



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES-CFP  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**LUZIANE NERY DOS SANTOS**

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DE  
UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DOS ANOS  
INICIAIS EM MUTUÍPE-BA.**

Amargosa – BA

2019

LUZIANE NERY DOS SANTOS

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DE  
UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL ANOS  
INICIAIS EM MUTUÍPE-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Formação de Professores (CFP), da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) como requisito parcial para Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Djeissom Silva Ribeiro.

Amargosa – BA

2019

## DEDICATÓRIA

*A Deus, em primeiro lugar, por ter iluminado o meu caminho durante esta caminhada, me dando forças para superar os obstáculos e nunca desistir dos meus sonhos. Dedico a todas as pessoas que indireta ou diretamente mim incentivaram e de alguma forma contribuíram para a concretização desse sonho. Dedico ainda, a todos aqueles que ainda acreditam na educação deste país, que lutam por uma educação verdadeiramente democrática, com condições de acesso e permanência para todos os cidadãos.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter mim permitido chegar onde cheguei, estando comigo em todos os momentos, que sempre me deu forças para continuar e não desistir diante dos obstáculos, me conduzindo a superação dos desafios no decorrer da minha trajetória acadêmica.

A minha querida e guerreira mãe Maria das Graças Nery dos Santos (Mãe Santa) a quem rezo todas às noites pela sua existência, que de uma forma ou de outra sempre mim ajudou e incentivou a não desistir dos meus estudos e realizar meus sonhos, e com seu jeito estourado de ser sempre está mim apoiando em vários momentos de minha vida. Ao meu Pai Ernestino Hilário dos Santos, meu herói que batalhou sua vida inteira, como pedreiro para criar seus 5 filhos e mesmo tendo só estudado o ensino fundamental I sempre nos incentivou a estudar para “ser alguém na vida”. (palavras dele).

A meus filhos, Gabriella, Daniella e meu príncipe Enzo Miguel, pela paciência e compreensão, embora não tivesse conhecimento disto, iluminaram de maneira especial os meus pensamentos. Filhos que iluminam minha vida de forma especial e me dão motivos para continuar sempre buscando dar o melhor de mim, pois tudo o que faço no dia a dia da minha vida faço por eles.

A Célia minha ex-sogra pela disponibilidade e carinho com que cuidou das minhas filhas para que eu pudesse estudar, mesmo com todas nossas desavenças.

Ao meu companheiro, Fernando, que chegou bem no final dessa trajetória, mas de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

A todos os meus familiares e amigos pelo incentivo e pelo apoio constante. Em especial meus amigos de turma Meire, Aline, Paula, Nara, Jamile Santana e Jamile Valeria, que direta ou indiretamente contribuíram bastante no decorrer dessa minha trajetória, e com certeza sempre vai estar presente ao longo da minha vida.

Ao meu orientador professor Djeissom Silva Ribeiro, que acreditou em meu potencial e colaborou para que esse trabalho fosse concluído com êxito. Obrigada pela paciência e apoio.

A todos os professores e professoras do curso de pedagogia que durante essa trajetória acadêmica possibilitaram o meu acesso a conhecimentos importantes para

a minha formação acadêmica e também humana. Muito obrigado, a todos, por toda a dedicação e paciência!”

A toda equipe da UFRB em especial a coordenadora do curso de pedagogia, professora Maria Eurácia Barreto de Andrade.

À banca examinadora, prof. Irenilson Barbosa e a prof. Eurácia Barreto de Andrade, pelo exemplo de competência, profissionalismo e dedicação.

## RESUMO

SANTOS, Luziane Nery dos. **A Participação da Comunidade Escolar na Gestão de uma Escola Pública de Ensino Fundamental dos Anos Iniciais em Mutuípe-BA.** Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) Centro de Formação de Professores, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Amargosa, 2019.

A presente pesquisa é fruto do trabalho realizado como requisito parcial de Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, trata-se de um estudo de caso sobre a participação da comunidade escolar na gestão de uma escola pública de ensino fundamental anos iniciais no município de Mutuípe-BA, identificando os desafios e as possibilidades. A participação da comunidade escolar é assegurada através da perspectiva da gestão democrática que foi legitimado a partir da Constituição Federal de 1988, que traz em seu artigo 206, inciso VI, os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, e dentre eles, que o ensino público será ministrado com base na gestão democrática, e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996). Para fundamentar nosso trabalho recorreremos aos estudos realizados por autores, como: Libâneo (2005), Vasconcellos (1956-2002-2004), Gadotti (2005), entre outros. Para realização da pesquisa optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, com a utilização de entrevista semiestruturada, junto aos sujeitos selecionados para a investigação. Concluiu-se com a pesquisa que os membros da comunidade escolar não estão integrados e a escola encontra inúmeras dificuldades para a implementação de um modelo estratégico e participativo na construção e efetivação da gestão democrática.

**PALAVRAS-CHAVES:** Comunidade Escolar. Gestão Democrática. Escola Pública.

LUZIANE NERY DOS SANTOS

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DE  
UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL ANOS  
INICIAIS EM MUTUÍPE-BA**

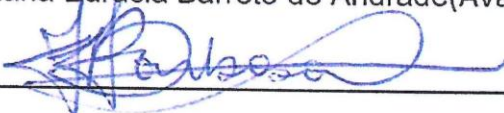
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Aprovado em, 25 de 02 de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof.º Dr. Djeissom Silva Ribeiro(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Maria Eurácia Barreto de Andrade(Avaliador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.º Irenilson de Jesus Barbosa (Avaliador)

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BA** - Bahia

**BR** – Brasil

**CE** – Conselho Escolar

**CRAS** – Centro de Referência da Assistência Social

**CF** - Constituição Federal

**LDBEN** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**MEC** – Ministério de Educação e Cultura

**PAA** – Programa de Aquisição de Alimentos

**PNAIC** – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa

**PPP** – Projeto Político Pedagógico.

**PDDE** – Programa Dinheiro Direto na Escola

**UFRB** – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: RUMO À AUTONOMIA E DESCENTRALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CIDADÃ</b> .....	15
2.1 CONCEITO E ARGUMENTOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR .....	15
2.2 REFLEXÕES DO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO EDUCACIONAL	17
2.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ASPECTOS LEGAIS E SEUS DESDOBRAMENTOS. ....	19
2.4 MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	30
3.1 METODOLOGIA .....	30
3.2 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS .....	31
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO. ....	32
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA .....	33
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	34
<b>4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA ESCOLA <i>MUTUM NO IPÊ</i>: ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
<b>APÊNDICES</b> .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto da pesquisa realizada como requisito parcial de Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, o qual tem como título, *A participação da comunidade escolar na gestão de uma escola pública de ensino fundamental anos iniciais em Mutuípe-BA*. O estudo refere-se a uma análise de como tem se dado a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e quais processos a escola passa para constituir-se enquanto Gestão Democrática.

A Gestão Democrática na escola é um tema que tem sido bastante discutido nos últimos tempos, no entanto, não é uma temática recente, é um processo movido pela luta de educadores e movimentos sociais em prol de uma educação de qualidade desde os anos de 1980. Nesse sentido, a democratização da escola pública representa a possibilidade de descentralização das decisões da escola, em termos pedagógicos, administrativos e financeiros. O referido modelo de gestão foi legitimado a partir da Constituição Federal de 1988, que traz em seu Artigo 206, Inciso VI, os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, e dentre eles, que o ensino público será ministrado com base na gestão democrática (BRASIL, 1988), e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996).

A gestão escolar democrática vem construindo sua trajetória, enfrentando diversos desafios, sobretudo porque os princípios da escola nem sempre foram democráticos e sim tradicionais, nesse sentido construir um novo modelo de direcionar a educação perpassa por todo um aprendizado, que implica na quebra de paradigmas, na capacidade de discutir/refletir, na mudança de posturas, na superação de obstáculos e divergências, na aceitação das diferenças, no respeito aos diversos segmentos que a compõem, bem como na elaboração de projetos coletivos que visem a qualidade da educação.

Dentro do contexto apresentado, o presente trabalho se propõe a abordar a temática da gestão democrática, embora muitos considerem essa temática saturada, nós a compreendemos como uma questão de grande relevância na área da educação, algo que não está no plano burocrático ou utópico, mas que depende muito de nós lutarmos pela sua consolidação.

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar como tem se dado a participação da comunidade escolar no processo de constituição da Gestão Democrática da escola municipal *Mutum no Ipê*<sup>1</sup>, no município de Mutuípe/BA, identificando os principais desafios e possibilidades.

Assim, a pesquisa teve como objetivos específicos apresentar algumas considerações sobre Gestão Escolar Democrática; mostrar a importância do PPP como um dos principais instrumentos da Gestão Democrática; identificar como a gestão escolar tem feito para assegurar a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; e, por fim, apresentar os principais desafios e possibilidades da construção da gestão democrática da escola municipal *Mutum no Ipê*.

A escolha do tema de pesquisa partiu devido à experiência de trabalho da pesquisadora como auxiliar administrativa, por muitos anos, em uma escola pública do município de Mutuípe/BA, onde mesmo de forma indireta sempre foi possível participar de algumas discussões da escola. Dentre elas, as discussões sobre Gestão Democrática sempre se mostraram inquietantes, pois era possível perceber uma certa disparidade entre a beleza do que é “pregado” enquanto discurso de Gestão Democrática e a realidade observada no cotidiano da escola.

Após o ingresso da pesquisadora no curso de Pedagogia da UFRB, foi possível a oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre a temática, despertando ainda mais para esse campo de estudo. Dessa forma, desenvolver uma pesquisa na escola pública de ensino fundamental anos iniciais, para analisar como tem se dado os processos de constituição da Gestão Democrática, está para além de cumprir com uma etapa acadêmica, está no desejo de contribuir com uma reflexão através dos resultados dessa pesquisa, que possam apresentar para a escola um retrato da sua forma de gestão e quais os possíveis impactos na qualidade educacional.

Ter escolhido a escola *Mutum no Ipê* para desenvolver a pesquisa teve um motivo especial. A escola está situada num determinado bairro do Município de Mutuípe, que sofre com vários estigmas, pois é nessa comunidade que está situada a

---

<sup>1</sup> Nome fictício criado para não identificarmos a Escola. É importante destacar que esse nome fictício é, na verdade, o nome inicial que deu origem ao atual nome do município de Mutuípe.

população mais carente do município, convivendo com diversos “problemas” sociais. Infelizmente esses problemas, assim como os estigmas da comunidade, refletem também na escola e isso representa um grande desafio para os gestores escolares e demais membros da mesma. Sobretudo para desenvolver um trabalho junto a famílias e a comunidade.

Nesse sentido, consideramos o tema de grande relevância social, pois embora muitos acreditem que essa temática está saturada, acreditamos que a qualidade da educação e o enfrentamento de suas problemáticas cotidianas perpassam a Gestão Escolar e em que princípios essa gestão escolar e a escola como um todo se baseiam para desenvolver suas ações. Entendendo que a Gestão Democrática está regulamentada para além de um documento burocrático, pois o processo da gestão democrática pode representar a possibilidade de tornar a escola e a própria sociedade mais justa e democrática.

O processo de Gestão Democrática, embora possua uma perspectiva inovadora para a educação brasileira, trata-se de um processo complexo e para entendê-lo, a realização dessa pesquisa busca responder a seguinte problematização: Em que medida a gestão escolar da escola municipal *Mutum no Ipê* pode ser considerada escola de Gestão Democrática?

Para além da problematização geral, alguns outros questionamentos surgem frente à temática: quais os desafios cotidianos enfrentados pela gestão escolar para a implantação de uma gestão democrática? Como é assegurada a participação da equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos e comunidade nos assuntos da escola? Até que ponto a escola dispõe de autonomia administrativa, pedagógica e financeira? A comunidade escolar participa e acompanha a utilização de recursos financeiros da escola? A gestão democrática escolar tem um limite frente suas decisões? Quais são os maiores entraves na constituição de uma escola verdadeiramente democrática? Quais os avanços que a escola pesquisada possui na perspectiva da Gestão Democrática?

Essa pesquisa justifica-se considerando que a Gestão Democrática se constitui como um elemento essencial no desenvolvimento da rede pública de ensino, através do envolvimento da comunidade e do processo de emancipação dos cidadãos. Essa forma de gestão constitui-se como um elo contribuindo para o desenvolvimento de

uma gestão participativa de toda a comunidade escolar em conjunto com a comunidade local.

No entanto, acredita-se que para haver interação entre comunidade escolar e comunidade local é necessário que a escola esteja aberta para promover o envolvimento e a atuação dos indivíduos nessa ação. Diante disso, entende-se que a descentralização do poder das decisões da escola e atuação de todos os segmentos para a construção de uma proposta coletiva de educação, de bases democráticas, são fundamentais para se alcançar uma educação emancipadora e de qualidade.

Dessa forma, através dos resultados da presente pesquisa espera-se, minimamente, poder incentivar a continuidade do processo democrático nas escolas ou propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

A natureza da pesquisa foi qualitativa, que segundo Rocha (2008, p.19) “[...] é o tipo de pesquisa que o pesquisador não tem a preocupação de quantificar, mas de interpretar, compreender fatos e informações, na busca de solução para o problema proposto”.

A mesma desenvolveu-se a partir de duas etapas, sendo a primeira correspondente à fundamentação teórica, etapa esta que possibilitou um aprofundamento sobre o tema da Gestão Democrática, conceitualmente, e a segunda correspondente à pesquisa de campo realizada no município de Mutuípe junto à Escola *Mutum no Ipê*. Este trabalho enfoca, portanto, a importância da Gestão Democrática respaldada nas ideias de diferentes autores da área, tais como Libâneo (2005), Vasconcellos (2002, 2004), Gadotti (2001, 2005), entre outros. Como instrumento de coleta de dados optamos por entrevistas semiestruturadas, observações, e análises documentais.

Após esta introdução que contextualiza a pesquisa, o presente estudo está ancorado em quatro capítulos:

O primeiro capítulo, ***Gestão Democrática: rumo à autonomia e descentralização da educação cidadã***, que abordará alguns aspectos da Gestão Escolar, na perspectiva da Gestão Democrática, apresentando os pressupostos legais bem como a visão de alguns teóricos.

No segundo capítulo, ***Procedimentos Metodológicos***, apresentamos o percurso e a natureza da pesquisa, delineada no intuito de abranger todos os objetivos que sustentam esse estudo. Para abarcar os objetivos, optamos pela abordagem de

natureza qualitativa. Quanto ao tipo, a pesquisa foi tipo estudo de caso, e quanto aos instrumentos principais da coleta de dados, aderimos ao viés da entrevista semiestruturada. Considerando que são muitos os membros que compõem a comunidades escolar, e essa pesquisa apresentou alguns limites, optamos por trazer a análise do ponto de vista da gestora.

O quarto capítulo, ***Análise da gestão da escola municipal Mutum no Ipê: desafios e possibilidades*** é o que trata da análise dos dados, dos resultados da pesquisa, mostrando em que medida a escola pesquisada tem se constituído enquanto escola que buscar construir uma gestão democrática, seus desafios e possibilidades nessa construção.

Para finalizar, apresentam-se algumas Considerações Finais, concluindo o trabalho e tentando mostrar, ao final, quais resultados obtivemos.

## **CAPITULO I**

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: RUMO À AUTONOMIA E DESCENTRALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CIDADÃ**

O presente capítulo aborda alguns aspectos da Gestão Escolar, na perspectiva da Gestão Democrática, apresentando os pressupostos legais bem como a visão de alguns teóricos que, acredita-se, podem nortear a discussão proposta e efetivamente realizada. Dentre eles, elencamos: Machado (2000), Dourado (2001), Libâneo (1996-2001), Soares (2010), Gadotti (2000), Silva (2007), Araújo (2000), acerca da temática da Gestão Democrática. O referencial conceitual desses autores contribuiu para uma reflexão sobre a importância da construção de um ambiente escolar autônomo, participativo e democrático.

#### **2.1 CONCEITO E ARGUMENTOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR.**

Refletir sobre o conceito de gestão é muito importante para compreendermos o quanto a mesma, em termos educacionais, se desenvolveu ao longo do seu percurso histórico e, também, como diversos tipos de influências teóricas perpassaram esse processo.

Para Silva (2009, p.23);

É importante destacar que a administração é uma prática e uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns e, com a crescente complexidade dessa sociedade, a partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos.

De acordo com Silva (2009) a necessidade de gestão e administração não é algo recente, mas consiste em uma prática primitiva. No entanto, sabe-se que, com o passar do tempo, as formas de organização social, em todos os sentidos, foram se transformando de acordo com as gerações, as descobertas, as necessidades e exigências do momento histórico. E essa necessidade de transformação se deu também no contexto da gestão educacional.

De acordo com Andrade (2001 apud SILVA, 2009) a palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “*gestio*”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso”. E que os termos Gestão e Administração têm origem latina (*gerere* e *administrare*). “O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir” (SILVA, 2007, p.22).

A administração escolar, de acordo com paro (apud LIBÂNEO, 2009, p.62) se denomina da seguinte forma;

âmbito de relações inter sociais, desta forma a escola é formada por conjunto de pessoas que age de acordo com normas estruturais e organizações. Afirmado em seu estilo geral, a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Dentro desta organização temos a direção e gestão.

Gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, (SILVA,2007) e como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana.

Martins (1991) apud Silva (2009) aponta que os elementos contidos em uma administração podem ser enumerados da seguinte forma:

“Organização, planejamento, controle e implementação, sendo que tais elementos se inter-relacionam; porém, cada um deles pode ser considerado de maneira individual, pois os estudos desses elementos são de extrema importância para o campo da administração”. (Silva, 2009. P. 24)

Além de apresentar os elementos contidos em uma administração ele cita ainda oito princípios gerais fundamentais da administração, que são:

“1º - princípio do objetivo comum; 2º - princípio da liderança; 3º - princípio da funcionalização; 4º - princípio da amplitude de controle; 5º - princípio da coordenação; 6º - princípio do controle; 7º - princípio da experimentação; 8º - princípio da elasticidade”.

O autor supracitado defende que esses princípios estão presentes em qualquer tipo de administração, seja ela pública ou privada. No entanto sabemos que quando se trata de gestão escolar há outras tantas características e peculiaridades que a torna diferente das demais perspectivas, considerando sobretudo que a relação da escola



com o estudante é uma relação humana, de sujeitos em processo de formação e aprendizagem e não meramente clientes como muitas vezes são tratadas.

## 2.2 REFLEXÕES DO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO EDUCACIONAL.

A história aponta que o Brasil carrega marcas de um processo histórico da colonização ibérica presentes até os dias atuais, tecendo influência no funcionamento das políticas, e da administração das estruturas organizacionais. A escola nesse cenário por muito tempo esteve à disposição da manutenção de valores mercadológica, com formas de atuação centrados no autoritarismo e tradicionalismo.

Como sabemos as instituições escolares sempre necessitaram de pessoas para gerir o ambiente, pensar sua organização, seu funcionamento, suas atividades. No entanto por muito tempo a escola atuava de forma tradicional e autoritária, fortalecida por um centralismo burocrático, rigidez, e ineficiência administrativas; em que excluía a comunidade escolar dos processos decisórios das instituições. Sabemos também que o direito a educação nem sempre foi um direito universal, assegurado a todos os cidadãos independente da idade, cor, credo, classe social.

Dessa forma podemos considerar que a luta por um novo modelo de educação, nasceu com a expansão dos movimentos sociais e do processo de redemocratização do país na década de 1980. Década que também representa a luta por uma nova forma de educação através da descentralização e democratização da educação pública brasileira. posteriormente a esse período passamos a vivenciar inúmeras alterações na condução da escola, desde sua forma de organizar o trabalho administrativo até a forma de conduzir o trabalho pedagógico. Dando lugar para um ambiente mais flexível, autônomo e participativo, embora estudos apontem que há uma certa discrepância entre a teoria e a prática, da realidade da gestão democrática.

A temática da democratização e da gestão democrática, ganhou os espaços de debate e estudos a partir da década de 1980, impulsionando a escola e os gestores a repensar suas ações e formas de conduzir o trabalho. Tais transformações na forma de gerir a educação nas escolas também tem relação com a necessidade de modernização da gestão, apresentada como uma forma de administrar com mais eficiência, diálogo, produtividade, dinamismo e com melhor qualidade. No entanto essa perspectiva de descentralização não era naquele momento uma tendência

restrita à educação, nem tampouco, se limita ao contexto nacional. Tratava-se de uma preocupação a nível internacional, que transitava por quase todos os setores.

A visão universal é de que o poder de decisão deve ser delegado a quem lida com as questões, a quem conhece com maior propriedade a realidade sobre a qual se toma decisões.

Nesse aspecto, (MACHADO, 2000, p.04) considera que;

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação que a educação vai al porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos, que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa na situação socioeconômica das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega a uma responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido com o que pode fazer para reverter a situação.

Nessa perspectiva apontada por Machado (2000, p.04) de responsabilidade compartilhada, a escola democrática passa a exercer seu papel democrático e autônomo, na medida em que assume o compromisso de incentivar a participação todos os envolvidos no contexto educacional (direção, professores, pais, profissionais e demais elementos interessados, pertencentes à comunidade local). Nesse contexto a gestão escolar, que antigamente atendia as exigências da escola autoritária, passa a atender os preceitos da escola democrática, preconizando a participação como princípio fundamental na busca pela qualidade da educação.

A gestão escolar democrática vem construindo sua trajetória, enfrentando diversos desafios, sobretudo porque os princípios da escola nem sempre foram democráticos e sim tradicionais e conservadoras, e construir um novo modelo de direcionar a educação perpassa por toda um aprendizado, que implica na quebra de paradigmas, na capacidade de discutir/refletir, na mudança de posturas, na superação de obstáculos e divergências, na aceitação das diferenças, no respeito aos diversos seguimentos que a compõem, bem como na elaboração de projetos coletivos que visem a qualidade da educação. Nesse sentido a gestão democrática do ensino público exige que as ações administrativas, financeiras e pedagógicas da escola sejam desenvolvidas com clareza, para que todos possam ter conhecimento e participação nesse processo.

### 2.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ASPECTOS LEGAIS E SEUS DESDOBRAMENTOS.

Para além do aparato legal, estudos consideram que a gestão democrática é de suma importância para o desenvolvimento da educação pública, pois a mesma é vista como um caminho a ser seguido por gestores, professores, e comunidade para que a escola venha funcionar garantindo uma educação que atenda as expectativas da formação cidadã, e contribua com a construção de um país mais justo, igualitário e

Como afirma Dourado (2001, 79)

A gestão democrática é entendida como um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do jogo democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Como vimos anteriormente o referido modelo de gestão surge com as lutas pela redemocratização do país, e foi legitimado a partir da Constituição Federal de 1988, que representa um grande avanço da sociedade civil e dos diversos movimentos sociais organizados, pós período militar, sobretudo referente as conquistas de direitos sociais e educacionais. O artigo 205 dessa constituição reconhece a educação enquanto “direito de todos e dever do Estado” (BRASIL, 1988).

É também na Constituição Federal de 1988 no seu artigo 206, (inciso VI), que se encontra os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, e dentre eles, que o ensino público será ministrado com base na gestão democrática, e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB, Lei nº. 9.394/1996 de 20 de dezembro define e regulariza a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição de 1988. A mesma define em seu artigo 14. Que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB/1996).

Em complemento ao artigo 14 o artigo 15º da LDB trata da autonomia da unidade escolar, dispondo que:

“Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público”. (BRASIL, 1996, art. 15º).

A gestão democrática é entendida como uma forma de gestão em que o principal objetivo é a participação efetiva dos diversos membros que compõem a comunidade escolar, como: pais, professores, direção, coordenadores, estudantes, funcionários, e pessoas da comunidade local que tenham interesse de acompanhar a gestão da escola. Dessa forma, a gestão democrática constitui-se no processo permanente e deve inserir a participação da comunidade escolar em todas as atividades relacionadas a escola, na administração dos recursos, no desenvolvimento dos projetos, na organização do trabalho pedagógicas, nos métodos de avaliação, entre outros. Dessa forma a escola passa a assumir uma postura horizontalizada para possibilitar que todos os atores que compõem aquele conjunto educacional tenham possibilidades de participar e contribuir com a educação (Libâneo, 1996).

Nesse sentido, Soares (2010, p.04) considera que;

O trabalho coletivo implica uma compreensão mais ampla da escola. É preciso que os diferentes segmentos e atores que constroem e reconstruem a escola apreendam suas várias dimensões e significados. Isso porque o caráter educativo da escola não reside apenas no espaço da sala de aula, nos processos de ensino e aprendizagem, mas se realiza, também, nas práticas e relações que aí se desenvolvem. A escola educa não apenas nos conteúdos que transmite, à medida que o processo de formação humana que ali se desenvolve acontece também nos momentos e espaços de diálogo, de lazer, nas reuniões pedagógicas, na postura de seus atores, nas práticas e modelos de gestão vivenciados.

Em consonância com Soares (2010), compreendemos que não é qualquer educação que dará conta de garantir a democracia, é preciso que os membros da comunidade escolar e local compreenda a importância do seu papel. Que tenham uma visão da educação que extrapole os limites da sala de aula. Para isso é fundamental que aconteçam momentos de formação do coletivo, que para além das reuniões pontuais, tenha espaço para discutir, para troca de saberes, para estudar legislação

educacional, regimentos, e leituras que auxiliem na apropriação e reconhecimento da gestão democrática.

Como podemos ver temos uma legislação (Legislação brasileira - CF/88; LDBEN/96) que assegura e orienta que a escola pública tenha sua gestão pautada na perspectiva da gestão democrática. No entanto alguns estudos, apontam que só a legislação não é suficiente para garantir o desenvolvimento da gestão democrática, que só a legislação não basta, é necessário que todos os membros da comunidade escolar (gestores, professores, coordenadores, pais, alunos e demais funcionários) bem como membro externo da escola (comunidade local) se sintam parte indispensáveis no processo. Assim também como depende muito da vontade política, para garantir financiamento, formação continuada, valorização profissional, realização de políticas públicas educacional, entre outras ações.

Devemos considera ainda que a gestão escolar democrática vem construindo sua trajetória, enfrentando diversos desafios, sobretudo porque os princípios da escola nem sempre foram democráticos e sim tradicional, e construir um novo modelo de direcionar a educação perpassa por toda um aprendizado, que implica na quebra de paradigmas, na capacidade de discutir/refletir, na mudança de posturas, na superação de obstáculos e divergências, na aceitação das diferenças, no respeito aos diversos seguimentos que a compõem, bem como na elaboração de projetos coletivos que visem a qualidade da educação. Nesse sentido a gestão democrática do ensino público exige que as ações administrativas, financeiras e pedagógicas da escola sejam desenvolvidas com clareza, para que todos possam ter conhecimento e participação nesse processo.

#### 1.4 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Como vimos anteriormente a Constituição Federal de 1988 trouxe vários direitos para os cidadãos e entre eles o direito a educação pública. Na perspectiva de afirmar esse caráter público da escola, Araújo (2000) acredita que é necessário exercitar quatro elementos constitutivos importantes na construção de um processo de gestão democrática: *Participação, Autonomia, Pluralismo e Transparência*. Nessa perspectiva é essencial conhecer cada um desses conceitos, pois de forma integrada os mesmos colaboram para a ampliação do entendimento de como se articula e se manifesta uma educação verdadeiramente democrática.

## ➤ PARTICIPAÇÃO

A partir da gestão democrática, no campo da educação pública alguns mecanismos devem ser adotados para assegurar a participação e a autonomia. (Silva, 2007, p.26) considera que “democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar que visa, como princípio básico, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte da referida comunidade escolar”. Nesse sentido a participação da comunidade escolar no desenvolvimento das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas são fundamentais, e devem ser incentivadas. Essa participação dos diversos seguimentos da gestão democrática deve ser ativa, consciente, e não meramente para cumprir com uma burocracia. Segundo Libâneo (2004, p.102) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

## ➤ AUTONOMIA

Não devemos confundir autonomia com independência, pois ainda que a escola amparada por uma legislação tenha como um dos seus princípios a autonomia, sabemos que a escola depende de uma hierarquização e, portanto, não tem o poder de ser autônoma por completo. Segundo Araújo (2009, p. 256) “algumas propostas de autonomia, implantadas nos últimos anos, não passam de uma deturpação desse termo, porque não têm significado a libertação dos sujeitos da escola das amarras burocráticas, nem colaborado para a construção de uma cultura democrática na escola”. No entanto é indiscutível que através desse princípio a escola pode tá desenvolvendo um trabalho de acordo com seu Projeto Político-pedagógico, com seu currículo, e dessa forma tá conquistando a autonomia pedagógica, e organizacional, uma vez que consideramos que por mais que existam alguns programas que de a escola a autonomia de decidir sobre os recursos financeiros, ainda se dá de forma limitada.

## ➤ PLURALISMO

As instituições escolares enquanto espaço público, na perspectiva da gestão democrática, deve estar aberta para lhe dá com a diversidade de opiniões, de

concepções, visões de mundo, disputa de poder político. Pluralismo definido por Araújo (2009, p.256) como “[...] o respeito ao outro, às diferentes opiniões, à diversidade de pensar. Enfim, o reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, por meio do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”. De acordo com (TOURAINÉ 1996, p. 25 apud Araújo 2009, p.256), “a democracia não se define pela participação, nem pelo consenso, mas pelo respeito às diversidades e à liberdade. Assim, para a democracia existir é necessário o respeito e o reconhecimento da diversidade de crenças, opiniões e propósitos.

#### ➤ TRANSPARÊNCIA

Na gestão democrática todas as ações da escola tanto administrativas, pedagógicas ou financeiras devem prezar pelo princípio da transparência, pois no espaço democrático ninguém deve ter dúvidas quanto o desenvolvimento das ações inerentes a escola. Deve, portanto, ter espaços constituídos para momentos de reuniões, esclarecendo dúvidas, realizar prestação de contas, apresentar as propostas pedagógicas, entre outras. Segundo Araújo (2009, p.257)

“A transparência na escola depende da inserção da comunidade no cotidiano escolar, do envolvimento dos segmentos com a causa pública, passa pela socialização das informações, o que pode gerar um clima de confiança e de clareza de propósitos entre os sujeitos da escola”.

Percebemos com essa breve descrição que os elementos constitutivos da gestão democrática que aqui foram apresentados, (participação, autonomia, pluralismo e transparência) quando articulados são verdadeiros pilares desempenham a verdadeira transformação e colocados em prática são princípios fundamentais para construção de uma escola e uma gestão verdadeiramente democrática.

#### 2.4 MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.

Como vimos anteriormente a gestão democrática da educação está atrelada A LDB (1996), a qual estabeleceu, como um dos princípios da gestão democrática da educação a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, Art. 14, inciso I; II). De acordo com

(LIBÂNEO, 2001 apud Silva, p.27) “são muitas formas de participação no processo do desenvolvimento escolar, sendo uma das mais conhecidas os Conselhos de Escola ou Colegiados, que surgiram na década de 80, e se espalharam por vários estados e municípios do Brasil”. Vamos conhecer um pouco alguns mecanismos de participação da gestão escolar democrática:

➤ CONSELHO ESCOLAR

De acordo com (OLIVEIRA, et al, 2007) o conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar.

Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo. Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva. (Oliveira, et al., 2007, P.12).

Consideramos o Conselho Escolar como um importante instrumento no processo de democratização da escola, pois ele reúne toda a comunidade escolar (diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros membros da comunidade) com o objetivo de discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento das questões financeiras, pedagógicas e administrativas, que determinam o funcionamento da escola.

Gadotti (2000, p.72) reitera que;

É no Conselho que os problemas da gestão escolar devem ser discutidos e é nele que as reivindicações educativas serão analisadas para se for o caso e dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária, serem aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola que se encarregará de colocá-las em prática.

Atuar nos conselhos escolares requer preparo e incentivo para que a comunidade além de compor os conselhos, tenha uma participação ativa. Nessa perspectiva o Ministério da Educação - MEC cria o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, o qual visa:

ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;  
apoiar a implantação e o fortalecimento de conselhos escolares;  
instituir, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, políticas de implantação e fortalecimento de conselhos escolares;



promover em parceria com os sistemas de ensino a capacitação de conselheiros escolares;  
estimular a integração entre os conselhos escolares;

apoiar os conselhos escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade; e

promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas, para a garantia da qualidade da educação.

#### ➤ CONSELHO DE CLASSE

Tão importante quanto o conselho escolar é o conselho de classe, mas infelizmente há instituições que utilizam essa ferramenta como sinônimo de punição, centrando-se na questão quantitativa, com caráter único de julgamento das habilidades cognitivas do estudante. Muitas vezes algumas formas de avaliação também são responsáveis pela evasão do estudante e não contribuem para a melhoria do ensino. Em contraposição a essa ideia acreditamos que o Conselho de Classe não deve ter funcionalidade apenas no final de cada semestre ou bimestre do ano letivo para decidir sobre o destino escolar dos estudantes com o conceito de aprovação ou reprovação. O Conselho de classe deve ser um espaço permanente de avaliação pois através dele temos a possibilidade de fazermos leituras coletivas dos métodos de avaliação, da sua funcionalidade, seus objetivos, considerando que a forma de avaliar também refletem o perfil da escola e de seus profissionais. Dessa forma acreditamos que é urgente as instituições escolares repensar suas práticas no sentido de utilizar uma forma de avaliação que possibilite olhar para os estudantes na sua condição de sujeitos em um processo de formação humana e não só visando o qualitativo.

#### ➤ ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES

A Associação de Pais e Mestres é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão escolar democrática. Esse mecanismo possibilita que os pais (famílias) estejam mais próximos da escola, e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. Através da associação os pais assumem a educação de seus filhos com maior responsabilidade e participação, acompanhando todas as ações da escola, discutindo os problemas e buscando soluções junto aos demais seguimentos da gestão escolar democrática.

## ➤ GRÊMIO ESTUDANTIL

O grêmio estudantil é um importante mecanismo de participação dos estudantes, constituindo um espaço propício para a formação de indivíduos, críticos, criativos, participativos e ativos. Através do grêmio estudantil organizado os estudantes garantem um espaço para serem ouvidos, participando inclusive de processos decisórios. Barroso (1995) salienta que os alunos são os parceiros primários da escola, nesse sentido é necessário que a escola perceba os alunos como parte fundamental no processo, e lhe assegure condições para o exercício da participação, da autonomia e da cidadania.

## ➤ ELEIÇÃO DE DIRETORES

Embora pouco adotado, considerando que muitos municípios ainda preferem que seus gestores da educação sejam no processo de escolha individual, as eleições diretas para escolha da direção escolar também se constituem como um mecanismo muito importante, na medida em que há uma participação da comunidade escolar nesse espaço decisório. A eleição direta tem sido apontada como um “canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de modalidade que se propõe valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar”. (OLIVEIRA, et al, 2007, p. 6)

De acordo com Silva (2007, p.26);

No campo educacional, alguns focos de participação e de autonomia também podem ser observados. É o caso de algumas administrações escolares, onde a comunidade é acolhida e incentivada a participar e cuidar de um dos bens mais preciosos da humanidade, que é a educação. Nesse sentido, tais mecanismos de participação começam pela escolha do gestor, via eleições diretas, que possibilitam a integração da comunidade escolar e a participação desta no desenvolvimento das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas, e na avaliação das mesmas.

Consideramos que todos esses mecanismos são muito valiosos pois além de eleger representantes tanto para gestão quanto para compor os colegiados se constitui também, como espaços ricos em aprendizagem do exercício da democracia e da participação. Compreendendo esses espaços como fundamentais na construção de uma educação democrática e de qualidade, que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra a transformação das relações sociais autoritárias da sociedade (OLIVEIRA, et al, 2007).

## ➤ PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Como vimos anteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 1996, estabelece que a gestão democrática do ensino público é um dos princípios norteadores sob o qual se deve assentar a Educação Nacional. Nesse sentido, o Projeto Político-Pedagógico da escola representa um rico mecanismo da construção da gestão escolar democrática, em que o pensar a educação e as ações adotadas na escola não serão ações isoladas, mas fruto da participação coletiva.

Nesse sentido Vasconcelos (2004, p.169) define o projeto político-pedagógico como:

[...] o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico - metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

O Projeto Político-Pedagógico é o documento norteador da escola e, por isso, ele necessita conter as metas e os objetivos para serem desenvolvidos na instituição. É uma forma de organização do trabalho escolar, de modo que a responsabilidade pela educação naquela escola não seja delegada a um gestor de forma individualizada, mas represente o desenvolvimento democrático das ações da mesma.

Para muitos educadores o PPP é definido como o coração da escola. Nesse sentido, o mesmo não poderia jamais ser elaborado na perspectiva de cumprir com a determinação legal, nem tampouco elaborado de forma burocrática e posteriormente engavetado. Planejar e construir um PPP vai muito além de construir um documento burocrático. Quando elaborado com seriedade, representa um verdadeiro compromisso com uma educação de qualidade. As instituições escolares, seus gestores e todos os envolvidos precisam ter ciência de que o PPP pode materializar-se nas ações do dia a dia, pois o mesmo só tem valor se visto como um documento vivo, que se transforma em ponte, e possibilita a ligação entre escola e sociedade, com o objetivo não somente de transmitir conhecimentos científicos, mas enquanto proposta de desconstruir estereótipos, possibilitar reflexões, suscitar mudanças, construindo na coletividade novos caminhos e conhecimentos.

Reforçando as considerações acima Vasconcelos (2002, p.21).

considera que:

O Projeto tem uma importante contribuição no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima, um ethos onde professores e equipe se sintam responsáveis por aquilo que lá acontece, inclusive em relação ao desenvolvimento dos alunos. De certa forma, é o Projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização, através disto, permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade e com os órgãos dirigentes.

Uma escola comprometida, que se organiza na elaboração e construção do PPP, certamente nunca estará à deriva, pois estará sempre na constante busca do conhecimento. Nesse sentido, o PPP exige de professores, gestão, funcionários e pais, pensar qual educação querem para seus estudantes, qual formação tem como proposta oferecer, bem como que tipo de sociedade se deseja construir.

Nas considerações de Lago e Silva (2007 p. 6), o PPP é político na intenção de articular um envolvimento e interesse entre a comunidade e a escola, trabalhando a realidade local; e é pedagógico no sentido de viabilizar o trabalho educativo no processo de ensino-aprendizagem, enfatizando também a realidade escolar. Fazendo-se necessário o PPP para nortear e consolidar a identidade da escola e a garantia de um ensino de qualidade.

Ainda conforme Gadotti (2000, p. 46):

“não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola”.

O projeto político-pedagógico da escola necessita ter bastante nitidez sobre o que se quer, onde se deseja chegar e que caminhos percorrer para chegar onde se deseja. Dessa forma, planejamentos e metas precisam nortear todas as ações dos membros da escola. Porém, isso não significa que o PPP seja um documento pronto e acabado, ao contrário, ele é um documento passivo de avaliações, reflexões, mudanças de percursos e busca de novas estratégias frente à realidade. Segundo Libâneo (2005, p.345) "O projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação”.

Logo, o PPP das escolas necessita conter alguns elementos estruturais importantes, tais como: apresentação, justificativa com finalidades, estrutura organizacional visualizadas nas dimensões pedagógicas, administrativas, incluindo o currículo como forma de conhecimento constituído na escola. Precisa conter também propostas para a avaliação da aprendizagem, considerando que a mesma ocorre durante todo o processo educacional.

O gestor e o coordenador pedagógico exercem papel muito importante na construção do PPP, pois eles têm como uma de suas funções motivar a participação coletiva e a interação com as pessoas, bem como ter um olhar para a realidade que envolve a escola, para assim colaborar na condução da formulação do PPP, de acordo com a realidade e identidade da escola.

Para Bobbio (2000, p. 46), “[...] o PPP é, além de um instrumento de democratização da gestão escolar, também é um instrumento para a construção e implementação da democracia social”.

Assim sendo, faz-se necessário que o processo de construção e implementação do mesmo seja feito de forma democrática. Vasconcelos (1956, p.87), define a coordenação pedagógica como “articuladora do projeto político-pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo”.

## CAPÍTULO III

### PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

#### 3.1 METODOLOGIA

Para melhor compreensão do percurso metodológico, neste capítulo faremos uma descrição da abordagem que fundamentou nosso estudo, o perfil dos sujeitos, o percurso da coleta de dados e as escolhas de análises.

Na realização das pesquisas científicas há entre as ciências humanas e sociais um certo embate entre duas distintas visões metodológicas: Uma delas é a que trabalha com os métodos quantitativos, e a outra que trabalha o comportamento humano. Estudos como de (DEMO, 1989 e Yin 2002) entre outros apontam que o debate existente entre pesquisa qualitativa e quantitativa ainda é uma questão a ser superada.

Segundo os estudos realizados por Lüdke e André (1986), há diferentes tipos de se realizar uma pesquisa qualitativa, entre elas o estudo de caso, que segundo as autoras “vêm ganhando crescente aceitação na área de educação, devido principalmente ao seu potencial para estudar as questões relacionadas à escola (1986, p. 13)”. Nesse sentido para desenvolvimento da presente pesquisa optamos pela abordagem de cunho qualitativo, por acreditar que essa abordagem representa maiores possibilidades de alcance dos objetivos da pesquisa. Minayo (2011 p. 21) afirma que “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”.

Bogdan e Biklen (1994, p. 16) consideram que:

(...) a expressão investigação qualitativa é um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Tais características fundamentam-se no princípio da flexibilidade, isto é, permitem usar variada gama de instrumentos e reconhecem a variedade de situações que contribuem para aumentar nosso conhecimento sobre o objeto de pesquisa.

Tendo escolhido a investigação qualitativa para guiar nossa pesquisa, realizamos uma breve revisão bibliográfica para selecionar estudos para fundamentar nossas pesquisas, dessa forma recorreremos a fundamentação teórica de autores como: Machado (2000), Dourado (2001), Libâneo (1996- 2001), Soares (2010), Gadotti (2000), Silva (2007), Araújo (2000), entre outros.

### 3.2 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Como estratégia metodológica optamos pelo estudo de caso, uma metodologia de pesquisa muito utilizada no âmbito das ciências sociais por sua flexibilidade de adaptar-se a diferentes contextos (YIN, 2002). Segundo Yin (2005), o uso desta técnica é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. Sendo considerado ainda como um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, 2002, p.54).

Segundo (GIL, 2002 apud DIAS e SANTOS 2008);

O estudo de caso configura a busca de uma compreensão detalhada dos significados do fenômeno analisado a luz das percepções e dos sentimentos dos sujeitos participantes, sobre fatos, eventos e instituições pesquisadas. A partir dessas percepções, baseadas em referencial teórico e em observações efetuadas, constrói, sistematiza, analisa, interpreta e descreve a situação do contexto ou o caso em análise, em razão dos propósitos da investigação realizada.

O estudo de caso conforme apresenta Yin (2005) está dividido em três diferentes tipos, sendo: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explanatórios. Na pesquisa adotamos o tipo de estudo descritivo, pois esse tipo apresenta a sequência de eventos ao longo do tempo, descrevendo só fenômenos com detalhes e riqueza de informações. Através do estudo de caso, nos propomos a fazer um levantamento de informações e estudo a respeito da participação da comunidade escolar da escola de tempo integral *Mutum no Ipê*.

Lüdke e André (1986), considera a técnica de entrevista como a que mais se adapta aos estudos do ambiente educacional é a que apresenta um esquema mais livre, já que esse instrumento permite mais flexibilidade no momento de entrevistar os professores, os alunos, os pais, os diretores, os coordenadores, os orientadores. Na

pesquisa utilizamos a entrevista pois essa é uma das formas de coleta de dados mais importantes e usual em um estudo de caso. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais, que são pessoas na condição de sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. No caso da pesquisa gestores e professores.

Conforme destacam Martins e Bicudo (1994, pág. 54), a entrevista:

... é a única possibilidade que se tem de obter dados relevantes sobre o mundo-vida do respondente. Ao entrevistar-se uma pessoa, o objetivo é conseguir-se descrições tão detalhadas quanto possível das preocupações do entrevistado. Não é, tal objetivo, produzir estímulos pré-categorizados para respostas comportamentais. As descrições ingênuas situadas, sobre o mundo-vida do respondente, obtidas através da entrevista, são, então, consideradas de importância primária para a compreensão do mundo-vida do sujeito.

Dessa forma optamos ainda pela entrevista do tipo semiestruturada, que foi elaborada a partir de um roteiro contendo questões abertas, com a possibilidade de incluir perguntas adicionais ao logo do desenvolvimento da entrevista, na medida em que se percebeu a necessidade de aprofundar mais alguns aspectos.

Dessa forma justificamos nossas escolhas metodológicas e os procedimentos adotados na pesquisa, por entender que ele auxiliará todo percurso e nos possibilitará resultados exitosos.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA

O campo de pesquisa foi o A Escola *Mutum no Ipê*, situada no município de Mutuípe/BA. Atualmente a escola atende o público da pré-escola e do ensino fundamental Anos Iniciais.

Segundo dados do Censo (2017) a escola dispõe de:

- 7 salas de aulas
- 22 funcionários
- Sala de professores
- Laboratório de informática
- Cozinha
- Sala de leitura
- Banheiro dentro do prédio
- Banheiro adequado à educação infantil
- Banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida
- Sala de secretaria
- Despensa
- Pátio coberto



- Área verde

A referida escola passou a existir pelo Ato de Criação At: 2984 do Diário Oficial de 19 de março de 1982, sendo integrante da Rede Estadual de Ensino, tendo como entidade mantenedora o Governo do Estado da Bahia. A escola recebeu este nome, segundo alguns relatos de moradores locais, em homenagem a primeira professora que iniciou os trabalhos pedagógicos no município de Mutuípe-Ba. Inicialmente funcionava na casa do Sr. Clemente José de Brito, na Rua Clementino Santos, atualmente residência do Sr. Ivo Correia e da Sr<sup>a</sup> Marlene Correia.

A escola está situada em um bairro considerado periférico, em que as famílias da comunidade que integram a escola *Mutum no Ipé*, são famílias consideradas de baixa renda, e a grande maioria são beneficiários do Programa Bolsa Família. Outra parte das famílias são pessoas que trabalham no comércio da cidade, domésticas, diarista, trabalhadores rurais; e trabalhadores informais como moto taxi, vendedores ambulantes, manicures, cabelereiros e outros.

O bairro no qual a escola é localizada, é um bairro bastante estigmatizado, que tem um histórico de violência provocado pelas questões das drogas que infelizmente é um grande problema, que tem atingido diretamente os estudantes e suas famílias. Mas também por concentrar um número muito grande de habitante negros, com índice elevado de pobreza, baixa escolaridade, tráfico de drogas, falta de moradia adequada, entre outros.

Atualmente a escola *Mutum no Ipé* atende a cento e sessenta (160) alunos sendo que três (3) destes apresentam deficiências, tais como; Síndrome de Dawn, “atraso” no desenvolvimento cognitivo e dimorfismo faciais com perda auditiva bilateral. A escola passou a ser considerada escola de tempo integral no ano de 2017 e além de aulas a mesma oferece diversas oficinas para os estudantes no turno oposto, como: oficina de judô, ballet, música, e reforço escolar.

### 3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são membros da comunidade escolar que compõem a gestão da escola *Mutum no Ipé*, como são muitos os sujeitos e essa pesquisa apresenta seus limites, optamos por trazer a análise do ponto de vista da gestão.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da presente pesquisa coletados a partir das entrevistas foram analisadas por meio de análise das falas dos participantes e confrontadas com os estudos produzidos por alguns autores sobre a temática. Os dados, portanto, estarão expostos em forma de texto, com as falas dos entrevistados.

## CAPITULO IV

### A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA ESCOLA *MUTUM NO IPÊ*: ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar e discutir os resultados desse trabalho. Dessa forma, o texto do mesmo apresenta a fala das colaboradoras da pesquisa, que resultaram das entrevistas semiestruturadas realizadas. Sobre esse material realizamos nossas análises e algumas reflexões.

Como apresentado anteriormente no capítulo metodológico, a escola *Mutum no Ipê* está situada num bairro periférico, no município de Mutuípe e, conseqüentemente, carrega em si um estigma social por conta das mazelas que acometem o bairro.

Essas e outras características fazem com que a escola enfrente diversas situações cotidianas que trazem grandes desafios para os gestores e para toda a comunidade escolar.

Para entendermos a organização da escola, a mesma atende o ensino fundamental Anos Iniciais, em se tratando da organização das turmas, do 1º ao 3º ano está organizado por ciclo, sendo que esta etapa corresponde ao 1º ciclo e o 4º e 5º Anos do Ensino Fundamental Anos Iniciais estão organizados de forma seriada.

As turmas da Educação Infantil estão constituídas de acordo com a idade, sendo assim, estão distribuídas da seguinte forma: 04 anos a 04 anos e meio Educação Infantil I, e de 05 anos a 05 anos e meio Educação Infantil II.

Assim, a escola está constituída por 02 turmas na Educação Infantil I, 02 turmas na Educação Infantil II, 01 turma no 1º Ano, 02 turmas no 2º Ano, 03 turmas no 3º Ano e 02 turmas no 4º e 5º Anos do Ensino Fundamental Anos Iniciais. Assim sendo, a escola atende, no total, aproximadamente 160 alunos.

Ao questionar como é o trabalho da gestão da Escola *Mutum no Ipê*, a gestora respondeu que:

Constantemente a gestão tem buscado desenvolver um trabalho com compromisso, seriedade e respeito em todas as ações, procurando incessantemente a qualidade em tudo que fazemos, além disso, observamos sempre os valores institucionais para que eles estejam sempre presentes, como o respeito, a dignidade e os direitos de cada pessoa (ENTREVISTA, 2018).

Para os gestores escolares desenvolverem uma postura democrática no interior da escola é um constante desafio, sobretudo porque cada dia mais percebemos que a sociedade assume posturas individuais que muitas vezes comprometem as ações em termos de grupo.

Nesse sentido, gestão e escola necessitam promover, de forma contínua, ações que visem a participação da comunidade escolar (gestores, coordenadores, pais, professores, funcionários, alunos e comunidade local) bem como incentivar seu comprometimento para que, de fato, a escola venha definir-se enquanto uma escola democrática e participativa.

A fim de compreender qual o entendimento da gestão escolar da escola *Mutum no Ipê*, quanto ao termo Gestão Democrática, a gestora considera que:

Gestão democrática já diz tudo né? É uma gestão que preza pela participação de toda a comunidade escolar para desenvolver as ações da escola. Então assim, não é só a diretora que “manda” na escola, que toma as decisões, mas o coletivo. Embora seja muito difícil quebrar a visão de que é a direção que detém o poder da escola, que faz e acontece (ENTREVISTA, 2018).

Diante de suas considerações perguntamos a respeito da gestão escolar da Escola *Mutum no Ipê*, se essa pode ser considerada como Gestão Escolar Democrática:

Bem, buscamos valorizar sempre o espírito coletivo, o comprometimento e a colaboração no alcance dos objetivos da escola, dessa forma buscamos realizar um trabalho de equipe com respeito, solidariedade, ética, buscando sempre o melhor para os alunos, buscando a valorização dos alunos, colaboradores e comunidade local (ENTREVISTA, 2018).

Para que a escola ganhe o *status* de Gestão Democrática a mesma passa por um processo que precisa envolver todos os sujeitos que compõem a comunidade educativa. A participação e colaboração de cada membro é muito importante, pois esse processo não é meramente um ato burocrático, mas um processo que implica mudanças de atitudes e posturas.

Esse processo diário, em busca do exercício da democracia, torna o campo educativo em processo reflexivo, dinâmico, ativo e crítico da realidade em torno da escola, mas também da realidade social, com o objetivo de interferir nessa realidade para transformá-la.

Posteriormente, indagamos à gestora da escola como a mesma vinha construindo sua gestão para que suas ações fossem reflexo de uma perspectiva democrática:

A escola não caminha sozinha, ela conta com os professores e ai temos momentos de formação, de planejamento, momentos para discutir os problemas e buscar articulação. A gestão busca sempre dá espaço para que os professores se expressem, tragam sugestões e críticas também né, desde que sejam construtivas elas também ajudam muito a gestão. Agente também faz momentos de reuniões com as famílias e ai convidamos elas não apenas no final de cada semestre mas sempre que há alguma atividade maior agente convida, na verdade a comunidade toda para vim prestigiar os trabalhos desenvolvidos pelos alunos. Agente dialoga muito com todos os funcionários porque muitas vezes o aluno tem maior referência no porteiro ou na merendeira do que em outro profissional, e todos tem muito a contribuir. Mas para mim os conselhos que são espaços de decisões mesmo da escola é o maior exemplo desse olhar democrático, embora eles caminhem assim, meio “capengando” mas eles são muito importantes (ENTREVISTA, 2018).

Quais os principais desafios da gestão democrática,

Diria que são muitos os desafios, porque é uma forma, digamos assim, nova, de organizar a escola. Nem sempre a escola teve esse modelo de trazer todo mundo para ajudar, a família, professores, porteiro a merendeira, os alunos, a comunidade em torno. Então assim, o principal desafio está em fazer com que cada um desses seguimento tenha consciência do seu papel e do quanto são importantes para a escola (ENTREVISTA, 2018).

Como podemos observar na fala acima, o caminho rumo a construção da gestão democrática não é um caminho fácil, é um caminho árduo, em que encontra-se muitos desafios e obstáculos. Embora exista toda uma base legal, na pratica não existe receita pronta e cada instituição deve esforçar-se para construir esse modelo de gestão democrático, pois cada escola tem uma realidade, cada aluno tem suas especificidades, e tudo isso precisa ser considerado rumo a essa construção.

Como é a atuação dos professores da Escola Mutum no Ipê,

Os encontros pedagógicos ocorrem quinzenalmente em turnos alternados, os quais proporcionam momentos de formação e pesquisa para que os professores possam desenvolver suas atividades educacionais. Eles são bastante participativos, estão junto com a direção buscando melhorar no que for preciso, claro que nenhum professor é igual ao outro e tem também aqueles que em alguns momentos apresentam algumas resistências frente algumas questões (ENTREVISTA, 2018).

Arroyo (2000), considera que o professor precisa educar para a cidadania, para a participação social e política, nesse sentido a escola enquanto instituição pública e social é um espaço privilegiado de formação. Assim além de propiciar a apropriação de conteúdos científicos a escola precisa auxiliar para o exercício da cidadania. Nesse sentido o educador Paulo Freire (1995, p.25) considera que;

“Não se pode pensar em mudar a cara da escola, não se pode pensar em ajudar a escola a ir ficando seria, rigorosa, competente e alegre sem pensar na formação permanente do educador, sem manipulação ideológica, mas com clareza política”.

No processo de gestão democrática a formação dos professores é essencial, pois exige-se muito dos mesmos, mudanças de posturas frente à escola e frete a sua atuação. Considerando que quando se trata de gestão democrática o autoritarismo precisa dar lugar para práticas democráticas, isso se dá também na relação professor-aluno e no processo de ensino-aprendizagem.

Como é a atuação dos pais,

Os pais na sua maioria transferem a responsabilidade da educação dos filhos todo para a escola e com isso a escola divide seu tempo entre ensinar e buscar solucionar problemas que muitas vezes compete a família. Muitos só vêm a escola quando há algum problema relacionado ao filho e nós convidamos, então assim são poucas as famílias que realmente pegam seguro junto a escola, que estão aqui independentes de reunião, de festa. Então com isso, a gente percebe que a representação dos pais na escola ainda tem que ser muito trabalhada (ENTREVISTA, 2018).

Nos últimos anos a escola vem tentando fazer com que a família e a comunidade participem com mais frequência do processo educativo dos filhos, para tanto, busca-se trabalhar com projetos, no entanto percebe-se que há uma resistência da família e da comunidade nesta instituição, comparecendo apenas quando são convocados para reuniões ou eventos festivos.

Nota-se também que os pais, em geral, não acompanham a vida escolar do filho, atribuindo esta responsabilidade a instituição, o que acaba gerando indisciplina e violência na escola. Quando ocorrem situações de brigas ou indisciplina, as famílias são convidadas à escola para esclarecimentos da situação e tomadas de decisão coletivas. Se esses casos persistirem, os alunos são encaminhados para o conselho tutelar mediante relatórios, também há casos que são encaminhados para profissionais qualificados como psicólogos, psicopedagogo, assistente social e outros profissionais.

No entanto, a escola busca a sua função de fazer valer os direitos e deveres da criança e do adolescente, mesmo sabendo que muitas vezes algumas regras são conhecidas, mas nem sempre respeitadas.

Quanto ao questionário de como a escola tem trabalhado na perspectiva de aproximar-se das famílias, foi colocado que;

A escola busca desenvolver um trabalho de aproximação com os alunos e as famílias através de atividades lúdicas e de lazer para que as famílias participem e entendam o que está sendo feito. Assim como também desenvolvemos reuniões, e estamos sempre convidando as famílias para estarem na escola (ENTREVISTA, 2018).

Sabe-se que há muito o que fazer para tornar esta instituição um elo de ligação entre a família, a escola e o conhecimento. No entanto observamos que embora a escola tenha algumas dificuldades, existe uma integração entre equipe escolar e as famílias, e como salienta a gestora, a escola está sempre aberta para acolher as famílias, para ouvi-las, no intuito de corrigir o que não está bom e melhorar, para assim garantir o sucesso dos alunos. O que fica claro é que essas famílias nem sempre foram incentivada e tiveram esse lugar na educação escolar de seus filhos, então é muito comum como aponta a gestora, ouvi-los dizer que os problemas da escola quem resolve é a diretora, como se a escola não fosse de responsabilidade de todos, família, escola e sociedade.

Quanto a participação dos demais funcionários da escola,

Sempre digo que para trabalhar nessa escola, tem que ter muito mais que formação, é preciso se identificar e gostar desse público, nisso eu acho que somos agraciados, porque posso dizer que a maioria dos profissionais pegam junto com a escola, as vezes tem uma reclamação ou outra, mas estão sempre dispostos a ajudar (ENTREVISTA, 2018).

O reconhecimento que os funcionários da escola (merendeira, porteiro, auxiliar administrativa, servente entre outros) tanto quanto os professores e direção também exercem o papel de educadores, é muito importante no desenvolvimento da escola. Percebe-los enquanto educador faz parte de uma concepção de educação que vai além dos limites da sala de aula, considerando que a escola deve trabalhar na perspectiva de valorização de todos os membros da comunidade escolar, visando superar a visão de que os funcionários não docentes não fazem parte do processo de educação ou que não tem a contribuir com o processo. Nesse sentido é fundamental que a gestão promova também momentos de formação com os demais funcionários da escola, mostrando que cada um é muito importante no desenvolvimento de suas funções e que como membro da escola tem o direito de participar e contribuir.

Como tem se dado a participação dos alunos, na gestão da escola, considerando que eles são os principais atores nesse processo;

Aqui não temos grêmio estudantil, nem um coletivo formado para servir, assim, para representar as turmas, mas a gente percebe que nas turmas

maiores alguns alunos já se apresentam como lideranças, eles vem a direção sugere atividades, festas, fazem reclamações e isso é recebido como uma coisa muito positiva, mas ainda não é de forma organizada nem foi a escola que propôs isso, é deles mesmos (ENTREVISTA, 2018).

Quando tratamos de gestão democrática, não podemos deixar de pensar no aluno, por mais que seja uma escola de educação- infantil ou ensino fundamental, as práticas democráticas são fontes de construção do conhecimento e da cidadania e devem ser incentivadas, via participação dos alunos também nos espaços de diálogos, possibilitando assim que eles sejam ouvidos em todo o processo .

Nesse sentido, Gadotti (1998, p.03) expressa que;

“O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. Para isso precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola para sermos meros clientes dela”.

Em consonância com Gadotti (1998) entendemos que a escola deve constituir-se como espaço formador e politizador, que contribua para o empoderamento das crianças e adolescentes a nível individual e também coletivo. Para que desde cedo elas aprendam que a participação é fundamental inclusive para direcionar seus projetos de vida.

Com relação ao gerenciamento de recursos financeiros oriundos do FUNDEB - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, a gestora da escola Maria Júlia informou que a instituição vem administrando com responsabilidade, participação e transparência os recursos repassados por meio do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e o PDDE integral. Esses recursos são de fundamental importância para a aquisição de materiais didáticos, de limpeza, eletrodomésticos, pequenos reparos na estrutura física do prédio, equipamentos para auxiliar no trabalho pedagógico como computadores, máquina de xerox, Entre outros.

Sobre projetos e programas desenvolvidos na escola visando a qualidade, a mesma respondeu que;

Alguns projetos são desenvolvidos na escola ao longo do ano, geralmente cada unidade trabalhamos um projeto, desenvolvemos aqui feira de ciências, semana da consciência Negra, entre outros. Mas vou falar especificamente do Programa Mais Educação que teve início em abril de 2013, tendo como coordenadora a professora Roseane Neves de Jesus, que acompanhou o desenvolvimento de seis oficinas ministradas e distribuídas durante todos os dias da semana, com uma carga horária de duas horas aulas por oficina. Vale ressaltar que ao término do ano letivo, este programa teve uma avaliação positiva em toda a comunidade escolar sendo requisitadas novas vagas pelos pais. No ano seguinte o programa teve início no mês de julho, sendo desenvolvidas todos os dias da semana, como oficinas de Orientação de



estudos e leitura, Prevenção e Promoção à Saúde, Dança, Esporte na Escola e Percussão. Sendo que a oficina de Orientação de estudos e leitura ocorre diariamente com uma carga horária correspondente à uma hora e meia por turma. Além do programa Mais Educação, tivemos também o programa Mais Cultura que dão oportunidade para os alunos continuarem sua aprendizagem em turno oposto, visando a assimilação do conhecimento através de novas metodologias e objetos de estudo. O que se evidencia com a implantação desses programas é que houve uma mudança na aprendizagem, mas ainda é preciso criar novas estratégias para tentar aproximar escola e família (ENTREVISTA, 2018).

Em relação a matrícula, a gestora informa que;

A realização das matrículas dos alunos que estudam na escola e dos alunos novos ocorrem, de acordo às normas e diretrizes estabelecidas na Portaria de matrícula emitida pela Secretaria Municipal de Educação todos os anos. Contudo, vale salientar ainda que a disponibilidade quanto ao número de vagas por classe varia a cada ano, pois há séries que ultrapassam o limite estabelecido pela Portaria e outras que não atingem a proporção esperada (ENTREVISTA, 2018).

Quanto aos problemas enfrentados pela escola *Mutum no Ipê*, foi afirmado que:

a gestão da escola pode afirmar que foram vários problemas encontrados, sendo que alguns deles já apresentaram melhorias a exemplo do número elevado de alunos com distorção idade/série que veio diminuindo graças ao trabalho de intervenção pedagógica oferecida pelo trabalho de reforço por um período na própria escola e pelas oficinas do programa mais educação. como também, a formação que os professores alfabetizadores (do 1º aos 3º anos) recebem através do PNAIC (entrevista, 2018).

Para além dessa questão, neste espaço, também foi informado que tem ocorrido o uso de palavrões contra profissionais desta instituição e, até mesmo, entre os alunos, assim como agressão verbal e ameaças por parte de alguns familiares aos alunos que se envolvem em confusão com seus filhos, o que acaba gerando conflitos entre as famílias. No entanto, a instituição se coloca em diálogo constante com alunos e famílias a fim de assegurar um ambiente seguro, de respeito, e harmonia.

Segundo a gestora há outros problemas que ainda persistem no cotidiano escolar, tais como:

- ✓ Alunos em vulnerabilidade social oriundos de famílias desestruturadas e que são marginalizadas pela sociedade;
- ✓ Depredação da estrutura física do prédio escolar;
- ✓ Depredação aos veículos e motocicletas dos funcionários que atuam nesta Unidade Escolar;
- ✓ Dificuldade financeira para a Secretaria de Educação atender aos pedidos solicitados pela escola com relação à culminância dos projetos desenvolvidos em cada unidade;

- ✓ Carência de profissionais da SEDUC para atender as solicitações quanto às questões relacionadas a pequenos reparos na rede hidráulica, elétrica e na estrutura física do prédio;
- ✓ Demora em ocorrer às licitações referentes a materiais didáticos, limpeza, manutenção e troca de peças relacionadas a máquina de xerox, assim como peças para manutenção dos computadores existentes na secretaria, sala de coordenação e do laboratório de informática;
- ✓ Dificuldades quanto à parceria família /escola,
- ✓ Conselho escolar inativo.

Diante de todos os problemas apresentados a escola se reconhece com várias questões educacionais e sociais que necessitam ser abordadas e que acabam por refletir no âmbito da mesma, transformando-se em desrespeito às regras de conduta, como, por exemplo, falta de limites de alunos, uma vez que a família tenta transferir toda a responsabilidade para a escola. E quando são convidados a comparecer à escola os responsáveis relatam que já não sabem mais o que fazer com seus filhos e como saída para o problema exigem que os profissionais tomem uma postura autoritária para com seus filhos, ou preferem acreditar na versão dos seus filhos, assumindo uma postura em que sempre acusam a escola de não tomar as providências cabíveis.

Frente a todas essas questões, a gestora afirma que a equipe está sempre a questionar-se o que pode ser feito para que a família e a escola possam caminhar juntas no processo de ensino e aprendizagem do educando, bem como o que fazer para que escola e família tenham uma relação de diálogo e colaboração mútua. Dessa forma, acredita-se que a escola poderá encontrar respostas e que, cada parte envolvida, tenha o seu momento de fala e troca de informações na busca de soluções para os problemas encontrados.

Ao citar essas questões foi apontado que o Conselho Escolar está inativo. Nesse aspecto, questionamos o que a escola vinha fazendo para tornar vivo esse espaço fundamental numa gestão escolar democrática e percebemos que não havia sido feito um trabalho intenso, pois as demandas do dia-a-dia acabam, muitas vezes, não dando espaço para a efetivação de ações importantes, tais como a formação e fortalecimento dos conselhos; pois entendemos que a atuação do conselho vai definir o grau de participação de seus membros, possibilitando assim, uma possível e desejável consolidação de uma gestão democrática e participativa.

Com relação à autonomia da gestão, foi possível observar que essa autonomia é um princípio um tanto quanto relativo, uma vez que as instituições

escolares pertencem a um sistema de ensino e a escola é subordinada a esse sistema. Logo, segundo a gestora, essa autonomia é relativa (e, na verdade, é mesmo), e significa que a escola não tem (ou não deveria ter?) o poder de decidir por si só sobre conteúdos, gastos, programas, etc.

Nesse sentido, para Libâneo (2001, p.115):

“Numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”.

Mesmo diante da realidade de ter autonomia relativa, o mais importante é que a escola não deixe de caminhar rumo a uma estrutura mais democrática, que tenha como objetivo principal a qualidade no processo de ensino -aprendizagem de seus alunos, e para isso o Projeto Político-Pedagógico da escola representa uma forma de autonomia muito poderosa.

Sobre o currículo da escola a gestora informou que o mesmo está embasado nos Parâmetros Curriculares Nacionais, e os conteúdos programáticos são organizados de modo a permitir ao aluno vivenciar situações que propiciem a construção de conceitos cada vez mais abrangentes.

Na organização por ciclo (1º ao 3º Ano) respeita-se o tempo de aprendizagem dos alunos, ressaltando que os mesmos participam do Programa PACTO/PENAIC, no qual a progressão do aluno é continuada, podendo ser retido apenas no ano final do 1º ciclo, conforme a Resolução do CME nº X, caso o aluno não apresente as habilidades necessárias. Na organização seriada (4º e 5º Anos) a progressão ocorre anualmente, ano a ano, com base nos conhecimentos acumulados em cada período.

A escola reconhece a necessidade de se repensar coletivamente na especificidade da Educação Infantil, no entanto, esta instituição já vem aos poucos fazendo uma adaptação ao currículo existente, organizando os conhecimentos, os conteúdos e as experiências que precisam ser vivenciadas pelas crianças nesta faixa etária, de forma a garantir o direito a uma educação de qualidade, buscando o desenvolvimento integral do ser, proporcionando momentos de interação e integração com o mundo que o cerca e com os outros indivíduos.

É importante salientar que a escola busca trabalhar de forma interdisciplinar, partindo sempre do tema gerador proposto no projeto que está sendo desenvolvido

para o ano letivo. Os conteúdos são selecionados com base no plano de curso que foi construído em conjunto com os Coordenadores Pedagógicos das escolas municipais e a equipe pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e distribuídos nas quatro unidades. Os horários para ministrar as disciplinas são organizados pelos professores de acordo com a necessidade da turma.

Os temas transversais são trabalhados através de miniprojetos que buscam oferecer momentos de reflexões e debates sobre a diversidade humana, pautado no respeito às diferenças, levando em consideração o contexto em que os alunos estão inseridos e os problemas vivenciados na comunidade.

Segundo a gestora, o processo avaliativo ocorre de forma contínua e simultânea, observando o interesse apresentado pelos alunos nas atividades propostas, bem como sua participação, criatividade e cooperação na realização de trabalhos individuais e coletivos. Também são considerados como instrumentos avaliativos as discussões, produções, socialização dos trabalhos individuais e coletivos, testes, provas, assim como a socialização da família nas atividades desenvolvidas na escola.

Segundo relato da gestora, a escola *Mutum no Ipê* vem, desde o ano de 2011, trabalhando com projetos. Acrescentou ainda que a forma como acontece sua elaboração sempre foi diante do olhar dos educadores e das falas das famílias nas reuniões pedagógicas. Em 2013 iniciaram-se os trabalhos com o projeto: “Somos todos iguais na diferença”, o qual tinha como principal objetivo tornar a escola um espaço de desenvolvimento integral e inclusão do ser, por meio dos valores humanos, considerando as particularidades de cada um.

No ano de 2014 a escola desenvolveu o projeto: Família x Escola – Parceria fundamental para o sucesso da aprendizagem, pois acreditava-se que através desse projeto, seria possível estreitar os laços existentes entre a família e a escola, que é o maior desafio diante das dificuldades encontradas no dia-a-dia, buscando a valorização social, dando sentido ao que realmente tem como foco: uma comunidade constituída na sua maioria por famílias vulneráveis, carentes de afetividade, ausência de determinados valores familiares e sociais.

Em se tratando da organização financeira da escola, a Unidade Executora - Caixa Escolar da escola *Mutum no Ipê*, encontra-se devidamente registrado no

Cartório de Registro de Títulos e Documentos e das Pessoas Jurídicas da Comarca de Mutuípe, BA, bem como, o seu Estatuto, no Livro nº A-02 – Registro de Pessoas Jurídicas, fls. 53 a 56, sob nº 049, em reforma do presente Estatuto, sob nº AV-09-049, fls. 31, do Livro nº A-05 – Reg. De Pessoas Jurídicas, em 04/05/2012. O mesmo foi elaborado em conjunto com os funcionários efetivos e contratados e apresentado às famílias que compareceram para este momento de aprovação.

Juntamente com o referido Estatuto, da mesma forma, foi construído o Regimento Interno, que depois de elaborado, foi designado para o setor jurídico da Prefeitura Municipal de Mutuípe, em 2011, para ser analisado e aprovado. No entanto, diante da forma como está sendo feita essa análise, ainda não foi retornado à escola, sendo que não foi enviado cópia do regimento para a Secretaria Municipal de Educação, porque a escola aguarda a aprovação do mesmo pelo setor jurídico.

Com relação a outro documento relevante para a escola é importante considerar o que Vasconcellos (2004) compreende ser o PPP: o plano global da instituição, e que o mesmo só terá sentido quando todos os membros envolvidos tiverem consciência da importância de cada um.

Referente ao PPP da escola *Mutum no Ipê* foi possível observar que, embora o mesmo tenha sido construído, a comunidade escolar se esforça para que esse documento seja algo vivo e não um projeto meramente burocrático da escola para corresponder à legislação.

A gestão afirma que compreende o PPP como norteador da prática pedagógica, mas que assim como no Conselho Escolar a participação, monitoramento e avaliação do PPP não tem a participação de todos os membros da comunidade escolar, sobretudo dos pais e comunidade local que ainda não percebem esse espaço enquanto exercício de democracia e cidadania.

É importante ressaltar que, de acordo com dados do PDDE interativo 2014, a escola ainda apresenta casos de alunos com distorção idade/série, sendo que na turma do 3º Ano C, o índice é mais alto, atingindo um percentual de 17%.

De acordo com o resultado do diagnóstico das competências e habilidades das turmas do 2º Ano A e B, bem como o resultado da Provinha Brasil, nota-se que os alunos apresentam muitas dificuldades na leitura, escrita, produção e interpretação

de textos, assim como para resolver e interpretar problemas que demandam as ações de comparar, completar e ordenar quantidades envolvendo as quatro operações.

Dessa forma, ao chegar ao 3º Ano os alunos continuam com estas dificuldades, sendo preciso desenvolver um trabalho diversificado nas séries iniciais, adotando diferentes metodologias e criando estratégias voltadas para a aprendizagem dos alunos.

Os alunos que não alcançarem um bom desempenho durante as unidades são submetidos a exames de recuperação que ocorrem após o término da IV Unidade. Aqueles que obtém a nota igual ou superior a cinco (5) são aprovados, caso contrário são submetidos ao Conselho de Classe, os quais são apreciados pelo corpo docente, Coordenação Pedagógica, Direção e Vice direção, obedecendo os seguintes critérios: assiduidade, observações dos registros nos diários; conduta geral dentro e fora da sala de aula; Pontuação mínima de dezesseis (16) pontos, (não conseguindo pontuação necessária em três disciplinas, tendo como base português e matemática não será apreciado pelo conselho); circunstâncias diversas que tenham interferido na aprendizagem; Participação e desempenho em todas as atividades desenvolvidas dentro e fora do espaço escolar (socioculturais, técnicas, científicas, esportivas e recreativas).

Em relação aos alunos com algum tipo de deficiência, a escola fez a adaptação dos banheiros e uma rampa de acesso à entrada da escola. Há materiais pedagógicos para estudo do professor e jogos que podem ser trabalhados com essas crianças. A escola é voltada para o Ensino Fundamental de 9 Anos e, com isso, não atende jovens e adultos, podendo ocorrer, caso haja necessidade da comunidade e interesse desses jovens.

A escola conta com a parceria de alguns órgãos como o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS); Conselho Tutelar, com as Secretarias de Ação Social, de Saúde e a Secretaria Municipal de Educação que vem contribuindo dentro de suas limitações para que a prática educativa coincida com uma prática prazerosa e eficaz.

Conta também com a parceria de algumas instituições como Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Banco do Brasil, Fórum, Posto de Saúde da Família do bairro, Igrejas Evangélicas e Católica e, recentemente, conta também com

o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que fornece mensalmente alimentos oriundos da zona rural para serem acrescentados à merenda escolar.

Há também o apoio de alguns voluntários de grupos de danças existentes no bairro, agentes comunitários e alguns empresários no município, que estão sempre dispostos a ajudar esta instituição quando necessário.

É importante ressaltar que a eleição da direção das escolas municipais de Mutuípe acontece via votação direta, em que a comunidade se reúne para eleger os gestores que vão ocupar esse cargo no exercício de determinado período.

Acerca da função gestora Libâneo (2004, p. 28) nos traz que:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

Nesse sentido, o diretor é parte essencial para motivar a participação da comunidade escolar, pois ele é uma liderança e necessita assumir posturas que possibilitem a participação de todos, uma vez que não cabe mais a figura do diretor enquanto autoritário, e detentor de todas as coisas.

No entanto, infelizmente a Secretaria de Educação do município não dispõe de formações continuadas para gestores, de modo para que esses, para além da componente técnico-administrativa tenham consciência do seu papel enquanto gestor educacional, na perspectiva de uma educação democrática e transformadora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como podemos observar ao longo desse trabalho, que teve por objetivo analisar como tem se dado a participação da comunidade escolar no processo de constituição da Gestão Democrática da escola municipal *Mutum no Ipê*, no município de Mutuípe/BA, identificando os principais desafios e possibilidades, constatamos que a gestão democrática está ainda muito distante da perspectiva prevista pela legislação brasileira e pela defesa daqueles que vem a gestão democrática como garantia de participação e democracia no espaço escolar, capaz de melhorar a qualidade educacional.

Diante da análise dos resultados dessa pesquisa observou-se que embora a escola *Mutum no Ipê* tenha mostrado algumas iniciativas para que os mecanismos de participação sejam efetivos, e a escola se consolide como escola de gestão democrática, a instituição encontra inúmeras dificuldades para a implementação de um modelo estratégico e participativo na construção e efetivação da gestão democrática.

Percebe-se, portanto, que os seguimentos da comunidade escolar não estão integrados, e não tem consciência de suas responsabilidades e do quão importante é a participação de cada um nesse processo. Fato que gera uma carga de responsabilidade sobre a direção, causando a inexistência de participação ativa dos membros, sobretudo pais e comunidade local.

Diante das narrativas da entrevistada, percebemos que em alguns momentos a escola tem se ocupado muito para solucionar problemas cotidianos, (conflitos, indisciplinas, brigas, entre outros) somado a parte burocrática de cumprir calendários e dá conta de conteúdo programáticos; sobrando pouca disponibilidade para proporcionar momentos de formação para que cada seguimento da gestão escolar, instancias colegiadas e comunidade escolar, possam despertar para a participação ativa, autonomia e exercício da cidadania.

Diante disto, ressaltamos que o trabalho já realizado pela escola necessita ser intensificado, no sentido de horizontalizar cada dia mais as relações; superar a divisão do trabalho para que independente da função exercida todos se percebam importantes nesse processo; oferecer formação permanente para os professores,



fortalecer o diálogo com os pais (família); criar canais de participação estudantil, reativar o conselho escolar; “dá vida” ao PPP e construir pontes entre escola e comunidade local. No entanto sabemos que o processo para se firmar a gestão democrática demanda dedicação, trabalho e perseverança.

Quanto as possibilidades da escola, consideramos que diante da realidade que a envolve, a mesma vem desenvolvendo um trabalho pedagógico muito positivo, no sentido de que a escola cumpra com sua função social que lhe é inerente. A mesma conta com um corpo docente de maioria efetivo, com formação superior, que apesar dos problemas se identificam com a escola e nesse sentido são atuantes e comprometidos com as ações e projetos da escola. Outro ponto muito positivo é ter no município a eleição de diretores, dessa forma a comunidade escolar pode escolher a direção que considerar capaz de assumir a direção da escola.

Cabe ainda dizer, que esse estudo ouviu apenas um seguimento da comunidade escolar (gestão), que por tanto, é necessário que em outro momento que esse estudo seja aprofundado afim de ouvir os demais seguimentos e assim ter uma visão mais ampla da realidade da referida instituição, para colaborar com propostas e alternativas mais consistentes que viabilizem a prática da gestão democrática na referida instituição.

Por fim, reafirmar que a gestão democrática da escola representa um dos elementos fundamentais ao sucesso escolar e a educação de qualidade, e, portanto, deve ser tratada elas instituições de ensino públicas do nosso país, com muita atenção, responsabilidade e compromisso, para que a tão sonhada escola democrática se torne uma realidade.

## REFERENCIAS

ARROYO, Miguel G. **Imagens quebradas**: trajetórias e tempos de alunos e mestres. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. BRASIL.

ARAÚJO, Adilson Cesar. **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>

BARROSO, João. **Para o Desenvolvimento de Uma Cultura de Participação na Escola**. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1995.

Brasília. **Ministério da Educação**. Disponível em: Acesso em: 20 janeiro 2019. BRASIL. Secretaria de Educação Básica.

BRASIL. Lei Federal n. 9.394/1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB**.

Constituição Federal: Brasília, 1988. Disponível em: Acesso em: 20 dezembro. 2018.

DOURADO, L. A. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã. Coleção Questões da Nossa Época**. v. 24. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola**: princípios e proposta. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2001

GOMES, Candido Alberto. **A escola de qualidade para todos**: abrindo as camadas da cebola. Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, p. 281-306, jul./set. 2005.

GOMES, Candido Alberto. **A escola de qualidade para todos**: abrindo as camadas da cebola. Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, p. 281-306, jul./set. 2005.

LIBANEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e pratica**. 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_ LIBÂNIO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, J. do P. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1991.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia: polêmica do nosso tempo. 34. ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2001.

**Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**, caderno 5, Brasília, 2004.

SILVA, Josias Benevides da. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar**. Educação em Revista, Marília, 2007, v.8, n.1, p.21-34.

YIN, R. Case study research: design and methods. London: Sage, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p

## APÊNDICE



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES CURSO DE PEDAGOGIA

**Título da Pesquisa:** A participação da comunidade escolar na gestão de uma escola pública de ensino fundamental dos anos iniciais em Mutuípe-BA

**Pesquisadora:** Luziane Nery dos Santos

**Orientadora:** Prof. Djeissom Silva Ribeiro.

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que é Gestão Democrática no seu entendimento?
2. Como é organizado o trabalho da gestão da referida instituição?
3. Como a gestão da escola *Mutum no Ypê*, tem desenvolvido suas ações no sentido de que a escola de fato se constitua como uma escola democrática?
4. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela gestão da escola?
5. Como é a participação dos membros da comunidade escolar?
6. A gestão tem autonomia para desenvolver suas ações?
7. Como funcionam o Conselho Escolar?
8. Existe representação dos alunos? Como esses participam dos espaços de decisão?
9. Como é a participação dos professores?
10. Como é a participação dos pais?
11. O que a escola tem feito para se aproximar das famílias e da comunidade local?
12. Como a comunidade escolar tem participado dos espaços de decisão, nos aspectos administrativo, pedagógico e financeiro?
13. Tem PPP na escola? Como ele é desenvolvido?
14. Quanto ao curriculum da escola?

## APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estou convidando o (a) senhor (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa titulada, *A participação da comunidade escolar na gestão de uma escola pública de ensino fundamental anos iniciais em Mutuípe-BA*, vinculado à Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Caso o (a) senhor (a) tenha interesse em participar e concordar com os esclarecimentos abaixo, assine por favor ao final do documento.

Sua participação na pesquisa não é obrigatória, lhe permitindo desistir de participar e retirar seu consentimento a qualquer momento. Caso recuse, isso não lhe trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Você estará recebendo uma cópia deste termo, que consta o telefone e endereço da pesquisadora principal, podendo tirar dúvidas da pesquisa e de sua participação.

**NOME DA PESQUISA:** A participação da comunidade escolar na gestão de uma escola pública de ensino fundamental anos iniciais em Mutuípe-BA.

**OBJETIVO:** Analise de como tem se dado a participação da comunidade escolar no processo de constituição da Gestão Democrática da escola municipal *Mutum no Ipê*<sup>2</sup>, no município de Mutuípe/BA, identificando os principais desafios e possibilidades.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** Caso for aceito o convite para participar da pesquisa, realizaremos inicialmente um diálogo, seguindo de uma observação, e posteriormente faremos uma entrevista com a gestora da referida escola.

---

<sup>2</sup> Nome fictício criado para não identificarmos a Escola. É importante destacar que esse nome fictício é, na verdade, o nome inicial que deu origem ao atual nome do município de Mutuípe.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** Com a realização da pesquisa, afirmamos que o (a) senhor (a) não terá quaisquer riscos ou desconforto.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** É importante ressaltar que não haverá nenhum gasto por parte dos participantes da pesquisa. Salientamos também que os participantes da pesquisa não receberão qualquer espécie de remuneração ou gratificação pela participação na pesquisa.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Em relação as informações que serão obtidas, asseguramos a confidencialidade para garantir a privacidade dos sujeitos da pesquisa, informando que apenas serão divulgados os dados que estejam relacionados com objetivos da pesquisa, que serão devidamente revisados pelos entrevistados e com a autorização para publicação.

**PESQUISADORA RESPONSÁVEL:** Luziane Nery dos Santos

**ENDEREÇO:** Av do Cruzeiro, Bairro Santo Antônio, Mutuípe/BA.

**TELEFONE:** (75) 988252-2393

**PROFESSORA ORIENTADORA:** Prof. Dr Djeissom Silva Ribeiro.

(Pesquisadora/Orientadora)

Amargosa/BA, 2019.

---

Luziane Nery dos Santos

(Pesquisador Responsável)

---

Prof. Dr Djeissom Silva Ribeiro.

(Pesquisador/Orientador)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

**CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_, portador do RG. Nº \_\_\_\_\_, CPF: \_\_\_\_\_ aceito participar da pesquisa intitulada *A participação da comunidade escolar na gestão de uma escola pública de ensino fundamental anos iniciais em Mutuípe-BA*, realizado pela pesquisadora Luziane Nery dos Santos, a qual permito possuir fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Estou ciente sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Assim sendo, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informados (a) pela pesquisadora Luziane Nery dos Santos, sobre os procedimentos que serão utilizados, como também dos riscos e desconforto, custo/remuneração dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Além de autorizar a publicação das informações que foram obtidas com a pesquisa em eventos, seminários, congressos ou em sala. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Amargosa \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_  
Nome completo do pesquisado



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**CARTA DE INFORME À INSTITUIÇÃO**

Venho por meio desta, apresentar o (a) acadêmico (a) Luziane Nery dos Santos do 13º semestre do Curso de Licenciatura em Pedagogia, devidamente matriculado (a) na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), que está realizando a pesquisa intitulada *A participação da comunidade escolar na gestão de uma escola pública de ensino fundamental anos iniciais em Mutuípe-BA*.

O objetivo da pesquisa é analisar como tem se dado a participação da comunidade escolar no processo de constituição da Gestão Democrática da escola municipal *Mutum no Ipê*<sup>3</sup>, no município de Mutuípe/BA, identificando os principais desafios e possibilidades.. Com isso, solicitamos autorização para que se realize a pesquisa através da coleta de dados por análise de entrevista, com o (a) Diretor (a).

Também solicitamos a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, sempre preservando a confidencialidade e a ética, conforme está estabelecido no termo de consentimento livre que será assinado pelo participante. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste (a) futuro (a) profissional e da iniciação à pesquisa científica. Em caso de dúvida você pode procurar a pesquisadora; Luziane Nery dos Santos, (75) 988252-2393 / E-mail: gabi00\_5@hotmail.com.

Amargosa, de de 2019

---

Luziane Nery dos Santos  
(Pesquisadora/ Responsável)

---

Prof. D. Djeissom Silva Ribeiro.  
(Pesquisador/Orientador)

Agradecemos desde já sua atenção

---

<sup>3</sup> Nome fictício criado para não identificarmos a Escola. É importante destacar que esse nome fictício é, na verdade, o nome inicial que deu origem ao atual nome do município de Mutuípe.



