

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

ERICA LUANA DE LARA VAZ

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA NOVA REALIDADE NAS ESCOLAS

CURITIBA

2015

ERICA LUANA DE LARA VAZ

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA NOVA REALIDADE NAS ESCOLAS

Projeto Técnico apresentado a Universidade Federal do Paraná, para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Guilherme Ricardo dos Santos Souza e Silva

CURITIBA

2015

RESUMO

O presente projeto tem como objetivo de apresentar uma proposta de implantação da gestão democrática participativa em uma escola no município de Almirante Tamandaré, a partir dos conhecimentos obtidos ao longo do curso de especialização em gestão pública municipal. Com a coletânea feita em artigos e livros, que correlacionam o tema proposto foi feita uma análise dos materiais colhidos. Percebeu-se ao término do estudo bibliográfico que a gestão democrática pode ser uma realidade dentro do ambiente escolar, proporcionando uma educação de qualidade não somente ao aluno, mais para todos os segmentos escolares, que atuante facilitará a democratização da escola. Então como forma de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o curso de gestão pública municipal, se buscou um local em que se pudesse colocar e observar os conhecimentos teóricos na ótica da prática e a escolha foi por uma escola municipal rural no município de Almirante Tamandaré. Para tanto, também se realizou um levantamento dos problemas encontrados e em seguida um plano de ação a ser proposta a equipe diretiva e pedagógica a ser desenvolvida na entidade escolar.

Palavras-chaves: Gestão Escolar Participativa. Comunidade. Educação de Qualidade.

ABSTRACT

This project aims to present a deployment proposal of participatory democratic management in a school in the city of Almirante Tamandaré, from the knowledge obtained during the course of specialization in municipal management. With the collection made in articles and books that correlate the theme was an analysis of the harvested material. He was noticed at the end of the bibliographic study that the democratic management can be a reality within the school environment, providing not only quality education to students, more for all school segments, active facilitate the democratization of the school. So as a way to put into practice the knowledge acquired during the course of municipal management, we sought a place that could put and observe the theoretical knowledge from the perspective of practice and the choice was for a rural public school in the city of Almirante Tamandaré. There fore, also conducted a survey of the problems encountered and then an action plan to be proposed the policy and pedagogical staff to be developed in the school entity.

Keywords: Participative Management School. Community. Quality education.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ESCOLARIDADE DOS PAIS.....	23
GRÁFICO 2 – RESULTADO FINAL	24
GRÁFICO 3 – CAUSAS DO DESINTERESSE.....	25

SUMARIO

1.	INTRODUÇÃO.....	07
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	07
1.2	OBJETIVO GERAL.....	08
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	09
1.4	JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	09
2.	GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REALIDADE NAS ESCOLAS.....	11
2.1	HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO.....	11
2.2	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	14
3.	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	20
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO.....	21
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	22
4.	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO PROBLEMA.....	28
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
	ANEXOS.....	37

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Quando se lê ou até se fala em gestão democrática dentro do ambiente escolar, ainda existe uma série de controvérsias e principalmente certa resistência sobre a discussão do assunto. Mediante este pensamento é que se buscou desenvolver um estudo mais profundo sobre o assunto. O tema desenvolvido neste artigo tem como objetivo central apresentar uma proposta de implantação da gestão democrática participativa em uma escola do município de Almirante Tamandaré, a partir dos conhecimentos obtidos ao longo do curso de especialização em gestão pública municipal.

Então, para entender sobre a gestão democrática na escola, bem como suas características, se faz necessária uma breve retrospectiva sobre a história da educação no Brasil. Como a democratização, após o regime militar e a Constituição de 1988 trouxe novas perspectivas para o sistema educacional, com a participação ativa de todos os segmentos escolares.

Sendo assim, para o desenvolvimento da etapa seguinte após a definição do tema proposto foi uma pesquisa bibliográfica sobre a história da educação deste o período colonial até os dias atuais de foram sucintas e diretas. Posterior a esta etapa se buscou alguns autores, que resumidamente fizessem a definição sobre a gestão democrática no ambiente escolar e suas características peculiares na comunidade escolar e também qual a participação dos professores neste processo e a dos segmentos escolares, quais os desafios do cotidiano na educação e os princípios da gestão que auxiliaram no alcance dos objetivos educacionais.

Com a coletânea feita em artigos e livros, que correlacionam o tema proposto foi feita uma análise dos materiais colhidos e seguida, após esse levantamento dos pontos principais, se faz o desenvolvimento do texto com enfoque sobre o histórico do sistema educacional brasileiro, desde o descobrimento até a atualidade e como a gestão democrática contribui para a evolução da qualidade da educação na realidade brasileira.

Um processo de gestão para que seja democrático e que objetive a construção da cidadania, não é um processo mecânico. Ele só existirá na medida em que forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos.

Percebeu-se ao término do estudo bibliográfico que a gestão democrática pode ser uma realidade dentro do ambiente escolar, proporcionando uma educação de qualidade não somente ao aluno, mais para todos os segmentos escolares, que ao serem fortalecidos por meio de um conselho escolar forte e atuante facilitará a democratização da escola.

Então como forma de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer deste levantamento bibliográfico e após análise é que se buscou um local em que se pudesse colocar e observar os conhecimentos teóricos na ótica da prática.

A escolha foi pela Escola Municipal Luís Eduardo Cumin, situada na região metropolitana da grande Curitiba, que desenvolve uma Proposta Político Pedagógico capaz de responder as necessidades educacionais frente aos problemas contemporâneos. Onde a preocupação é, sobretudo, com um novo homem mais solidário, crítico e emancipado, sujeito da própria história. Mas quanto à gestão democrática participativa, ainda está distante de se dizer que é satisfatória.

A participação dos segmentos escolares ainda é de forma discreta, por dois fatores a rotatividade do quadro de professores e funcionários e a falta de participação dos pais na rotina escolar de seus filhos.

Para tanto, se acredita que é preciso modificar a consciência ingênua e acrítica e passar a ter competência técnica e política para redirecionar o processo educativo, na busca do conhecimento do homem, construindo assim, uma sociedade mais justa e igualitária capaz de proporcionar a todos os seres humanos, as mesmas oportunidades.

1.2 OBJETIVO GERAL

- Promover a participação dos segmentos escolares na promoção da Gestão Democrática Participativa no ambiente escolar.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Esclarecer aos integrantes dos segmentos escolares os benefícios da gestão democrática participativa na Escola Municipal Luís Eduardo Cumin;
- Identificar a responsabilidade de todos os segmentos escolares na construção da gestão democrática participativa;
- Propor a implantação da gestão democrática no cotidiano escolar da Escola Estadual Luís Eduardo Cumin.

1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Com a promulgação da Constituição de 1988, na Nova República, promulgada após amplo movimento pela redemocratização do país, se introduziu uma série de inovações e compromissos, com destaque para a universalização do ensino fundamental e erradicação do analfabetismo.

Ela transformou a educação em lei, e diz que é direito de todo cidadão e dever do estado e da família (BRASIL, 1998). Completando o processo de transição, a Lei de Diretrizes e Base redirecionou as formas de organização e gestão. Estabelecendo o princípio da gestão democrática, ou seja, que se efetive a gestão por meio coletivo envolvendo a participação da comunidade escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 fez surgir um novo modo de gerenciar a educação e nasce então a gestão democrática (BRASIL, 1996).

A escola passa a ser vista de outra maneira, como um espaço de livre articulação de ideias. Assim, surge a garantia de espaços de participação, compartilhamento e descentralização. Nasce a figura do gestor escolar, papel desenvolvido pela figura do diretor, que será o propagador dos elementos de transformação, com o objetivo de articular as ideias com a comunidade escolar. Agora, além de projetos que incluem crianças e jovens de baixa renda, aos poucos a escola passa a ser democratizada.

Sendo assim, a instituição da gestão democrática na escola resultou em grande condição para transformar e compreender como é uma organização escolar, a formação do indivíduo e as relações que são estabelecidas no ambiente escolar. Para que ocorra a construção da gestão democrática, necessita haver transformações profundas nas concepções de gestão.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA NOVA REALIDADE NAS ESCOLAS

A globalização e o desenvolvimento das tecnologias têm provocado profundas transformações na sociedade, os desafios enfrentados são grandes. O desenvolvimento promove exigências cada vez mais complexas, o processo de informações está cada vez mais rápido. Mas, também se observa que a formação educacional, muitas vezes não consegue acompanhar com a mesma velocidade essa evolução. As escolas da mesma maneira, em especial não conseguem acompanhar este processo.

A realidade educacional brasileira é complexa, apresenta grandes desafios e acredita-se que problemas como o fracasso escolar, evasão escolar estão intimamente relacionados com a maneira em que o gestor escolar se posiciona perante a sua comunidade escolar, bem como sua participação no cotidiano escolar.

2.1 HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO

Para se discutir o tema de gestão democrática no ambiente escolar é preciso primeiramente se fazer um retrocesso no contexto histórico da educação no Brasil. As primeiras descrições históricas sobre a escolarização aconteceram no Ocidente, mais especificamente na Europa, no período das grandes navegações, o descobrimento das terras brasileiras pelos portugueses, a conseqüente colonização e a vinda dos jesuítas ao Brasil.

Durante a Idade Média houve significativas contribuições para os pensamentos sobre a educação em si e da escola para o mundo Ocidental. Também neste período a Igreja Católica tinha grande poder e influência nos aspectos intelectuais e educacionais. Assim, portanto, os jesuítas chegaram às terras brasileiras para catequizar e manter os costumes portugueses na nova colônia.

A história da educação no Brasil começa em 1549 com a chegada dos primeiros padres jesuítas, inaugurando uma fase que haveria de deixar marcas profundas na cultura e civilização do país. Períodos estes movidos por intenso

sentimento religioso de propagação da fé cristã foram praticamente os únicos educadores do Brasil durante este período.

Para Arcanjo e Hanashiro (2010, pg. 29) afirmam que na cultura indígena, a escrita não existia, por não ser considerada necessária, pois as crianças eram ensinadas pelos próprios pais e avós. A noção de educação dos indígenas era uma educação baseada na sobrevivência e na boa convivência.

Por mais de dois séculos a educação jesuítica predominou na colônia, uma vez que não havia interesse da metrópole em criar um sistema educacional no Brasil. Aos poucos, porém, os jesuítas começaram a ser vistos como um incômodo para Portugal, a partir da reflexão e do debate a respeito da educação não religiosa iniciados na Europa. (GONÇALVES, 2011, pg. 68)

Embora tivessem fundado inúmeras escolas de ler, contar e escrever, a prioridade dos jesuítas foi sempre a escola secundária, grau do ensino onde eles organizaram uma rede de colégios, de reconhecida qualidade, alguns dos quais chegaram mesmo a oferecer modalidades de estudos equivalentes ao nível superior. Mas foram expulsos do Brasil pelo Marques de Pombal.

Este retrocesso histórico, objetiva demonstrar que no momento da chegada dos jesuítas ao Brasil aconteceu a primeira ruptura, onde os portugueses trouxeram um padrão de educação com características europeias, mas a população indígena já apresentava sua forma própria de educação, voltada para a liberdade do seu povo e ao contrário do modelo europeu trazido pelo povo lusitano que apresentava marcas repressivas.

Só no começo do século seguinte, em 1808, com a mudança da sede do Reino de Portugal e a vinda da Família Real para o Brasil – Colônia, a educação e a cultura tomaram um novo impulso, com o surgimento de instituições culturais e científicas, de ensino técnico e dos primeiros cursos superiores nos Estados do Rio de Janeiro e da Bahia. A educação passa por um período de dormência, pouco se fez neste espaço de tempo.

Já no período que vai da queda do Estado Novo, em 1945, até a Revolução de 1964, quando se inaugura um novo período autoritário, o sistema educacional brasileira passará por mudanças significativas, destacando-se entre elas o surgimento, campanhas e movimentos de alfabetização de adultos, além da expansão do ensino primário e superior. Na fase que precedeu a aprovação da

LDB/61, ocorreu um admirável movimento em defesa da escola pública, universal e gratuita.

O movimento de 1964 é a Era da Ditadura no Brasil que interrompe essa tendência. Em 1969 e 1971, a Lei 5692/71 é aprovada, introduzindo mudanças significativas na estrutura do ensino superior e do ensino de 1º e 2º graus. Neste período o povo não tinha voz, o professor não era valorizado o que se buscava era uma educação voltada para a busca da mão de obra especializada, pois era preciso o crescimento industrial para a independência econômica internacionalmente do Brasil.

No período do regime militar, que aconteceu logo depois do golpe militar de 1964. A educação tinha características políticas e econômicas. Os governantes militares queriam que o Brasil se tornasse uma potência internacional e investem na oferta pela qualificação profissional.

Com a lei 5.692/71 que enfatizava que a educação deveria ser profissionalizante, pois com a qualificação profissional aumentaria a oferta de trabalhos, conseqüentemente aumentaria o número de empresa, a economia nacional, então seria alavancada e o Brasil conquistaria o comércio exterior e seria destaque internacional entre os países mais ricos.

O que se buscava era uma educação voltada para a busca da mão de obra especializada, pois era preciso o crescimento industrial. É uma fase obscura na história da educação brasileira.

A Constituição de 1988 surge com a Nova República, promulgada após amplo movimento pela redemocratização do país, procurou introduzir inovações e compromissos, com destaque para a universalização do ensino fundamental e erradicação do analfabetismo.

Ela transforma a educação em lei, e diz que é direito de todo cidadão e dever do estado e da família. Completando o processo de transição a Lei de Diretrizes e Base redirecionou as formas de organização e gestão. Estabelecendo o princípio da gestão democrática, ou seja, que se efetive por meio coletivo envolvendo a participação da comunidade escolar (BRASIL, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 faz surgir um novo modo de gerenciar a educação nasce à gestão democrática. A escola passa a ser vista de outra maneira, como um espaço de livre articulação de ideias.

Segundo Hora:

A Escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (HORA 1994, p.34)

Assim, surge a garantia de espaços de participação, compartilhamento e descentralização. Nasce a figura do gestor escolar, papel desenvolvido pela figura do diretor, que será o propagador dos elementos de transformação, com o objetivo de articular as ideais com a comunidade escolar.

Alonso (1988) confirma desta maneira:

Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (ALONSO, 1988, p. 11).

Para finalizar se acredita que toda a postura no período ditatorial explica o atraso da educação no Estado, que agora os anos de descaso para com a escola pública que precisam ser compensados e isso se iniciam a partir da Constituição Federal de 1988.

Agora, além de projetos que incluem crianças e jovens de baixa renda, aos poucos a escola passa a ser democratizada. Já se elege o diretor, cobra-se a existência de grêmios e organizações de pais e comunidade, do Conselho Escolar.

Ao professor cabe a função de transmissor do conhecimento, e para que isto venha ocorrer de forma tranquila ela precisa da valorização profissional, bem como uma qualificação de qualidade.

Dentro deste parâmetro que surge então a gestão escolar.

2.2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Antigamente se achava que os problemas existentes na educação eram somente a falta de escolas, de professores, evasão escolar e o repasse de verbas governamentais. Mas as novas políticas educacionais revelaram outros problemas referentes à educação como a insatisfação e ausência de professores ou

despreparados, resultando em alunos sem aula e desestimulado, indisciplina muitas vezes resultantes da ociosidade.

A partir da década de 90 grandes transformações sociais aconteceram e o foco principal da educação passou a ser de importante recurso na construção de uma sociedade democrática.

As reformas educacionais se intensificaram, dentre as quais a descentralização do poder, que busca a autonomia da escola, participação da comunidade no cotidiano escolar e a construção do documento norteador da gestão escolar democrática, o Projeto Político Pedagógico. Estes itens passam a ser obrigatórios para a conquista da gestão democrática no ambiente escolar.

Sendo assim, a instituição da gestão democrática na escola é a grande condição para transformar e compreender como é uma organização escolar, a formação do indivíduo e as relações estabelecidas no ambiente escolar.

Para Ledesma (2008) construir a gestão democrática significa:

Desligar-se dos pressupostos da administração de empresas transplantados para a escola; compartilhar o poder, pela gestão colegiada e participação de todos no processo decisório das questões educacionais e dar início à construção de uma instituição escolar autônoma em todas as instâncias: didático-pedagógica, administrativa e financeira (LEDESMA, 2008, p.21).

O conceito de gestão escolar se caracteriza para Santos (2006):

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa (SANTOS, 2006, p.130).

Sendo assim, se entende que para promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida, assim como o aluno.

Wittmann (2010, p. 159) coloca duas as funções principais da gestão escolar: função sociopolítica e função pedagógica. A primeira diz respeito à aprendizagem significativa, ou seja, que tenha aplicação no contexto social em que o indivíduo está inserido. Todo o conhecimento repassado e compartilhado necessita

ser imbuído de aplicação no decorrer da vida do indivíduo, de forma que perceba esta relação entre teoria e prática.

A segunda função conforme Wittmann (2010, p. 160) é a pedagógica onde proposta educativa deve ser integral, integrada e integrante, ou seja, não se trata de uniformidade, a escola necessita ser capaz de incutir princípios éticos e morais, incentivando o respeito à diversidade e, principalmente, a integração entre as diferenças.

Como a organização escolar é complexa e o diretor será o articulador. Ele tem que aliar seus conhecimentos específicos, conhecer os segmentos escolares, transmitir confiança e habilidades em gestão para obter sucesso.

O professor é componente importante para que se tenha um bom desempenho referente à gestão escolar e sua consolidação. Ele tem que superar o pensamento, que cabe a eles somente a atividade de dar aulas e ultrapassar as paredes da sala de aula. É preciso entender que a função docente passa a ser de forma global e incorporar a gestão.

Cabe citar então Demo (1997, p. 76) que diz:

Uma escola democrática é aquela que elege seus diretores, busca a participação mais expressiva de professores, funcionários, pais e alunos no seu cotidiano, mas que, sobretudo e obrigatoriamente, ultrapassa práticas sociais alicerçadas na exclusão, na discriminação, na apartação social que inviabilizam a construção do conhecimento e do indivíduo.

A gestão escolar democrática passa a ser uma prática social e o norteador da organização de ensino. Com a construção da gestão democrática na escola haverá de forma direta uma melhora da qualidade de educação e por ser uma construção coletiva provocará mudanças na forma de compreender os objetivos da educação e também a construção de relações sociais deixando de ser hierarquizadas e centralizadoras.

Segundo Ledesma (2008):

A gestão escolar é um aspecto que possui grande relevância na educação escolar. Sua função é de organizar, articular recursos materiais, mobilizar ações humanas no sentido da construção dos processos sócio-educacionais nas escolas, voltados para a formação dos sujeitos. A gestão não é um fim em si mesmo, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (LEDESMA, 2008).

Um processo de gestão que seja democrático e que objetive a construção da cidadania, só existirá na medida em que forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos.

Libaneo (2004) diz sobre a estrutura escolar as seguintes colocações:

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola (...). A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos estados e municípios e conforme concepções de organização e gestão adotadas. (LIBÂNEO, 2004, p.127)

Complementando este pensamento Paro (1997, p. 17) comenta:

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações que facilitarão seu aprendizado. A participação da comunidade, como todo o processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito de obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

As questões referentes à participação da comunidade e como são tomadas as decisões, se pode dizer que são decisões tomadas em conjunto, através de reuniões com os segmentos escolares.

Segundo Lück (1998):

Se a família e a comunidade que corresponde direta e imediatamente pela formação de nossa personalidade, a educação libertadora deve ser realidade dentro dela, garantindo a efetividade de diálogos, participação e integração de todos na tarefa educativa. (1998, p. 79)

Também o aluno precisa assumir seu papel, aprimorar seus estudos, não só para obter nota, mas adquirir conhecimento para sua vida tanto do ponto de vista profissional quanto pessoal.

Para Severino (2000, p. 35):

O estudante tem de se convencer que sua aprendizagem é uma tarefa eminentemente pessoal, tem de se transformar num estudioso que encontra no ensino escolar não um ponto de chegada, mas um limiar do qual constitui toda uma atividade de estudo e pesquisa, que lhe proporciona instrumentos de trabalho criativo em sua área. É inútil retorquir que isto já é óbvio para qualquer estudante.

Isto demonstra que a gestão democrática é a interação dos segmentos escolares não é somente com os segmentos afetivos escolares, a família passa a ser essencial para o sucesso do processo educacional e social.

A esta altura é que se encontra o maior dos desafios dentro da gestão escolar, a participação de todos, bem como o seu comprometimento. Não se está falando somente do professor, mas de todos os segmentos escolares, todos deve estar engajados no compromisso.

Se houver a ruptura deste comprometimento, provavelmente será impossível o sucesso da gestão escolar. O resultado da participação dos segmentos escolares faz com que a democracia aconteça. Este é o princípio da gestão administrativa que contribuirá para atingir os objetivos educacionais da escola.

No artigo 12 da LDBEN cita que “os estabelecimentos de ensino terão liberdade de elaborar e executar sua proposta pedagógica, articulando-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (BRASIL, 1996). Isto resultará na evolução da autonomia da instituição, conseqüente melhora do desempenho dos alunos e de toda a comunidade.

Gadotti afirma que há duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática:

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico (GADOTTI, 2001, p.46).

O resultado final da participação e da democratização no ambiente escolar será a conquista da cidadania. Com a formação dos Conselhos ocasionará a descentralização das decisões pedagógicas, ampliando a quantidade e a qualidade dos agentes decisórios dos processos administrativos e pedagógicos sejam tomadas com a participação de toda comunidade escolar, especialmente dos professores, gestores e coordenadores.

Como afirma Andrade (2004, p. 17): “Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança”.

Completando o pensamento do autor se pode dizer que liderança é estimular de forma harmoniosa seus comandados sem que seja imposta de forma arbitrária,

suas decisões, mas sim as decisões a comunidade escolar, composta de seus segmentos.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o objetivo de diagnosticar os problemas existentes para em seguida desenvolver ações utilizou-se o seguinte pensamento:

A Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) busca viabilizar uma primeira aproximação aos conceitos adotados para a gestão estratégica pública e ao conjunto de procedimentos necessários para iniciar um processo desta natureza numa instituição de governo (DAGNINO, 2009).

Essa etapa tem como norteador o levantamento dos problemas considerados mais relevantes com a descrição do quadro obedecendo aos seguintes critérios, conforme orienta (DAGNINO, 2009).

1. Listar os problemas declarados pelos diversos atores sociais relevantes;
2. Avaliar os problemas segundo a perspectiva desses atores;
3. Situar os problemas no tempo e no espaço;
4. Verificar se existe complementaridade ou contradição entre os problemas declarados;
5. Identificar fatos que evidenciam e precisam a existência de problemas levantar suas causas e consequências;
6. Selecionar as causas críticas que podem ser objeto de intervenção

Após esse levantamento de dados é realizada uma análise mais minuciosa e em seguida serão desenvolvidas ações que vão de encontro aos problemas levantados através do planejamento, a fim de identificar e disponibilizar meios para as ações que asseguram o êxito no cumprimento do plano (DAGNINO, 2009).

De uma maneira mais resumida seguirá as etapas:

1ª Etapa: Foi realizada uma pesquisa junto à direção e equipe pedagógica, para a identificação dos problemas da Escola Rural Municipal Luiz Eduardo Cumin.

2ª Etapa: Após levantamento dos problemas, foram identificados os mais críticos.

3ª Etapa: Com a identificação dos problemas mais críticos será formulado o plano de ação.

Finalizando essa etapa se utiliza o seguinte pensamento de Koetz:

O planejamento não está relacionado somente com o presente, mas principalmente com o futuro, pois as decisões que serão tomadas no processo de planejamento estão voltadas para o futuro. [...] Um dos itens de

mais destaque no planejamento é o estabelecimento de objetivos e metas. (KOETZ, 2009, pg. 71)

Com o levantamento dos pontos negativos foi necessário o planejamento das ações, não para resolução de problemas transitórios, mas que ações sejam definitivas e eficazes.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO

Escola Rural Municipal Luiz Eduardo Cumim

Endereço: Rua Antônio de Oliveira Cruz n.º 82- Bairro São João Batista Fone: (41) 3699- 9465. Almirante Tamandaré – CEP: 83514-620

Horário de Funcionamento: 07:00 horas às 15:00 horas

Níveis de atendimento: Ensino Fundamental – anos iniciais.

A leitura realizada do projeto político pedagógico mostrou uma visão crítica que parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas.

O Projeto Político Pedagógico da instituição propõe uma gestão escolar democrática, onde a participação da comunidade deve ser constante e nas quais são respeitadas as diferenças sociais, econômicas e culturais imperando o espírito humano, fraterno e solidário entre todos os membros da comunidade escolar.

De acordo com a Lei n.º. 11.274/06 que alterou artigos da Lei 9.394 de 20 de novembro de 1996, que ampliou para nove anos o ensino fundamental, dispõe que o Ensino Fundamental obrigatório é composto de nove anos com matrícula a partir de seis anos de idade.

Na Escola Rural Municipal Luís Eduardo Cumin, se desenvolve uma Proposta Político Pedagógico capaz de responder as necessidades educacionais frente aos problemas contemporâneos. A preocupação é, sobretudo, com um novo homem mais solidário, crítico emancipado, sujeito da própria história.

Para tanto, acredita segundo sua gestora que é preciso modificar a consciência ingênua e acrítica e passar a ter competência técnica e política para

redirecionar o processo educativo, na busca do conhecimento do homem, construindo assim, uma sociedade mais justa e igualitária capaz de proporcionar a todos os seres humanos, as mesmas oportunidades.

Partindo então da concepção do ser humano como sujeito ativo e participativo, no seu processo de formação social, e que se apropria de informações a partir de sua compreensão, interpretação e organização.

Com a construção de uma avaliação diagnóstica contínua e somatória, relacionando conteúdos vistos em sala de aula com a realidade do aluno e possibilita ao professor ser o mediador do processo de ensino e aprendizagem, propiciando o crescimento pessoal e humano dos educandos.

De nada adianta uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que "concede autonomia" pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se diretor, professores, alunos e demais integrantes do processo desconhecem o significado político da autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva.

Salienta-se também que é necessário que o pedagogo esteja aberto, capaz de trabalhar em equipe, ser líder democrático, orientador do processo educativo, político no sentido de lutar pelo bem comum, competente em suas funções, disposto à atualização, crítico e dinâmico na sua ação dentro do processo histórico.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As atividades de gestão observadas e analisadas, foram muito interessantes e instrutivas, se percebeu claramente a distância entre a Proposta Pedagógica da escola e o que acontece na instituição no seu dia a dia, não que haja falta de profissionalismo, mas porque a realidade é bem diferente da teoria.

O Regimento Escolar, no que se referem à documentação, atribuições de professores e funcionários, funciona de acordo, que os funcionários administrativos desempenham com competência e ética suas funções, referentes à documentação e escrituração escolar, matrículas, transferências, atestados, atendimento ao público. A gestão financeira a princípio é equilibrada, a equipe diretiva administra os recursos financeiros, aplicando em melhorias para a escola e em material de expediente.

A Escola está localizada no bairro São João Batista, na periferia da cidade de Almirante Tamandaré, composta basicamente por moradores de classe baixa com grau de instrução mínima, muitos não concluíram nem a antes denominada 4ª série, atual 5º ano. O que se confirma através do questionário (anexo1) aplicado entre a comunidade escolar, no qual se faz um levantamento da caracterização da mesma.

Uma das questões que chamou muito a atenção foi o nível de escolaridade entre os pais ou responsáveis (GRÁFICO 1), nota-se que a grande maioria não possui o ensino fundamental completo ou mesmo que nem mesmo iniciaram a escolarização, o que com certeza reflete no grau de importância dada à educação.

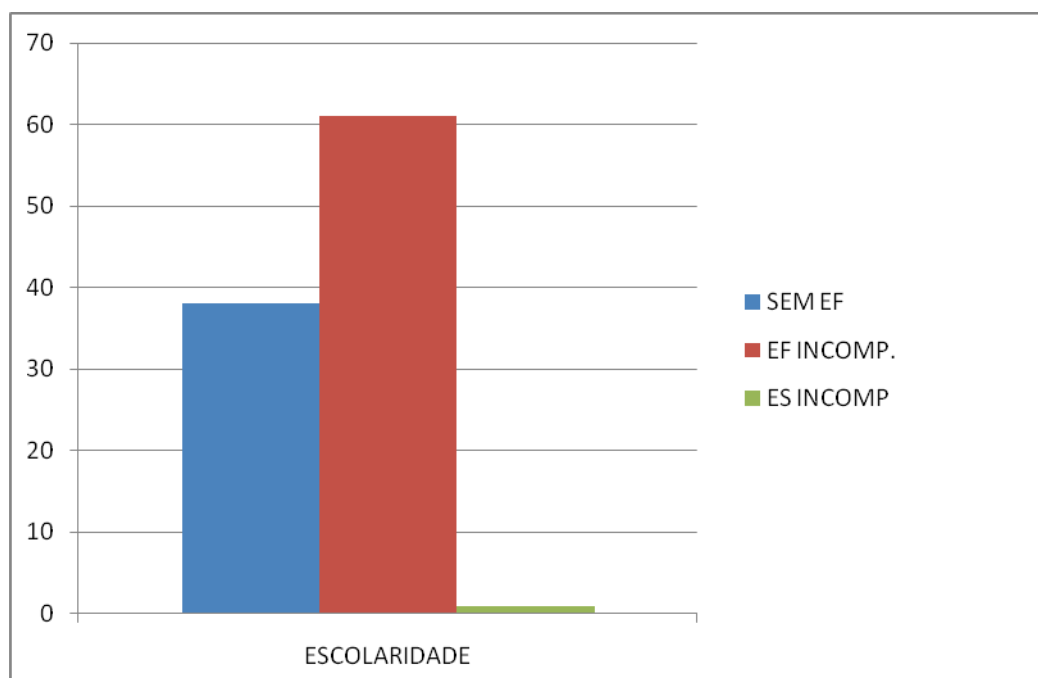


GRAFICO 1- ESCOLARIDADE DOS PAIS

FONTE: SERE 2014

A clientela que a escola atende é de classe baixa, sendo a faixa etária dos alunos entre 6 a 15 anos, filhos de trabalhadores assalariados que em sua maioria trabalham em cidades vizinhas.

A carência acarreta também, outros tantos problemas como indisciplina, repetência, sexualidade precoce, violência doméstica, abuso sexual. A escola enquanto instituição formadora de pensamentos é ciente do seu papel transformador da sociedade procura dentro do que é cabível e possível, amenizar estes problemas.

Em consulta ao relatório final do ano de 2.014 fornecido pela Secretaria de Educação do Paraná, por meio do SERE, no qual é o sistema em que estão

registrados todos os dados dos alunos, desde o endereço até sobre sua condição sócia econômica, se constatou o grande índice de reprovação, principalmente nas séries do 4º e 5º ano. Em uma determinada turma, com um total de 36 alunos matriculados, somente 17 obtiveram aprovação e o restante ou são alunos reprovados ou desistentes (GRÁFICO 2). Para melhor compreensão, a situação está demonstrada pelo gráfico a seguir:



GRÁFICO 2: RESULTADO FINAL

FONTE: SERE 2014

Isso nos leva a crer em duas possibilidades uma já citada anteriormente é sobre o grau de importância dada a frequentar a escola pelos pais ou responsáveis. Outro é que nessa faixa etária as maiorias destes alunos saem para trabalhar para contribuir no sustento na casa ou a escola deixa de ser atrativa para o aluno. As atividades são repetitivas e não trazem novidades no cotidiano escolar, essa situação se confirma quando se conversa informalmente com os alunos. E no qual o GRÁFICO 3 confirma a situação.

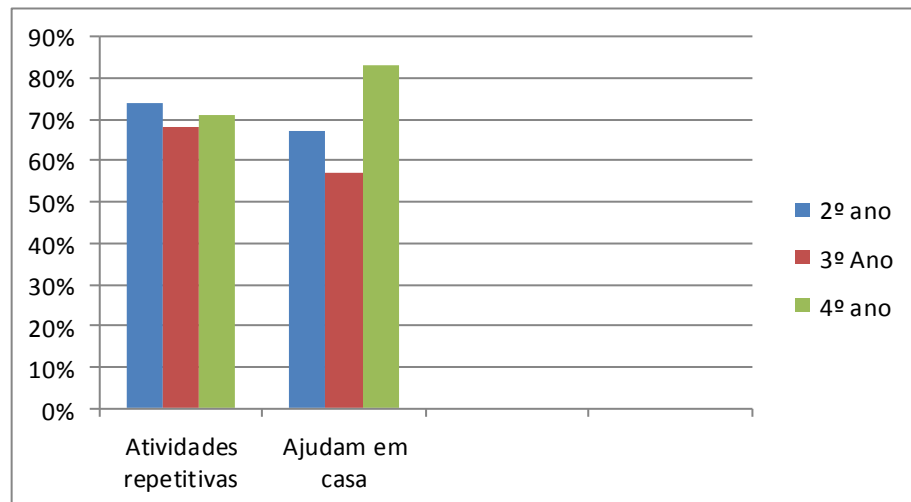


GRÁFICO 3 – CAUSAS DO DESINTERESSE

FONTE: AUTORA / QUESTIONÁRIO

Acredita-se que procurar parcerias com outros estabelecimentos de ensino, palestras, abordagem dos temas durante as aulas de forma interdisciplinar. E ampliar os recursos pedagógicos para que possa oferecer melhores condições de pesquisa e aprimoramento da aprendizagem. Estas seriam algumas sugestões dadas pelos professores e equipe pedagógica, nos quais acreditam que amenizará o quadro exposto sobre o relatório final do rendimento escolar de uma turma do 4º ano do ensino fundamental da Escola o qual se está realizando a pesquisa.

Escola é compartilhada com o Estado. As turmas estão divididas, nos três turnos, em 6 salas, sendo 05 salas para aula normal e 01 sala para reforço contra turno.

Outro fator importante que dificulta a aprendizagem, também é o fato de a escola atender crianças carentes das quais muitas delas vêm apenas para se alimentar, muitas vezes, é a única refeição que faz durante o dia.

Essa carência de alimentação básica é fundamental e um dos maiores problemas que a escola enfrenta, porque isso gera defasagem na aprendizagem devido à falta das vitaminas essenciais para o desenvolvimento intelectual. Ao se pesquisar no sistema SERE sobre a avaliação nutricional observou-se um dado interessante, nas turmas do 3º ano aproximadamente 18 alunos estão abaixo da faixa nutricional considerada ideal em uma turma com 27 alunos matriculados, perfazendo um percentual de 66%, 32 % com alunos na faixa do peso ideal e 2% com sobrepeso.

Esse baixo desenvolvimento intelectual acarreta notas baixas, repetência de séries/anos e conseqüentemente o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) é baixo em 2011 foi de 2.8.

O espaço físico da escola apresenta 6 salas de aulas, desta 2 são de madeira. As condições são precárias, pois faz muito tempo que não é feita a manutenção na parte estrutura. As salas de madeira são pouco iluminadas e pouco ventiladas, os recursos tecnológicos se resumem a TV's multimídias cedidas pela Escola Estadual que compartilha o espaço. A conservação dos moveis é razoável como também a limpeza, pois a rotatividade é muito grande.

A Escola possui atualmente 386 alunos matriculados distribuídos em 10 turmas. A coordenação é feita pela pedagoga, que trabalha na escola faz 2 anos, apresenta vasta experiência na área educacional. A sua rotina diária esta incluída a supervisão das atividades desenvolvidas pelos professores e assessorar a direção na busca da prática pedagógica ideal, atender pais e professores.

Realiza também reuniões bimestrais com a comunidade escolar para tomada de decisões quando à melhoria do aprendizado, pré-conselho e reflexões e discussões referentes ao processo ensino-aprendizagem, no Conselho de Classe. Mas segundo a pedagoga, nessas reuniões o índice de participação é muito baixo dos pais ou responsáveis, aproximadamente 30 % dos alunos matriculados. Destaca-se este índice, pois a ausência do acompanhamento dos pais no rendimento escolar resulta em um desinteresse tanto por parte dos pais ou responsáveis, como também dos próprios alunos.

Dentro do que foi também observado neste período, um fator que chamou a atenção foi à indisciplina dos alunos gerada pela falta de limites provenientes da realidade e o contexto social os quais estão inseridos os alunos. Ressalva-se que a localização da escola favorece e muito a marginalização e o envolvimento dos alunos na prostituição e o fator mais grave é o ingresso no mundo da marginalidade, principalmente como traficante das mais variadas drogas ilícitas. O bairro apresenta altos índices de criminalidade, basta se folhear os principais jornais, que o bairro tem infelizmente um grande destaque nos homicídios e roubos, ou o envolvimento dos moradores.

Na entrevista com a equipe pedagógica e gestora, a queixa principal é que a falta de limites são provenientes do ambiente familiar causados pela ausência por longo tempo dos pais ou desestrutura familiar ou ainda pelo envolvimento no mundo

das drogas. Mas muitos pais relatam que não podem mais com os filhos, não conseguem mais controlá-los e vem pedir ajuda na escola. Muitos solicitam que seja comunicado a situação dos filhos ao conselho tutelar do município, pois segundo os pais “não podem mais com eles”, não obedecem mais.

Acredita-se que formar o cidadão não é tarefa apenas da escola. No entanto como local privilegiado de trabalho com o conhecimento, a escola tem grande responsabilidade nessa formação. Ela não está nem fora da sociedade, com uma autonomia absoluta diante dos fatos que estimulam as mudanças sociais, nem muito menos numa relação de subordinação absoluta, que a converte em mera reprodutora do que ocorre em nível mais amplo na sociedade.

4. PROPOSTA TECNICA PARA A SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Como citado anteriormente o trabalho escolar tem que ser desenvolvido com caráter de coletividade, com a participação conjunta e integrada de todos os segmentos escolares. Desta maneira a experiência coletiva ocorrerá por meio da socialização e a divisão de responsabilidade, o que evitará a centralização de decisões através da co-gestão resultando em uma melhor organização.

Também por se acreditar que ao conhecer a realidade e refletir sobre suas necessidades e acertos a qualidade da participação será um dos pontos fortes da gestão desenvolvida.

Mas outro ponto a se destacar é que no aspecto educacional resulta em algumas mudanças de caráter estrutural organizacional. Pois com o poder efetivo de colaborar ativamente na planificação, direção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo resultarão nessa mudança estrutural.

Já processo inicial de formação da consciência crítica e autocrítica na comunidade se torna o ponto relevante, pois leva a conhecer mais a fundo os problemas da comunidade.

A realidade escolar é uma estrutura social e, que não se pode estabelecer unicamente sobre os aspectos pedagógicos. Como em toda parte, existem conflitos que requerem meios aceitos por todos para administrá-los. Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na administração da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância dos conflitos, mas de levar em conta a sua existência, bem como as suas causas e as suas implicações, na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária, para um melhor clima organizacional e, uma efetiva oferta de ensino de boa qualidade para a população (SILVA, 2001).

Após o levantamento dos problemas encontrados que dificultam uma gestão democrática participativa na Instituição de ensino: como a evasão escolar, a falta de participação dos pais no cotidiano escolar, professores comprometidos com ações pedagógicas adequadas e a interação comunidade escola destacaram-se as seguintes ações que podem facilitar a gestão democrática participativa:

- Participação dos profissionais da comunidade escolar
- Desenvolver capacidade de interação e comunicação entre si e com os alunos.

- Promover formações para os interessados em atuar nas mais diferentes funções da escola principalmente na atuação nos Conselhos Escolares
- Desenvolver capacidades e habilidades de liderança;
- Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares;
- Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar;
- Conhecer o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico;
- Saber elaborar planos e projetos de ação;

De uma maneira mais didática o quadro a seguir destaca as ações com as distintas propostas a serem desenvolvidas por um determinado período na Escola Municipal Rural Luís Eduardo Cumin,

Essas ações e propostas serão desenvolvidas e em seguida se fará uma devolutiva com a equipe diretiva e pedagógica.

PLANO DE AÇÃO

O QUE	PARA QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO CUSTA
Elaborar e revisar o Projeto Político Pedagógico	Avaliação e ações pedagógicas considerando as necessidades da comunidade e com maior participação.	Equipe pedagógica	15/03/2016	Coordenação pedagógica	Reunião com todos os segmentos com revisão dos pontos divergentes	Não Há
Autonomia distribuída igualmente	Distribuição de funções de forma igualitária entre funcionários, professores e equipe pedagógica.	Gestor escolar	22/03/2016	Direção escolar	Reunião com representantes dos segmentos escolares	Não Há
Conselho Escolar com alunos e membros da comunidade atuantes.	Conscientizar a participação de cada integrante da comunidade no Conselho Escolar de forma efetiva.	Presidente do Conselho Escolar	29/03/2016	Sala de Reuniões	Reunião com representantes dos segmentos escolares no Conselho Escolar	Não Há
Gestão sensível aos fatores sociais que interferem na	Analisar fatores sociais e culturais e buscar	Equip e	08/03/2016	Sala de	Em reunião com os integrantes do Conselho Escolar para analisar as	Não Há

escola.	alternativas	Pedagógica		Reuniões	necessidades da comunidade.	
Planejamento participativo, produtivo e flexível.	Planejamento das próximas ações a serem desenvolvidas pelo grupo.	Presidente do Conselho Escolar	29/03/2016	Sala de Reuniões	Dentro das reuniões periódicas com os segmentos escolares	Não Há
Participação dos alunos nas decisões da escola.	Promover em conjunto com a equipe pedagógica reuniões com os representantes de turma.	Equipe Pedagógica	05/04/2016	Sala de Reuniões	No qual se discuta os pontos que os alunos mais sentem dificuldades quanto à metodologia de ensino do professor	Não Há
Maior participação da comunidade e da família.	Integração pais x filhos no cotidiano escolar.	Gestor Escolar e Equipe Pedagógica	19/04/2016	Sala de Reuniões	Analisar os dados colhidos durante o período de execução do plano de aplicação.	Não Há

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste levantamento bibliográfico se pode notar que a história da educação no Brasil apresenta diversos contextos em o sistema educacional deixa de prezar pelo seu objetivo principal que é uma educação de qualidade, voltado para a aquisição do conhecimento e o crescimento do intelectual com a construção de um individuo participativo e critico. Passa a ter um aspecto político e econômico de interesse dos governantes, por longos períodos da história deste o descobrimento até a abertura da democracia no final dos anos 80.

Com a democratização do Brasil a partir de 1988 a Constituição Federal e principalmente as Leis de Diretrizes e Bases da Educação promoveu a construção desta sonhada democracia através da participação de toda a comunidade escolar. Deixou de haver o poder centralizado na figura do diretor e todos de forma participativa e harmoniosa passam a direcionar as decisões tomadas em conjunto em busca de uma educação de qualidade.

A construção de uma nova escola deve passar por estas etapas a de redemocratização de todos os seus segmentos, com a eleição do gestor escolar através da figura do diretor e este buscar a participação de todos delegando responsabilidades e atribuições com harmonia nas decisões e também buscar a eficiência de cada segmento e que venha refletir principalmente na qualidade da educação e no bem-estar de cada um da comunidade escolar.

Já quando se parte para a observação “in loco” se percebe que quando se fala em gestão democrática participativa a teoria está longe do que é praticado no cotidiano da maioria das escolas. Percebe-se que na realidade escolar não se pode estabelecer somente parâmetros pedagógicos, nesse meio existem conflitos e o gestor tem que buscar uma liderança participativa, por meio de propostas que venham de encontro com a resolução dos problemas. Entende-se que liderança é a capacidade de influenciar e motivar um determinado grupo em cumprimento de um objetivo, ao gestor cabe extrair da equipe o compartilhamento de intenções e desenvolver as qualidades do grupo. E ao desenvolver as qualidades a liderança do gestor passa a ser cooperativista, pois todos têm a possibilidade de desenvolver a

capacidade de comunicação e de relacionamentos, por meio da exposição de ideia e capacidade organizacional.

Mas um cuidado se deve ter, pois as mudanças ou inovações muitas das vezes não são bem-aceitas no seu início, esses passos devem ser bem planejados e desenvolvidos com cuidado, principalmente com a implantação da participação com confiança, transparência e respeito. Isso levará um aumento da consciência e da participação do grupo por meio de uma construção de uma nova cultura organizacional.

Facilmente se percebe que os segmentos escolares, em especial a participação do segmento dos pais, devido as situações do dia a dia como trabalho, dificuldade financeira, desajustes familiares, um distanciamento nas reuniões e decisões referente às atividades escolares interferem significativamente nas ações propostas por esse projeto técnico.

Muitos desses pais abdicam seus cuidados a escola, pois acreditam que não conseguem mais educar seus filhos, pois são revoltados com a realidade familiar, ou estão envolvidos com atividades de tráfico de drogas ou pequenos roubos. Também muitos alegam que não tem tempo, pois precisam trabalhar para prover o sustento familiar.

O objetivo ao promover as ações propostas é exatamente reaproximar e estreitar os laços familiares e diminuir a resistência em participar das atividades do cotidiano escolar. Com essa aproximação se acredita que bons frutos podem ser colhidos em longo prazo, não somente no que se refere a gestão democrática participativa, o qual facilitará o trabalho da gestão escolar. Mas o eixo principal da proposta será a busca de uma educação de qualidade, por meio da participação dos segmentos escolares. Na formação de identidades, na formação de indivíduos capazes de discernir a respeito da justiça e de normas éticas para sua convivência em sociedade.

Ao final desse projeto se observa que muito ainda pode ser feito, as propostas das ações durante o período do projeto podem apresentar bons resultados com a participação dos segmentos escolares, os pais mais participativos, bem como também os funcionários e professores. A compreensão sobre a efetiva participação de cada um fará com que eles venham a ter um outro olhar sobre a gestão democrática e participativa no ambiente escolar.

Ressalva-se a tempo que o tempo foi curtíssimo no desenvolvimento do projeto, mas se acredita que se continuar a realizar as propostas feitas dentro de um determinado tempo, bons resultados surgirão como a diminuição da evasão escolar e a indisciplina tão comum na realidade escolar. Já a conscientização dos pais na participação não só do cotidiano do seu filho, mas também na rotina escolar facilitará significativamente na construção de uma educação de qualidade.

Não basta ensinar a democracia, é preciso viver a democracia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.
- ANDRADE, RosamariaCalaes de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ARCANJO, Fernanda; HANASHIRO, Midori. **A história da educação no Brasil**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2010.
- BRASIL. Lei n. 9394, de 20/12/96, estabelece as **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Diário Oficial da União, n. 248, 1996.
- BRASIL. **Constituição. República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: CAPES: UAB, 2009
- DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.
- GONÇALVES, Nadia G. **Constituição histórica da educação no Brasil**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- KOETZ, Luciane Soutello. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.
- LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos**. 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática**. Goiânia: Ed. Alternativa, 5ª edição, 2004.
- LÜCK et al, Heloisa. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.
- SANTOS, Maria Elisabete. **Função do Gestor na Escola Publica**. Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG, Vol.3, n.9-jul-dez/2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 20^a. São Paulo: Cortez, 2000.

WITTMANN, Lauro Carlos. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpex, 2010.

www.sere.pr.gov.br Acesso em 14/12/2015.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO APLICADO À ESCOLA

Escola: _____

DIREÇÃO

1. A gestão é formada por quem? Como se dá a autonomia do corpo administrativo da escola, além do diretor?
2. Como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e quais ações são contempladas?
3. A instituição possui Conselho Escolar? Como é formado? De que forma se dá sua atuação?
4. De que forma a gestão busca trabalhar tendo em vista o atual cenário social em que nos encontramos, levando em consideração o avanço tecnológico e as questões sociais da realidade local?
5. A participação da comunidade e da família na escola se dá de forma:
() Satisfatória () Insatisfatória () Não há participação

DOCENTES

1. Como acontece o planejamento? Com que frequência? O que mais se enfatiza?
2. Como se caracteriza o planejamento da escola?
3. Como se dá o relacionamento da escola como a família e com a comunidade?
() Excelente () Bom () Regular
4. Quais os pontos positivos e negativos da gestão da escola?
5. A escola demonstra ser um espaço democrático? Por quê?

ALUNOS

1. Se você pudesse mudar algo na escola, o que mudaria?
2. Você analisa a direção da escola como:
() Excelente () Boa () Ruim

3. Os pais costumam participar do dia a dia da escola?
() Sim () Não () Às vezes
4. O que mais gosta na escola?
5. Os alunos têm alguma participação nas decisões da escola?
() Sim () Não () Às vezes

PESSOAL DE APOIO

1. Como é o ambiente de trabalho na escola?
() Agradável () Desagradável () Regular
2. Como se dá o relacionamento da direção da escola com os demais funcionários?
() Excelente () Bom () Ruim
3. Em relação à escola:
() Cumpre seu papel de educar
() Cumpre somente as exigências da Secretaria de Educação
() Trabalha de acordo com a vontade do diretor
4. Existe a participação da família e da comunidade na escola?
() Sim () Não () Às vezes
5. Em relação ao trabalho como se pode definir o ambiente da escola?