SP): Autores Associados Ltda, 1966.

\_\_\_\_\_. Pesquisa e Informação Qualitativa: aportes metodológicos. São Paulo: Papyrus, 2001.

\_\_\_\_\_. Pobreza política: a pobreza mais intensa da pobreza brasileira. Campinas (SP): Armazém do Ipê (Autores Associados Ltda.), 2006.

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Planejamento participativo: uma maneira de pensá-lo e encaminhá-lo com base na escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 23. ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Marcia. A. da S. Gestão da educação impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, F. W. Planejamento Sim e Não: um modo de agir num mundo em permanente mudança. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

**FERREIRA, Maria Cristina e ASSMAR, Eveline Maria Leal. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional.**

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa. 36. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996; p.29, nota de rodapé.

FREITAS, L. C. de. (2004). A avaliação e as reformas de 1990: novas formas de exclusão, velhas formas de subordinação. Revista Educação e Sociedade, 25 (86), 133-170.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. Cadernos Educação Básica - O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

GANZELI, Pedro. O processo de planejamento participativo da unidade escolar. Política e gestão educacional. Disponível em: <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gestao.html>. Acesso em: 20 mai. 2014.

GOMES, A. C. Cândido. Conselhos de Educação: luzes e sombras. Revista de Educação AEC, Brasília: v. 32, n. 129, p. 86-98, out./dez. 2003.

**GRACINDO, Regina V. Projeto político-pedagógico: retrato da escola em movimento,** In: A. M. SILVA & M. A. AGUIAR (orgs.) Retrato da escola no Brasil. Brasília: CNTE, 2004.

**GUARINELLO, Norberto L. Cidades-estados na Antiguidade Clássica. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi (Orgs.). História da cidadania. São Paulo: Contexto, 2003.**

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. A educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão escolar: teoria e prática. 4ª Ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. Planejamento em orientação educacional. 19ed. Petrópolis:Vozes, 2008

LUCKESI C. C. Gestão Democrática da Escola, Ética e Sala de Aulas. Artigo publicado na Revista ABC EDUCATIO, nº 64, mar/2007, páginas 12 a 15.

MARQUES, M. Osório. Os paradigmas da educação. RBEP, Brasília: MEC/INEP, v. 73, n. 175, p. 547-565, set./dez. 1992.

MENDONÇA, Erasmo F. A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: Lapplane, 2000.

OLIVEIRA, Emanuelle. Planejamento escolar Participativo e Estratégico. Disponível em: <http://www.infoescola.com/pedagogia/planejamento-escolar-participativo-e-estrategico>. Acesso em novembro de 2013.

PADILHA, R. P. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar – introdução crítica. 8 a . ed., São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. Por dentro da escola pública. São Paulo: Xamã, 1995.

PAZETO, A. E. Participação: exigência para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. Em Aberto. v. 17, nº 72, p.163-166, Fevereiro/ Junho. 2000.

SUCUPIRA, Newton Lins B. Relações entre o Conselho Federal de Educação e os Conselhos Estaduais. Rio de Janeiro: Documenta, n. 21, v. 2, dez. 1963.

RIBEIRO, Vera M.; RIBEIRO, Vanda M.; GUSMÃO, Joana B. de. Indicadores de qualidade para a mobilização da escola. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 125, jan./abr., 2005.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: Métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. O gestor escolar frente o desafio da participação no planejamento do trabalho escolar: dimensões e significados. In: Escola de Gestores da educação básica. 2. ed. 2009. CD-ROM.

SILVA, Janaina da Conceição Martins. Formação continuada dos professores: visando a própria experiência para uma nova perspectiva, UEMG; Artigo publicado na Revista Ibero-americana de Educação da Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura n.º 55/3. Brasília OEI-CAEU, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de Souza... [et al.]. Planejamento e trabalho coletivo. 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, p.15-22.

THURLER, M.G. A Eficácia nas Escolas não se mede: ela se constrói, se negocia-se, pratica-se e se vive. In: Sistemas de Avaliação Educacional. São Paulo: FDE, Diretoria de Projetos Especiais, 1998. (p.175 -190)

TOSCHI, Mirza S.; FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João F. A relação entre o plano de desenvolvimento da escola (PDE) e o projeto político-pedagógico da escola (PPP): concepção e avaliação. Goiânia, 2004, mimeo 12p.

TOURAINÉ, A. O que é democracia? Trad. Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996.

VASCONCELLOS, Celso S. Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2006. p. 14-64.

VASCONCELLOS, Pe. José de. A Lei de Diretrizes e Bases e as esferas de competência: federais, estaduais e municipais. Rio de Janeiro: Documenta, n. 20, nov. 1963.

VEIGA, Ilma Passos A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A. e RESENDE, Lúcia G. de (orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_. VEIGA, Ilma Passos A. (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 2 a . ed., Campinas, SP: Papirus, 1996.

VEIGA, Ilma Passos A; FONSECA, Marília (orgs.). As dimensões do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre, v. 23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

**APÊNDICE ‘A’****Universidade de Brasília****MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO****CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS MULTIDISCIPLINARES****CENTRO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES****SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL****ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO****CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

Este questionário é o instrumento de coleta de dados para realização de uma pesquisa do Curso a Distância em Coordenação Pedagógica, promovido pela CEAD/UnB; tendo por objetivo investigar e levantar o perfil das professoras e dos professores e a sua efetiva participação nas ações que orientam a Gestão Democrática no CED 14 de Ceilândia – DF.

**Identificação**

1) Quais as iniciais do se Nome?

\_\_\_\_\_

2) Qual a sua área de Formação e Atuação?

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

3) Tens quanto tempo de atuação no CED 14?

( ) 1a 4 anos. ( ) 5 a 10 anos. ( ) Mais de 10 anos

4) Qual seu Gênero?

\_\_\_\_\_

5) Qual a sua Orientação sexual?

\_\_\_\_\_

6) Informe sua idade.

\_\_\_\_\_

7) Qual religião você pratica?

( ) Católica ( )Evangélica ( ) Umbanda ( ) Candomblé ( ) Pentecostal ( ) Outra

8) Você se considera:

( ) Branca/o ( ) Negra/o ( ) Parda/o ( ) Amarela/o ( ) Indígena (se: Etnia e língua falada)

9) Você tem participado de Cursos de Formação Continuada ofertados pelo MEC e/ou pela EAPE? (        ) Sim        (        ) Não        Em caso negativo Porque? \_\_\_\_\_

---

10) Se respondeu positivo a pergunta anterior em que ano e qual foi o último Curso de Formação Continuada que participou?

---

Qual sua avaliação sobre ESSE ÚLTIMO Curso de Formação Continuada que participou?

---



---

11) A escolha dos atuais gestores foi realizada de forma participativa e consciente da Comunidade Escolar (Alunos, Pais, Professores e Servidores)?

(   ) SIM (   ) NÃO (   ) RARAMENTE (   ) ÀS VEZES

12) A Comunidade Escolar participou efetivamente da construção do Projeto Político Pedagógico do CED 14 da Ceilândia ?

(   ) SIM (   ) NÃO (   ) RARAMENTE (   ) ÀS VEZES

13) A atual Equipe Gestora incentivou e ofereceu condições para a efetiva participação da Comunidade Escolar na eleição do Conselho Escolar?

(   ) SIM (   ) NÃO (   ) RARAMENTE (   ) ÀS VEZES

14) A Equipe Gestora vem construindo a autonomia didática, financeira, pedagógica e administrativa da unidade escolar de acordo com as propostas constantes no PPP do CED 14 da Ceilândia?

(   ) SIM (   ) NÃO (   ) RARAMENTE (   ) ÀS VEZES

15) As decisões relativas as ações constantes no PPP são decididas de forma democrática, ou seja a Equipe Gestora consulta e respeita as decisões do Conselho Escolar?

(   ) SIM (   ) NÃO (   ) RARAMENTE (   ) ÀS VEZES

16) Existe uma boa relação entre a Equipe Gestora o corpo Docente e o Conselho Escolar?

(   ) SIM (   ) NÃO (   ) RARAMENTE (   ) ÀS VEZES

17) Você considera que o CED 14 da Ceilândia pode ser uma Unidade Escolar DEMOCRÁTICA?

(   ) SIM (   ) NÃO (   ) RARAMENTE (   ) ÀS VEZES

Agradeço a sua participação e atenção.  
 Mariene da Conceição Sodré  
 Professora CED 14 Ceilândia