



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS – CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

JOSÉ RICELIO DA SILVA PAZ

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL
PROFESSORA ROSEMIR FERNANDES DE SOUSA EM PALMAS-TO**

**Palmas (TO)
2021**

JOSÉ RICELIO DA SILVA PAZ

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL
PROFESSORA ROSEMIR FERNANDES DE SOUSA EM PALMAS-TO**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade Palmas, do Instituto Federal do Tocantins, como exigência à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo

**Palmas (TO)
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins

S586c Silva Paz, José Ricélio da
A contribuição da gestão democrática na Escola Municipal
Professora Rosemir Fernandes de Sousa em Palmas-TO. / José
Ricélio da Silva Paz. – Palmas, TO, 2021.
47 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública)
– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins,
Campus Palmas, Palmas, TO, 2021.

Orientador: Luiz Antônio Lopes Toledo

1. Gestão democrática. 2. Descentralização. 3. Comunidade. I.
Lopes Toledo, Luiz Antônio. II. Título.

CDD 350

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins
de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a).

JOSÉ RICELIO DA SILVA PAZ

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL
PROFESSORA ROSEMIR FERNANDES DE SOUSA EM PALMAS-TO**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade Palmas, do Instituto Federal do Tocantins, como exigência à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo

Data de aprovação: ____/____/____.

A banca examinadora do CST em Gestão Pública, em sessão pública:

BANCA EXAMINADORA:

Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo
Orientador - IFTO

Msc. Ana Carolina Nogueira Falcão
Examinadora 1 - IFTO

Msc. Gislene Magali da Silva
Examinador 2 - IFTO

Dedico este trabalho a minha família,
fonte das minhas inspirações, força e
coragem.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a minha família, meus pais, minhas irmãs e principalmente minha esposa, a qual não mediu esforços para me incentivar.

Ao Instituto Federal do Tocantins - Campus Palmas, por proporcionar um ambiente agradável de estudo e uma estrutura exemplar.

Aos professores, que estiveram comigo nessa caminhada, por terem ensinado mais que conteúdos programáticos, mas também, assuntos cotidianos da prática do curso de gestão pública e por todo o conhecimento compartilhado.

Ao diretor Francisco Filho, por abrir as portas da Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes e oferecer a oportunidade de observar a prática gestora.

Ao orientador deste projeto, professor Luiz Antônio Lopes Toledo, por toda compreensão, dedicando seu apoio, paciência e conhecimento nessa reta final.

A banca examinadora, às professoras Ana Carolina Falcão e Gislene Magali da Silva, por terem aceitado prontamente o convite para participarem da banca, por todo apoio neste trabalho de conclusão de curso.

A turma ingressante em 2016/2, pela trajetória de conquistas e pelas amizades construídas durante o curso, em especial a seu Iorlando, mais que um colega de classe, um amigo.

A todos, gratidão!

RESUMO

Este trabalho tem como tema de estudo a gestão democrática na educação no município de Palmas - TO. Busca responder o seguinte problema: como se dá a gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa? A escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa em Palmas-TO, está localizada na Aurenny III, Palmas-TO. Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados na pesquisa foram pesquisa documental e observação sistemática, com a finalidade de mensurar como se constrói o processo de democratização e conhecer as complexas abrangências da atuação do gestor escolar e sua busca pela qualidade educacional. Nesta trajetória conceitual é realizada uma abordagem sobre gestão pública escolar. A pesquisa bibliográfica e as observações da prática gestora na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes, escola do ensino fundamental, estão detalhadas neste documento. É um trabalho importante porque visa pesquisar de quem é a tarefa da gestão democrática na escola pública e quem compõem o processo educacional de um trabalho coletivo para ações concretas. Os principais resultados obtidos foram conhecer a rotina de trabalho do gestor escolar e suas equipes, as ações da gestão democrática presentes na unidade de ensino e o reflexo da gestão democrática para toda comunidade escolar.

Palavras Chaves: Gestão democrática, descentralização, ensino fundamental, comunidade.

ABSTRACT

This work focuses on democratic management in education in the city of Palmas - TO. It seeks to answer the following problem: how is democratic management at the Professora Rosemir Fernandes de Sousa Municipal School? The municipal School Professora Rosemir Fernandes de Sousa in Palmas-TO, located in Aurenny III, Palmas-TO. The instruments used for data collection in the research were documentary research and systematic observation, with the purpose of measuring how the democratization process is built and knowing the complex scope of the school manager's performance and his search for educational quality. In this conceptual trajectory, an approach to school public management is carried out. The bibliographical research and the observations of the managerial practice in the Municipal School Professora Rosemir Fernandes, elementary school, are detailed in this document. It is an important work because it aims to research who is the task of democratic management in public schools and who makes up the educational process of collective work for concrete actions. The main results obtained were to know the work routine of the school manager and his teams, the democratic management actions present in the teaching unit and the reflex of democratic management for the entire school community.

Keywords: Democratic management, decentralization, basic education, community.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Revitalização do PPP	25
Figura 2- Elaboração do regimento interno	27
Figura 3- Reunião de pais	28
Figura 4– Conselhos de classes	29
Figura 5- planejamento anual.....	30
Figura 6 - Escola Professora Rosemir Fernandes de Sousa antes de 2019.....	31
Figura 7- Escola Professora Rosemir Fernandes de Sousa pós reformas de 2019 .	32
Figura 8- Sala da direção - Escola Professora Rosemir Fernandes de Sousa	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LDB LEI DE DIRETRIZES E BASES

PPP PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

ODP ORGANIZAÇÃO DIDÁTICA PEDAGÓGICA

TCC TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TO TOCANTINS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Administração Pública.....	13
2.2 Democracia: direta e participativa	14
2.3 Gestão democrática na LDB	15
2.4 Elementos contributivos para a democracia escolar	16
2.4.1 Participação colegiada	16
2.4.2 Projeto Político Pedagógico	17
2.4.3 Conselho escolar.....	18
2.4.4 Conselho de classe	19
2.5 Planejamento participativo.....	19
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	21
3.1 Caracterização da Pesquisa	21
3.1.1 Quanto à natureza.....	21
3.1.2 Quanto à abordagem	21
3.1.3 Quanto ao objeto de estudo	21
3.1.4 Quanto aos procedimentos	21
3.1.5 Etapas	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4.1 A gestão democrática na Escola Professora Rosemir Fernandes de Sousa...	24
4.2 Projeto Político Pedagógico.....	25
4.3 O conselho escolar	27
4.4 Conselho de Classe.....	29
4.5 Planejamento participativo.....	30
4.6 Melhorias no ambiente físico escolar/reforma	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO DIRETOR DA ESCOLA.....	39
ANEXO A - PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA.....	40
ANEXO B - EIXOS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	45

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso - TCC tem como tema de estudo a gestão democrática na educação no município de Palmas – TO.

Para realizar este estudo escolheu-se a Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa. Esta instituição iniciou suas atividades em março de 1997 e atende a uma parte do bairro Aurenny III, Lago Sul, Setor Janaína, Taquari, União Sul.

A Unidade de Ensino fica próxima a outras quatro escolas da rede municipal e tal escolha se deve ao fato de que a escola Rosemir Fernandes é uma referência na região sul de Palmas, oferecendo à sua clientela uma boa estrutura física e uma localização estratégica. Durante o período de 1997 a 2019, a escola contou com 12 gestores. A unidade de ensino pesquisada oferta a educação básica que compreende as séries iniciais (1º ao 3º ano, ensino fundamental), funciona em tempo parcial (das 7h30 às 11h30 e 13h30 às 17h30), tem cerca de novecentos e dez estudantes da faixa etária dos seis aos nove anos e 60 servidores entre professores e demais funcionários.

A democracia em ambientes escolares é uma possibilidade de enriquecimento da oferta pedagógica, sempre levando em conta, a realidade de cada unidade escolar e que o currículo esteja adequado a esta realidade.

Para Bastos, (2002, p. 11):

O debate sobre gestão democrática pode ser entendida a partir de três questões: quais sujeitos ou atores sociais constroem o debate? A primeira questão diz respeito tanto aos sujeitos ou atores sociais que dirigem o debate ou que participam do debate, como também aos que devem dirigir e não dirigem aos que devem participar e não participam. A segunda questão diz respeito às temáticas discutidas e às temáticas que deveriam ser discutidas, e ainda não o são. A terceira questão diz respeito aos espaços sociais que estão sediando o debate, e aos espaços sociais que deveriam sediar o debate.

Bastos, (2002, p. 12), acrescenta:

A democratização na escola traz o objetivo de desenvolver o espírito de equipe, as decisões compartilhadas independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização, mobilizar as pessoas para realização de trabalhos, colocar ideias em prática e assim auxiliar a escola na solução de problemas ou inovar com novos projetos que irão atrair a atenção, tanto por parte dos alunos, como da comunidade escolar, em benefício da escola como um todo.

Hora (1994), afirma que no processo de democratização da gestão escolar, “é indispensável que a escola respeite a realidade local, ao invés de continuar reduzindo o fazer educacional aos moldes das classes médias urbanas, como é comum acontecer”. Somente a partir de uma relação dinâmica e consciente a

comunidade poderá ser garantida uma possibilidade para que a escola atue como um fator de mudança social.

A democracia é um princípio ético e político que necessita ser cultivado em todos os espaços de relações sociais.

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, e no apoio efetivo da comunidade às escolas, segundo Weler (2001), “como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.”

Através da gestão democrática, os educandos terão noção de democracia, ao terem oportunidades de opinarem e ouvirem opiniões.

Este trabalho busca responder o seguinte problema: como se dá a gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa?

O objetivo geral deste estudo foi realizar uma análise da gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa. Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: identificar as práticas da gestão democrática desenvolvidas naquele ambiente escolar; demonstrar como ocorreu o processo de implantação desta modalidade de gestão e averiguar quais as contribuições da gestão democrática naquela instituição de ensino.

É justificado pela necessidade de conhecimento e compreensão acerca das complexas abrangências em que atua o gestor escolar, se propõe analisar a gestão como processo de democratização e busca pela qualidade educacional.

Democratizar as práticas da comunidade escolar é de fundamental importância. A organização do trabalho pedagógico está vinculada ao projeto e planejamento, de proposta curricular integrado por trabalho de efetiva qualidade, organização do tempo escolar com espaços para professores reunirem, refletirem, avaliarem, possibilitando a ação na construção do projeto pedagógico da escola.

A participação colegiada, o projeto político pedagógico, o planejamento participativo, são uns dos instrumentos promotores da participação e da formação da cidadania, valorizando a experiência e a cultura, criando identidade, dentro de uma perspectiva emancipatória, adquirindo saberes e competências para participar da tomada de decisões, gerando um currículo vivo e ativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta revisão de literatura buscou-se conhecer conceitos e definições de diferentes autores relacionadas ao tema deste trabalho.

2.1 Administração Pública

A ferramenta de gestão se baseia em “três pilares fundamentais para o bom funcionamento de uma organização, são eles: planejamento, execução e controle. Administração é a capacidade de fazer o que precisa ser feito.” (LIMA, 2006, p.7)

Na gestão pública, é preciso permanecer no posicionamento da organização planejada, para que assim, a missão de gerir com eficiência possa ser cumprida.

Lima (2006) afirma que, “uma boa organização na administração pública está relacionada à uma alta capacidade de gestão, que por sua vez, relaciona-se com a melhor relação entre recurso, ação e resultado.” Neste sentido pode-se dizer, que quanto maior for a demanda, isto é, a necessidade de um planejamento eficiente no município, maior deverá ser a capacidade do gestor público, principalmente, se os recursos disponíveis forem escassos.

A proposta de uma administração pública, se baseia na excelência de valores e de resultados. “O ganho social é de extrema importância e alcança o topo em uma pirâmide de prioridade, pois cria valor público para o cidadão.” (LIMA, 2006 p. 8).

Lima (2006) endossa esta ideia ao dizer que “a administração pública é focada em resultados e orientada para o cidadão.” A melhoria da qualidade ofertada pelos serviços públicos também é de responsabilidade da gestão pública que deve sempre estar elencada para uma devida contribuição à competitividade do país.

A adoção de boas práticas relacionada à administração pública constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores de outros setores, incluindo impostos pagos por cidadãos, protegem-se contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome dos órgãos administrados.

Para Felix, (1998, p.17), “a atual realidade educacional brasileira resulta da evolução econômica, política e social do país.”

A gestão escolar “é orientada por princípios democráticos, para são linhas orientadoras da ação, que definem uma postura e uma forma de agir que extrapola a própria ação”. (LUCK, 2010, p. 107). Entre elas, cita-se, à luz da Constituição Federal

de 1988 e da LDB nº 9.394/96, a autonomia, a descentralização do poder, a transparência, a participação e a coletividade.

Trata-se de enfrentar o desafio de constituir uma gestão democrática que contribua efetivamente para o processo de construção de uma cidadania emancipadora, o que requer autonomia, participação, criação coletiva dos níveis de decisão e posicionamentos críticos que combatam a ideia burocrática de hierarquia.

2.2 Democracia: direta e participativa

Para Ribeiro (2012, p. 52), “dentre as mais relevantes e importantes invenções dos gregos está a democracia. Palavra de origem grega, *demo* significa povo, enquanto que *cracia* vem de *kratos*, que significa governo, poder”. Logo, democracia significa condição na qual o poder é do povo porque todos são iguais.

Ainda conforme Ribeiro (2012, p. 52):

A democracia enquanto instituição, nasceu da cultura grega, mais especificamente em Atenas, vale a ressalva de que a participação política não era de fato tão democrática, mas restringia-se a um grupo, mais especificamente ao grupo dos homens. Dessa forma, não apenas as mulheres estariam excluídas dos debates e discussões, mas também uma enorme fatia da população composta por escravos, libertos e estrangeiros.

Diferentemente das cidades gregas, as sociedades urbanas e industriais são compostas por milhares de cidadãos e as relações sociais, assentadas sobre uma sociedade de classes, sob outra lógica, requerendo um outro tipo de organização política.

Dessa forma, a democracia representativa é uma alternativa para melhor se deliberar em estados muito grandes, com muitos indivíduos, os quais estão de forma desorganizada, dispostos a lutar por uma infinidade de interesses particulares.

Na democracia representativa, o dever de fazer leis não cabe a todo o povo, mas a um grupo restrito de representantes eleitos (vereadores, deputados, senadores) pelo próprio povo, do qual recebem os direitos políticos para defender e governar a sociedade. (RIBEIRO, 2012, p. 52)

No âmbito da administração escolar, a gestão democrática, deve trazer junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola.

A qualidade da educação deve ser de interesse tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias.

Segundo Paro, (1986, p. 160):

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

De acordo com Paro, à atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica.

Ainda conforme Paro (1986, p. 13):

A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, portanto, que a análise dos elementos mais especificamente relacionados à administração e a escola seja feita em íntima relação com o exame da maneira como está à sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes.

A administração escolar é compreendida como um processo a ser realizado a longo prazo, porém na prática há necessidade de que sejam tomadas atitudes que venham modificar comportamentos, oportunizar as pessoas a participarem de forma efetiva desde o desenvolvimento de um clima amistoso nas relações humanas, visando o espírito de cordialidade e ações solidárias no interior da escola.

2.3 Gestão democrática na LDB

A lei de diretrizes e bases da educação nacional, a LDB (lei federal n.º 9.394/96, divide a educação brasileira em níveis e modalidades. “A educação escolar compõe-se de: I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; II - educação superior.” (LDB, art.21, 1996, p.19).

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.” (LDB, art.3º VIII, 1996, p.11)

O artigo 14º e respectivos incisos da LDB, endossa às normas para a gestão democrática:

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.

“Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica.” (LDB, art. 12, I, 1996, p. 14)

Em seu artigo 13º, aborda sobre as incumbências das escolas e dos docentes, em relação à gestão, construção e execução de propostas pedagógicas,” os docentes incumbir-se-ão de: I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.” (LDB, art. 13º, I, 1996, p. 14)

Os artigos 12º e 13º, podem ser considerados como a coluna vertebral da educação nacional, centrada no compromisso com a autonomia e aprendizagem. O projeto pedagógico da instituição escolar é a expressão de sua autonomia. E a construção da proposta pedagógica, é orientada pelo princípio fundamental e compromisso pético de “zelar pela aprendizagem dos alunos”. (Artigo 13º, III, 1996, p.14). É a aprendizagem que justifica o ensino.

O grande desafio dos gestores é o de conduzir suas equipes de trabalho à obtenção de resultados significativos em termos de constituição e desenvolvimento de competências profissionais autônomas.

2.4 Elementos contributivos para a democracia escolar

A gestão democrática no âmbito educacional é uma preocupação desde a constituição de 1988 e a descentralização da educação está inserida na lei de diretrizes e bases da educação, como um de seus princípios. A gestão democrática propõe uma educação com relevante valor social já que, é a partir de uma ação coletiva que as mudanças acontecem e conseqüentemente qualidade de vida nos vários segmentos.

Há alguns instrumentos utilizados pela escola pública na concretização ou implementação do processo participativo, como favorecedores da efetivação da gestão democrática tais como: participação colegiada, projeto político pedagógico, planejamento participativo, conselhos escolares, conselhos de classes, etc.

2.4.1 Participação colegiada

Os mecanismos de participação colegiada, correspondem às maneiras ou formas que os segmentos sociais envolvidos na comunidade escolar e local encontram, para participarem ativamente da escola e do seu funcionamento por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento e na definição de projetos

para a instituição escolar.

Dourado, (2006, p. 81) afirma que:

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva; sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

A participação pode ocorrer de várias formas, como na construção do projeto político pedagógico, do planejamento participativo, na atuação dos órgãos colegiados, entre outras. No tocante aos órgãos colegiados destacam o conselho escolar, a associação de pais e mestres e as agremiações de alunos.

2.4.2 Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um elemento da gestão democrática e tenciona ser um elemento norteador das práticas democráticas educativas.

O processo de construção do projeto político pedagógico (PPP) deve dar condições para que todos participem ativamente da sua elaboração, devendo ser construído em conjunto, entre professores, alunos, pais, funcionários e direção, com base na realidade escolar e da comunidade que a cerca, para ser considerado realmente democrático.

Giroux (1997, p. 163) afirma:

Essencial é [...] tornar pedagógico mais político e o político mais pedagógico. Tornar o pedagógico mais político significa inserir a escolarização diretamente na esfera política, [...] a reflexão e ação críticas tornam-se partes do projeto social fundamental de ajudar os estudantes a desenvolverem uma fé profunda e duradoura na luta na luta, para superar as injustiças econômicas, políticas e sociais, e a humanizarem-se ainda mais como parte da luta. Tornar o político mais pedagógico significa utilizar formas de pedagogia que incorporem interesses políticos que tenham natureza emancipadora, isto é, utilizar formas de pedagogia que tratem os estudantes como agentes críticos.

O PPP, é um tipo de planejamento participativo e nele deve conter nitidamente aspectos políticos pedagógicos e filosóficos.

Para Gadotti, (1997, p. 265):

O projeto político pedagógico da escola é um projeto que implica acima de tudo, um certo referencial teórico-filosófico e político. Envolve estratégias e proposta de ação. Para educar, não basta indicar um horizonte e um caminho para se chegar lá. É preciso indicar como se chegar e fazer o caminho juntos.

Ele passa por três grandes eixos: marco referencial, diagnóstico e

programação. (Anexo II)

O PPP, por tratar-se do planejamento geral da unidade de ensino, ele difere de um planejamento qualquer. Ou seja, trata-se de um conjunto de princípios que norteiam a elaboração e a execução dos planejamentos setoriais da escola.

Dessa forma, a escola buscará melhores resultados, nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira, o que certamente levará à conquista de melhorias educacionais e sociais da comunidade, fortalecendo as relações políticas junto à comunidade local, tornando-se assim um diferencial de ensino que garanta o desenvolvimento das habilidades e competências de seus segmentos, focando as ações no seu principal objetivo: a formação dos alunos.

2.4.3 Conselho escolar

O conselho escolar é o órgão máximo de direção nas escolas públicas, com poder instituído pelo processo de democratização escolar. É um órgão através do qual são tomadas as decisões no interior de uma escola, e é composto por (professores, funcionários, alunos, pais ou responsáveis) tendo como objetivo auxiliar a instituição a exercer a democracia. Ele representa a todos que fazem parte da comunidade escolar e é um órgão máximo da gestão escolar.

A participação da comunidade escolar é um dos principais mecanismos para a efetivação da gestão democrática que deve estar envolvida nos planejamentos, da discussões coletivas e nos projetos da instituição.

A Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, nos artigos 12º e 13º e respectivos incisos, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, fala a respeito dessa integração:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;(...)

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Uma prerrogativa importante do conselho escolar é aprovar e acompanhar a efetivação do PPP da escola, eixo de toda e qualquer ação a ser desenvolvida no estabelecimento de ensino.

Como órgão colegiado ele deve contemplar os segmentos sociais organizados comprometidos com a escola pública, assegurando-se que sua representação não

ultrapasse aos parâmetros apontados no que estabelece o regimento interno da escola.

2.4.4 Conselho de classe

“Conselho de classe é de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didáticos e pedagógicos”. (DOMINGUES, 2014, p.1).

É um momento geralmente realizado ao término de cada bimestre o colegiado, definido como “reunião liderada pela equipe pedagógica de uma determinada turma, que tem como função: compartilhar informações sobre a classe e sobre cada aluno para embasar a tomada de decisões”. (NOVA ESCOLA, 2006, p.2).

O conselho de classe é indispensável dentro do processo da gestão democrática, ao reunir diversos representantes do colegiado, torna-se parte importante do processo de ensino, sendo um momento de reflexão e estratégias para o desenvolvimento pedagógico de cada estudante.

Maia (2007 p. 13) endossa esta ideia ao dizer que:

O conselho de classe engloba professores das diversas disciplinas, direção, equipe pedagógica e alunos representantes de turma, que se reúnem para refletir, avaliar e propor ações no acompanhamento do processo pedagógico da escola.

“O conselho de classe, tem por objetivo avaliar o processo ensino-aprendizagem na relação professor e aluno, e oportunizar procedimentos adequados a cada caso.” (OLIVEIRA, 2017, p. 16).

Este processo de participação da comunidade escolar nos conselhos de classes é um importante mecanismo para que se efetive a gestão democrática, tornando-se um momento de discussões coletivas da instituição, visando o desenvolvimento integral dos estudantes.

2.5 Planejamento participativo

Planejamento é essencial em todos os setores da vida e de forma particular no processo educativo. Assim no espaço escolar todas as ações devem ser criteriosamente planejadas, pois quanto mais forem planejadas as ações, melhor será o resultado obtido.

De acordo com Gadotti, (1997, p. 298):

A formulação de políticas e a elaboração de planos só se tornam eficazes na medida em que atendam demandas concretas da sociedade, que legitime mediante a participação ativa, assegurada pela difusão de informações e por canais de comunicação abertos pelo poder público.

Luck (1998, p. 16) afirma que, “a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão”.

Hora (1994, p. 52), especifica os papéis na gestão democrática:

1. O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades.
2. Os especialistas (supervisor, orientador, diretor) são possuidores de um conhecimento específico em uma área, assim como cada professor o é; o trabalho coletivo dessas diferentes especialidades na escola é que provocará mudanças.
3. A expectativa que os alunos, pais, comunidade tem em relação à escola é uma dimensão que não pode ser ignorada e sim conhecida para ser atendida.
4. Os indivíduos precisam assumir as responsabilidades de suas atividades, sem que alguém lhes diga sempre o que e como fazer. Não pode, pois existir a dicotomia- uns pensam, outros executam-, mas todos precisam ter e desenvolver o compromisso político próprio do ato educativo.
5. O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo.
6. O comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.
7. A gestão da escola passa a ser, então, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construindo coletivamente.

Isso significa que é necessário, para o processo de democratização, da participação de todos nas escolas, o desenvolvimento de práticas de tomada de decisões e de responsabilidades conjuntas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Prodanov e Freitas (2013, p. 24) definem metodologia como “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.”

3.1 Caracterização da Pesquisa

3.1.1 Quanto à natureza

Podemos classificar esta pesquisa científica, quanto à sua natureza como básica. “A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos para avanço da ciência sem alguma aplicação prática prevista.” (COELHO, 2015, p.2)

3.1.2 Quanto à abordagem

Este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa e descreve como é desenvolvida a gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa. “Método ou abordagem qualitativa é baseado na interpretação dos fenômenos observados e no significado que carregam, ou no significado atribuído pelo pesquisador, dada a realidade em que os fenômenos estão inseridos.” (NASCIMENTO, 2016, p. 3). Considera a realidade e a particularidade de cada sujeito objeto da pesquisa.

3.1.3 Quanto ao objeto de estudo

Esta pesquisa teve o intuito de descrever como é construído o processo de gestão democrática na escola. É uma pesquisa descritiva.

“A pesquisa descritiva objetiva caracterizar certo fenômeno. Assim, estabelecendo relações entre variáveis, o que envolve técnicas de coleta de dados padronizados, como questionários e técnicas de observação”. (COELHO, 2015, p.3). De maneira geral, a pesquisa descritiva assume a forma de levantamento.

3.1.4 Quanto aos procedimentos

Os procedimentos para coleta de dados são constituídos de duas formas: na primeira, o pesquisador é o principal instrumento da coleta de dados; e na segunda os instrumentos são manipulados. A entrevista e observação são técnicas de coleta de

dados típicas da primeira forma de coleta de dados. O questionário, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica constituem técnicas de coleta de dados típicos da segunda forma acima mencionada. Este estudo contou com os procedimentos bibliográfico e documentais.

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema. Para tanto, a escolha dos procedimentos deste trabalho foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos, periódicos, internet, etc. Pode-se dizer que essa categoria de pesquisa é um tipo de revisão bibliográfica ou levantamento bibliográfico. (COELHO, 2015). Nesta etapa buscou-se conhecer o tema gestão democrática e as ferramentas de gestão, foi realizada a partir de alguns autores, entre eles, Bastos (2002), Felix, (1998), Gadotti (1997), Gracindo (2007), Giroux (1997), Hora, (2006), Lima (2006), Luck (1998), Werle (2001) e outros que subsidiaram a fundamentação.

Enquanto que a pesquisa de campo, tendo à escola o campo de pesquisa para observações, levantamento e coletas de dados. A pesquisa de campo se caracteriza pelas investigações realizadas através da coleta de dados junto às pessoas, somando à pesquisa bibliográfica e/ou documental. (COELHO, 2015, p.3)

Já o estudo de caso se realizou mediante estudo acerca do tema: gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa. Para Ludke e André (1999), o estudo de caso se assemelha mais a uma abordagem metodológica de pesquisa que a um tipo de procedimento. É composto de três fases: uma exploratória; outra de sistematização de coleta de dados e delimitação do estudo, e a última de análise e interpretação das descobertas.

3.1.5 Etapas

Este estudo foi realizado no período de maio a dezembro de 2019 seguindo as seguintes etapas:

1. Pesquisa bibliográfica: nessa etapa buscou-se conhecer o tema gestão democrática e as ferramentas de gestão através de estudos de diferentes autores os quais contribuíram com a fundamentação da temática abordada, possibilitando o alcance dos objetivos dessa pesquisa de forma mais eficiente;

2. Análise Documental: foram averiguados documentos, atas, registros da escola referentes ao planejamento, aos encontros, reuniões, capacitações, registros fotográficos disponíveis na página oficial da unidade de ensino no facebook, etc;
3. Observação in loco da prática gestora visando analisar a existência da gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa.
4. Entrevista com o diretor, responsável pela equipe gestora;
5. Análise dos dados: o processo de como se dá a gestão democrática: teoria e prática.
6. Considerações finais: o resultado da pesquisa está detalhado neste documento;

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa

A presente pesquisa analisou a gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa, que atende ao ensino fundamental. Buscou-se saber qual a percepção do gestor sobre os impactos da gestão democrática, sendo possível realizar a análise dos dados e obter um diagnóstico da realidade vivenciada pela gestão da escola e pela comunidade envolvida no que se refere a gestão democrática e participativa.

A entrevista com o gestor, (apêndice I, p. 26), demonstrou que o mesmo tem conhecimento sobre gestão democrática e que sua atuação reflete o que se espera de uma gestão pautada na participação dos envolvidos, e na democracia.

Desde sua inauguração, à unidade de ensino vem desenvolvendo junto à comunidade um contínuo processo de formação de caráter moral e ético. O décimo segundo gestor, o senhor Francisco Filho, assumiu a gestão da unidade em janeiro de 2019 e o slogan da sua gestão é: “tempos de mais conquistas”.

Para o gestor, sua intenção é fortalecer o que a escola já construiu de positivo ao longo dos anos e busca desenvolver uma gestão democrática, participativa, humana e inovadora, visando mais conquistas para toda comunidade escolar.

A missão da escola professora municipal Rosemir Fernandes de Sousa, é de desenvolver o educando nos aspectos: intelectual, emocional, psicomotor e social, preparando-os para a vida. A visão da escola é “ser referência em educação na rede de ensino de Palmas-TO.” (PPP, Rosemir Fernandes, 2019, p. 2).

Alguns procedimentos foram importantes para gerir a unidade escolar, os quais, na visão do gestor contribuíram significativamente para uma escola mais organizada e com maior participação dos envolvidos na comunidade escolar.

Os instrumentos utilizados pela escola que se destacam para uma gestão pautada na democracia, são: Projeto Político Pedagógico, conselhos escolares e de classes e planejamento participativo.

4.2 Projeto Político Pedagógico

Existem alguns elementos que consolidam a gestão democrática na escola, sendo o projeto político-pedagógico um deles. Ele é um documento elaborado por todos os membros da comunidade escolar, sejam eles professores, gestores e comunidade local, com o propósito de organizar todo o trabalho da escola, tais como atividades administrativas, pedagógicas e didáticas.

Figura 1- Revitalização do PPP

10/03/2019: Revitalização do PPP(Projeto Político Pedagógico) da Escola Mun. Rosemir Fernandes de Sousa



Fonte: <https://www.facebook.com/rosemir.fernandes.3>

O Projeto Político Pedagógico deve assegurar uma gestão democrática garantindo um ensino de qualidade e é um dos mecanismos que contribue para que o aluno permaneça na escola.

Veiga, (2000, p. 81) disse que:

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva.

Através do PPP, sistematiza-se a prática pedagógica de uma escola e se define claramente o tipo de ação educativa que a instituição quer realizar. É um tipo de planejamento participativo e nele deve conter nitidamente aspectos políticos pedagógicos e filosóficos.

O número de publicações que abrem a discussão sobre o tema gestão democrática tem se tornado cada vez mais presente no meio literário. No entanto, só com aprovação da Lei nº 1445, de 14 de agosto de 2006, os servidores da rede pública de ensino da capital do Tocantins (Palmas) tiveram este direito legalizado no Art. 28

da referida lei.

São direitos dos Profissionais da educação básica:

- I - receber remuneração de acordo com o nível e com a classe em que se encontra;
- II - ter oportunidade de aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado;
- III - participar de estudos e deliberações referentes ao processo educacional;
- IV - participar do processo de planejamento, execução e avaliação das atividades escolares;
- V - ter a seu alcance informações educacionais, biblioteca, material didático-pedagógico, instrumentos de trabalho, bem como contar com assistência técnica que auxilie e estimule a melhoria de seu desempenho profissional e ampliação de seus conhecimentos;
- VI - dispor, no ambiente de trabalho, de instalações adequadas e materiais técnico e pedagógico suficiente e adequado para que possam exercer com eficiência as suas funções;
- VII - ter liberdade de escolha e utilização de materiais e procedimentos didáticos e de instrumento de avaliação do processo ensinoaprendizagem, dentro dos princípios estabelecidos pelo Projeto Político-Pedagógico da U.E., objetivando alcançar o respeito à pessoa humana e a construção do bem comum;
- VIII - reunir-se na unidade escolar para tratar de assuntos de interesse da categoria e da educação geral, sem prejuízo das atividades escolares;
- IX - congregar-se em sindicato ou associação de classe, na defesa dos seus direitos, sem prejuízo de sua situação funcional ou remuneração, com todos os direitos e vantagens do cargo.

O trabalho pedagógico está contido no PPP com o objetivo de vivenciar, como também de conhecer valores para os estudantes na construção do auto-conhecimento e como meta sistematizar o processo de informações necessárias do conhecimento global do aluno.

Tendo em vista o desenvolvimento dos alunos e atender as exigências contidas no PPP, é necessário desenvolver um trabalho que vise a integral formação dos educandos. Tal trabalho se faz, através da análise do contexto, diagnosticando as maiores dificuldades individuais e coletivas dos alunos e propondo atividades e ações que venham sanar tais dificuldades.

Após 10 anos da sua última versão, o PPP da unidade de ensino, foi revitalizado em 2019. Sua revitalização ofereceu condições para que todos participassem, e contou com um conjunto de pais, estudantes, professores, equipe gestora, funcionários, com base na realidade escolar e da comunidade que a cerca, para ser considerado realmente democrático.

Esse movimento pedagógico, na visão do gestor, levou à conquista de melhorias educacionais e sociais da comunidade, fortalecendo as relações políticas junto à comunidade local, tornando-se assim um diferencial de ensino que garanta o desenvolvimento de competências e habilidades, focando as ações no seu principal

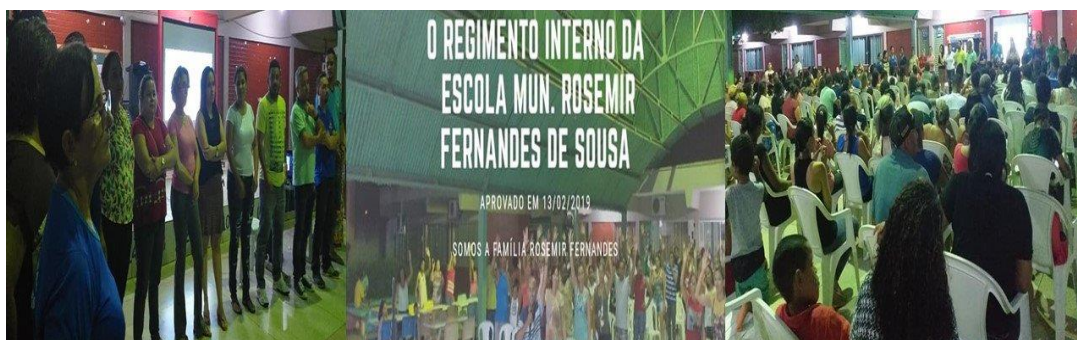
objetivo: a formação de seus alunos.

Ademais, implementar na escola em uma gestão democrática é o mesmo que compartilhar as decisões, as conquistas e os fracassos; e saber conviver com divergências, chegar em consensos e meio termo, além de integrar todos os membros da escola. Por muito tempo a participação da população nas decisões foi limitada, no entanto, isso não cabe mais nos dias atuais, visto que a gestão democrática pode ser considerada como um elemento fundamental para alcançar a tão almejada qualidade na educação:

4.3 O conselho escolar

O maior envolvimento da população e a necessidade de uma administração democrática expressa na carta magna de 1988 e posteriormente consolidada na LDB, no art. 14, que explicita a gestão democrática, deixando claro que todos os segmentos da comunidade escolar devem estar envolvidos nas decisões e nas atividades de gestão escolar. Tendo por base tais dispositivos a Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa realizou conforme figura abaixo o conselho escolar, a fim de discutir e elaborar o regimento interno da unidade de ensino.

Figura 2- Elaboração do regimento interno



13/02/2019

Primeira Reunião com os pais 2019:
Informes Gerais e Aprovação do Regimento Interno;



Fonte: <https://www.facebook.com/rosemir.fernandes.3>

Sendo esta uma das demonstrações da participação colegiada, que construiu

de forma coletiva o primeiro regimento interno da unidade. O diretor da Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa, no uso de suas atribuições, conforme artigo 2º da lei 9.394/96 (LDB), estabeleceu as normas internas da escola, construída e aprovada em assembléia geral, realizada no dia 13 de fevereiro de 2019, constituída por pais, mestres e demais funcionários da unidade escolar. Foi um marco de uma gestão democrática e participativa na escola, que após 22 anos de história, passou a contar com um regimento interno.

Figura 3- Reunião de pais



Fonte: <https://www.facebook.com/rosemir.fernandes.3>

O gestor educacional, bem como toda equipe gestora, tem buscado participação ativa dos pais, realizando 4 quatro grandes reuniões com os pais, cada uma no início de cada bimestre, segundo o gestor, a estratégia impulsionou a participação ativa e fortaleceu a confiança na gestão atual.

De acordo com Comer (1884), o envolvimento dos pais na escola é bastante positivo, pois mostra aos alunos a importância da aprendizagem e desempenho escolar, ajuda a reduzir conflitos da escola com os pais, e traz melhoras significativas ao ambiente escolar.

Constatou -se que a comunidade externa possui uma participação expressiva na gestão escolar, no que se refere a decisões acerca do processo de gestão e trabalho pedagógico, havendo participação em elaboração do regimento interno, comemorações e reuniões de pais e mestres. O que implica positivamente, pois se

sabe que um trabalho realizado coletivamente oportuniza a troca de experiências e saberes e fortalece vínculos entre pais e professores, estreitando laços em busca de um mesmo objetivo.

4.4 Conselho de Classe

O Conselho de Classe como função de órgão consultivo e mecanismo de uma gestão democrática se constitui em avaliar o processo de ensino e aprendizagem, bem como propor ações de melhoria para cada situação discutida. A figura 4 mostra a utilização deste mecanismo na instituição de ensino.

Figura 4– Conselhos de classes



Fonte: <https://www.facebook.com/rosemir.fernandes.3>

Para a Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa, o conselho de classe é um poderoso instrumento na estruturação da gestão democrática. O conselho visa avaliar a direção do processo de ensino e aprendizagem, como também o trabalho docente, na sua relação com o trabalho docente em consonância com o plano curricular proposto.

O gestor da escola Rosemir Fernandes, tem buscado fortalecer este órgão com reuniões periódicas a cada bimestre. É um momento de análise dos resultados, discutir e avaliar o desempenho e resultados das turmas e dos estudantes

individualmente, além de realizar encaminhamentos metodológicos e propor medidas que proporcionam um melhor aproveitamento escolar dos alunos. É uma prática de gestão democrática com foco nos estudantes.

Ao consultar e deliberar os assuntos didáticos e pedagógicos, oportuniza procedimentos adequados a cada caso. Logo, o Conselho de Classe tem atribuições específicas e estas, por sua vez passam a conduzir as modificações das relações, assim, contribuindo para uma gestão democrática.

4.5 Planejamento participativo

O processo de planejamento participativo da unidade escolar ganhou importância entre os teóricos sobre educação que postulam a descentralização do sistema educacional como um caminho para a democratização da gestão da educação e a consequente melhoria da qualidade do ensino. Conforme a figura 5 mostra o estabelecimento deste método na unidade escolar Professora Rosemir Fernandes de Sousa

Figura 5- planejamento anual



Fonte: <https://www.facebook.com/rosemir.fernandes.3>

Na pesquisa de campo, constatou-se que, o plano de ação da escola Rosemir Fernandes (anexo I), é elaborado com a presença de toda equipe escolar e ele elenca às atividades a serem desenvolvidas durante o ano letivo. Para Luck (2001), os diretores que desempenham uma gestão democrática busca desempenhar um trabalho compartilhado, de forma que as responsabilidades sejam descentralizadas,

com o envolvimento dos representantes da comunidade escolar.

As reuniões com a equipe gestora são realizadas todas as terças-feiras e as deliberações e informações são repassadas aos demais servidores pelos chefes de cada setor. Para o gestor educacional, estes momentos têm fortalecido a gestão e é um espaço para que cada representante dos setores apresentem as demandas, proporciona avaliar as ações desenvolvidas e realinhar o que é necessário.

Planejar é primordial em todos os setores, no entanto o planejamento tem um sentido primordial e particular no processo educativo, sem ações planejadas criteriosamente, os resultados dificilmente serão alcançados.

Como bem destacou Candido (1987) os "elementos que integram a vida escolar são, em parte, transpostos de fora; em parte, redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte, desenvolvidos internamente e devidos a estas condições." Tendo a comunidade um papel a desempenhar na construção de uma escola de qualidade e voltada para a gestão democrática.

4.6 Melhorias no ambiente físico escolar/reforma

Figura 6 - Escola Prof. Rosemir Fernandes de Sousa - antes de 2019



Fonte: <https://www.facebook.com/rosemir.fernandes.3>

A partir de janeiro de 2019, pode-se constatar que uma das preocupações do gestor, ofertar um ambiente físico adequado para o desenvolvimento das atividades

pedagógicas, como também atender as solicitações de materiais pedagógicos visando o desenvolvimento da aprendizagem. Segundo o gestor, com as propostas de melhorias dos espaços cumpridas, elevou-se a confiança na gestão e a motivação dos envolvidos no processo ensino e aprendizagem. Conforme figuras comparativas sendo a figura 6 anterior ao ano de 2019 e a figura 7 posterior a reforma realizada na unidade de ensino no ano de 2019.

Figura 7- Escola Profa. Rosemir Fernandes de Sousa pós reformas -2019



Fonte: <https://www.facebook.com/rosemir.fernandes.3>

O diretor da unidade de ensino tem um papel muito importante na implantação e desenvolvimento de uma gestão democrática e de qualidade no âmbito do ambiente escolar. Isso significa dizer que um diretor que exerce sua função de acordo com o que foi definido pelas legislações acerca da educação brasileira, atua de maneira democrática, afastando de si prerrogativas autoritárias ou de ser visto somente como um representante do poder institucional e passa a ser reconhecido como uma autoridade que integra o grupo.

O reconhecimento do diretor como autoridade se construirá em virtude de sua conduta, o que corresponde ao esperado pelo grupo quanto a sua competência.

Figura 8- Sala da direção - Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa



Fonte: Imagem feita pelo autor

Toda a equipe da escola, bem como a comunidade em geral trabalham de modo a implementar e aprimorar a gestão democrática, pois observou-se que eles tem a Gestão Democrática como princípio, com transparência e se utilizam de métodos e mecanismos efetivos a fim de fortalecer tal coisa, visando o trabalho coletivo, a participação, a ética profissional e pelo comprometimento político-pedagógico com a educação pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender os caminhos fundamentais para o acesso à gestão democrática e identificar uma possível prática. Teve início a partir do seguinte problema, como se dá a gestão democrática na Escola Municipal Professora Rosemir Fernandes de Sousa?

Através do presente estudo, observou-se que a organização escolar, não depende somente do gestor, mas sim, de todos componentes da escola, que são os estudantes, toda equipe pedagógica e administrativa, pais, comunidade, os quais têm responsabilidades nas tomadas de decisões.

Na tentativa de colaborar com a solução desse problema, buscou-se investigar a importância da gestão democrática, constando-se que é através dela, que os educandos e envolvidos no processo educacional terão noção de democracia, experimentando a circunstância de membro envolvido, ativo, que opina e ouve opiniões.

A melhoria da qualidade da educação, acontece quando há num contexto marcado pela gestão democrática e ela estabelece a articulação entre a escola e a comunidade.

A realização da pesquisa deu-se, de maneira satisfatória, percebendo-se então, que a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar voltadas para atender as necessidades da comunidade, com dedicação, responsabilidade e participação, para chegar ao objetivo da educação, que é promover o homem dentro de seu contexto social e político.

A Gestão administrativa escolar é função primordial e se baseia na liderança e competência de todos, principalmente do gestor responsável, cuja finalidade é manter a escola em atividades harmoniosas e participativas.

A organização do trabalho pedagógico está vinculada à participação colegiada integrada ao trabalho de efetiva qualidade, organização de tempo escolar, espaços para comunidade escolar reunir-se, refletirem, avaliarem, possibilitando a ação na construção do projeto pedagógico da escola.

Tal gestão democrática, tem se efetivado através dos elementos contributivos para democracia escolar na unidade de ensino pesquisada, tais como participação colegiada por meio dos conselhos escolares e de classe, participação coletiva na revitalização do projeto político pedagógico, da construção do regimento interno, do

planejamento participativo, etc. São instrumentos promotores da participação e da formação da cidadania, na própria comunidade, incorporando e valorizando a experiência e a cultura, criando identidade, dentro de uma perspectiva emancipatória, adquirindo saberes e competências para participar da tomada de decisões, gerando um currículo vivo e ativo.

A gestão democrática garante que educandos bem como toda comunidade escolar, estejam envolvidos num processo de participação coletiva, para que ela seja de fato efetivada.

As concepções teóricas e práticas dos docentes estão presentes na organização do ensino e do trabalho desenvolvido

Foi observado que a equipe gestora da Escola Municipal Rosemir Fernandes de Sousa, busca exercer uma gestão administrativa escolar democrática e ela é baseada na liderança e competência de todos, principalmente do gestor responsável.

O trabalho pedagógico desenvolvido na escola está vinculado a projetos e planejamento, contando com uma proposta curricular integrada, buscando um trabalho de efetiva qualidade e organização. A proposta pedagógica possibilita a ação de reflexão e avaliação e articula as necessidades da comunidade, numa perspectiva de gerar um currículo ativo, que incorpora e valoriza a participação de todos.

As leis federais citadas no presente estudo, asseguraram a gestão democrática nas escolas públicas e garantem uma escola mais aberta com a gestão participativa em todas as decisões. Percebeu-se, portanto, que elas são efetivadas na gestão da escola pesquisada, num modelo de gestão que realiza a articulação entre escola e comunidade, notando-se que não é uma gestão isolada, pois busca harmonia do colegiado e participação coletiva.

Vale destacar que o pesquisador não teve conhecimento dos métodos empregados e resultados obtidos, bem como a forma de trabalhar e gerir da gestão anterior a esta analisada.

Por fim, este autor sugere que outros acadêmicos continuem com este estudo, pois provavelmente tenha sido o primeiro realizado sobre esta temática na unidade pesquisa, e é imprescindível que seja aprofundado por outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

BASTOS, J. B. **Gestão democrática** (org.). – Rio de Janeiro: DP&A, 2002, 5ª edição.

BRASIL. **Planalto**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 01 mar. 2020.

_____. **Planalto**. Lei n. 9.394, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: DOU, 1996..

_____. **Câmara de Palmas**. Lei nº 1445, dispõe sobre o plano de cargos e carreira e remuneração dos profissionais da educação básica do município de Palmas. Palmas: DOM, 2006.

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

COELHO, B. **Tipos de pesquisa: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos**. Mettzer 2015. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>, acesso em 22 mai. 2021.

COMER, J. P. **Home-school relationships as they affect the academic success of children**. *Education and Urban Society*, n. 16, 1984, p. 323-337

DOURADO, L.F. **O público e o privado na agenda educacional brasileira**. In Ferreira. N. SC, Aguiar, M.A.S. Gestão da educação impasses perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2006 d.

DOMINGUES, H. **Conselho de Classe**. 2014. Disponível em: <<http://www.mrherondomingues.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/27/1470/14/arquivos/File/Orgao%20Colegiado/conselhodeclasse.pdf>>, acesso em: 22 mai. 2021.

FELIX, M. de F. C. **Administração Escolar: Um problema educativo ou empresarial**.. 4ª edição – São Paulo: Editora Autores e Associados, 1998.

GADOTTI, M; ROMÃO, J.(org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIROUX, H. **Os professores como intelectuais transformam rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem**. Porto Alegre. Artmed 1997.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação**

coletiva – Campinas, SP: Papirus, 1994. – (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico).

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LUDKE, M. *et al.* **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1999.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 9. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (série cadernos de Gestão).

LÜCK, H. *et.al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5º Ed. São Paulo, 2001.

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

OLIVEIRA, M. MACHADO, M. C. G. **O papel do conselho de classe na escola pública atual**. Semana pedagógica, 2º semestre/2017. Governo do Paraná. Disponível em:

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/julho_2017/escolas/anexo2_conselho_classe.pdf>, acesso em: 22 mai. 2021.

MAIA, B. P.; BOGONI, G. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica** – CADEP. 2008. Disponível em:

<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide 2>. Acesso em: 02 jun. 2019.

NASCIMENTO, F. P. do. **Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos**. Disponível em:

<<http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>>, acesso em: 22 mai. 2021.

NOVA ESCOLA. **Avaliação nota 10: Conselho de Classe**. 2006.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOUSA, E. M. P. R. F. de. (2019). **Projeto Político Pedagógico**. Palmas, TO, Prefeitura de Palmas-Secretaria Municipal de Educação, 2019.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

Ribeiro, R. J. **A democracia direta**. 2012. Disponível em:

<<http://www.renatojanine.pro.br/FiloPol/democracia.html>>, acessado em 20 fev. 2019.

VEIGA, I. P. A. **O projeto político pedagógico da escola: uma construção**

possível. / Ilma Passos Veiga. Campinas: Papirus, 2000.

WERLE, F. O. C. **Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escola.** In. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 17, n. 2, jul./ dezembro 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO DIRETOR DA ESCOLA

Caro diretor da escola de Ensino Fundamental Francisco Filho, precisamos de sua ajuda para o preenchimento deste questionário que tem por objetivo saber a sua opinião sobre o desenvolvimento da gestão democrática e participativa nesta instituição de ensino. A pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do curso de Gestão Pública do IFTO (Instituto Federal do Tocantins). Não há respostas corretas nem incorretas, somente sua importante opinião.

Atenciosamente,

José Ricelio da Silva Paz

1. O que sua gestão visa proporcionar?
2. Quais as ações desenvolvidas dentro da Unidade para estabelecer uma gestão democrática eficaz?
3. A escola conta com um plano de ação?
4. A escola possui um regimento interno?
5. A escola conta com um PPP? O PPP foi construído com um conjunto de professores, alunos, pais, funcionários e equipe gestora?
6. Existe uma parceria entre a escola e os pais?
7. Como se dá o processo de comunicação entre a equipe gestora e comunidade escolar?

ANEXO A - PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

AÇÕES DE ENSINO	COMO EXECUTAR	QUANDO	QUEM	RESULTADOS ESPERADOS
-AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA;	- AVALIAR A ESCRITA E LEITURA DE TODOS OS ESTUDANTES; - ATRAVÉS DE AVALIAÇÃO INTERDISCIPLINAR;	FEVEREIRO O 27/02/2019	PROFESSORES E EQUIPE GESTORA.	- IDENTIFICAR O NÍVEL DE APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.
- CRIAR TURMA DE APOIO À APRENDIZAGEM.	- SELECIONAR OS ALUNOS PARA A TURMA. - REVER OS ALUNOS DO ANO DE 2018. - REUNIR COM OS PAIS.	FEVEREIRO O	PROFESSORES/EQUIPE E DIRETIVA.	- ELEVAR O NÍVEL DE APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.
- SANAR AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA.	- FAZER A TABULAÇÃO DOS DADOS; - FAZER PLANEJAMENTO DE APOIO À APRENDIZAGEM DE ACORDO COM O RESULTADO DA AVALIAÇÃO.	ANUAL.	PROFESSORES/EQUIPE E DIRETIVA.	- SUPERAR AS DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM.
- ELENCAR OS ALUNOS PROBLEMAS DO ANO ANTERIOR CONVOCAÇÃO DOS PAIS PARA TERMOS DE AJUSTES.	- CONVOCAR OS PAIS JUNTAMENTE COM O CONSELHO TUTELAR E MINISTÉRIO PÚBLICO PARA ASSINATURA DE UM TERMO DE AJUSTE DE CONDUCTA PARA PERMANÊNCIA NESTA UNIDADE EDUCACIONAL.	FEVEREIRO O	EQUIPE ESCOLAR.	- RESGATAR E GARANTIR UMA BOA CONDUTA DESTES ALUNOS E FAMÍLIA.
- COMBATE À INDISCIPLINA.	- NA PRIMEIRA E SEGUNDA OCORRÊNCIAS CHAMAR OS PAIS, TERCEIRA OCORRÊNCIA QUE INCLUI NÃO CUMPRIMENTO DE ACORDOS E PERSISTÊNCIA EM ATITUDES NÃO ADEQUADAS OS CASOS ENCAMINHADOS A DIREÇÃO PARA MEDIAÇÃO DE AÇÕES E/OU ENCAMINHAMENTOS A ORGÃOS COMPETENTES; - MELHORAR A GESTÃO DE SALA DE AULA; - DEIXAR A SALA DE AULA ORGANIZADA E LIMPA; - CUMPRIR O REGIMENTO ESCOLAR. - MAIOR RIGOR NA ENTRADA DOS ALUNOS; - PONTUALIDADE DOS SERVIDORES NA ESCOLA.	ANUAL	PROFESSORES/EQUIPE ESCOLAR.	- AMBIENTE ESCOLAR FAVORÁVEL À APRENDIZAGEM.

- RECREIO MONITORADO.	- ELABORAÇÃO DE ESCALA DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS E DA EQUIPE DIRETIVA PARA MONITORAR O HORÁRIO DO INTERVALO DOS ALUNOS, DISTRIBUÍDOS EM PONTOS ESTRATÉGICOS. - DISTRIBUIÇÃO DE BRINQUEDOS. - MONITORES DO RECREIO.	ANUAL	ADMINISTRATIVO E EQUIPE DIRETIVA.	- DIMINUIÇÃO DE CONFLITOS, PROPORCIONANDO HARMONIA - E INTERATIVIDADE ENTRE OS ALUNOS.
- REUNIÃO DE PAIS	- APROVAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO; ENVIAR CONVOCAÇÃO PARA TODOS OS PAIS, COM LISTA DE RECEBIMENTO ASSINADA PELO ALUNO; - OS PAIS ASSINARÃO LISTA DE FREQUÊNCIA; - HAVERÁ SEGUNDA CHAMADA DA REUNIÃO.	13 FEVEREIRO DE 2019	EQUIPE ESCOLAR	- PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NO PROCESSO DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM.
-SEMANA DE AVALIAÇÕES	- AVALIAÇÕES ESCRITAS	25 A 29 DE MARÇO DE 2019	PROFESSORES/ EQUIPE DIRETIVA	- AVALIAR O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.
- MOMENTO CÍVICO E CULTURAL.	- NO INÍCIO DOS HORÁRIOS, MATUTINO E VESPERTINO - FAZER ESCALA DOS SERVIDORES; - CANTAR O HINO NACIONAL, REPASSAR INFORMES DA SEMANA, DESTACAR DATAS COMEMORATIVAS.	QUINZENAL	PROFESSORES/ EQUIPE DIRETIVA	- DESENVOLVIMENTO DO PATRIOTISMO E O RESPEITO MÚTUO.
- PÁSCOA	-APRESENTAÇÃO NO MOMENTO CÍVICO COM: VÍDEOS, EXPLANAÇÃO DO TEMA. (SEGUNDOS ANOS)	ABRIL	SEGUNDOS ANOS	- CONSCIENTIZAR ACERCA DO SENTIDO AMPLO DA PÁSCOA.

- PROJETOS	- CULMINÂNCIA DO PROJETO DIA DAS MÃES; (PRIMEIROS ANOS); - CULMINÂNCIA DO PROJETO FESTA JUNINA; (EQUIPE DIRETIVA); 08/06/2019 - CULMINÂNCIA DO PROJETO DIA DOS PAIS; (PROFESSORES DAS DISCIPLINAS DIVERSIFICADAS); - CULMINÂNCIA DA SEMANA DA DIVERSIDADE (SALA DE RECURSOS/ PROF. AUX./CUIDADORES); - CULMINÂNCIA DO PROJETO CONSCIÊNCIA NEGRA; (TERCEIROS ANOS) - CULMINÂNCIA NATALINA. (QUARTOS ANOS). AS EQUIPES DESIGNADAS PARA FICAREM A FRENTE DA ORGANIZAÇÃO DOS EVENTOS E OS DEMAIS SERVIDORES FICARÃO A DISPOSIÇÃO DAS MESMAS SOBRE A SUPERVISÃO DA COORDENADORA DE PROJETOS MARINALVA SENNA.	ANUAL	EQUIPE ESCOLAR	- PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR NOS PROJETOS.
-ESCOLA EMPREENDEDORA.	- BUSCAR PARCERIAS PARA OFICINAS E PALESTRAS. - DESENVOLVER PROJETOS.	ANUAL	PROFESSORES/EQUIPE DIRETIVA.	- DESENVOLVER NOS ALUNOS A LIDERANÇA, CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E BUSCA PELA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL.
-TRABALHAR A EDUCAÇÃO AMBIENTAL E A QUALIDADE DE VIDA NA ESCOLA – SUSTENTABILIDADE.	- BUSCAR PARCERIAS COM A COM-VIDA E ÓRGÃOS AMBIENTAIS. - DESENVOLVER PROJETOS.	ANUAL	PROFESSORES/EQUIPE DIRETIVA.	- COMUNIDADE ESCOLAR CONSCIENTE DA SUSTENTABILIDADE.

- ELEVAR OS ÍNDICES DE APRENDIZAGEM DA ESCOLA E PRIORIZAR A ALFABETIZAÇÃO VISANDO O SABEB E DEMAIS AVALIAÇÕES.	- ELABORAR APOSTILA PARA O SAEB; - APLICAR AVALIAÇÕES MENSAS; - TRABALHAR AS HABILIDADES ESPECÍFICAS PARA O SAEB, DISTRIBUÍDAS EM CADA BIMESTRE; - APOIO A APRENDIZAGEM COM AULAS DE REFORÇO; - EM HORÁRIOS DE PLANEJAMENTO REALIZAR ATIVIDADES DE REFORÇO COM ALUNOS DE DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM. - PLANEJAMENTO CONFORME NÍVEL DAS TURMAS E ALUNOS;	ANUAL	PROFESSORES/EQUIPE DIRETIVA.	ALUNOS COM MELHOR NÍVEL DE APRENDIZAGEM.
- IDENTIFICAR O ÍNDICE DE DISTORÇÃO IDADE SÉRIE.	- SELECIONAR OS ALUNOS; - CONVOCAR OS PAIS; - ENCAMINHAR PARA A TURMA CONFORME A IDADE CERTA; - TROCAS DE ALUNOS OS QUAIS SERÃO AGRUPADOS COM ESTUDANTES DO MESMO NÍVEL (UM TURMA TRABALHARÁ COM ESTUDANTES JÁ DESENVOLVIDOS NA APRENDIZAGEM E OUTRA TURMA COM ALUNOS QUE POSSUEM DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM, FICANDO A CARGO DOS PROFESSORES SE ORGANIZAREM.	FEVEREIRO E ANUAL	EQUIPE DIRETIVA.	- REGULARIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ESCOLAR DO ALUNO.
- DIA DO LIVRO	- OFICINAS REALIZADAS EM CADA SALA - RECEPÇÃO PARA OS ALUNOS - FAZER UM CANTO PARA PRODUÇÃO DE DESENHOS E LEITURA	17 ABRIL DE 2019	MARINALVA/LETÍCIA	INCENTIVAR O HABITO DE LEITURA.
- JOGOS INTERCLASSE	- ATRAVÉS DE INSCRIÇÕES DOS ALUNOS COM OS PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA; - MODALIDADES SERÃO DEFINIDAS PELA SEMED; - TODOS OS DIAS APÓS O RECREIO; - ENVIAR OFÍCIO PARA ATTM PARA FECHAR A RUA; - REALIZAR PALESTRAS E OFICINAS	MARÇO 25 A 29 DE 2019	PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA/EQUIPE DIRETIVA	- MAIOR INTEGRAÇÃO DOS ALUNOS; - RESPEITO AO PRÓXIMO E AS REGRAS DO JOGO; - SELECIONAR OS ALUNOS QUE IRÃO PARTICIPAR DOS JOGOS ESCOLARES.

	SOBRE QUALIDADE DE VIDA, HÁBITOS SAUDÁVEIS; - ENTREGA DE MEDALHAS.			
-SEMANA DE AVALIAÇÕES	- AVALIAÇÕES ESCRITAS	03 A 07 DE JUNHO DE 2019	PROFESSORES/ EQUIPE DIRETIVA	- AVALIAR O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.
-FEIRA DE CIÊNCIAS	- PUBLICAÇÃO DO EDITAL DIA 22 DE FEVEREIRO DE 2019 DA FEIRA DE CIÊNCIAS; - DESTACAR AS AÇÕES REALIZADAS EM SALA DE AULA; - CADA PROFESSOR IRÁ ORIENTAR UM PROJETO; - OS TEMAS SERÃO LIVRES.	26 A 30 DE AGOSTO DE 2019	EQUIPE DIRETIVA	- DESENVOLVER A CRIATIVIDADE DOS ALUNOS, CAPACIDADE DE DESENVOLVER PROJETOS E TRABALHOS EM GRUPO.
- DESFILE CÍVICO.	-DESFILE REALIZADO PELOS ALUNOS E O TEMA A DEFINIR	05 SETEMBRO DE 2019	EQUIPE DIRETIVA	- APROXIMAÇÃO DA ESCOLA E COMUNIDADE.
-SEMANA DE AVALIAÇÕES	- AVALIAÇÕES ESCRITAS	23 A 27 DE SETEMBRO DE 2019	PROFESSORES/ EQUIPE DIRETIVA	- AVALIAR O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.
- COMEMORAÇÃO AO DIA DAS CRIANÇAS.	-ATIVIDADES COM OS ALUNOS DA PRIMEIRA FASE - LANCHE DIFERENCIADO - BRINCADEIRAS	11 DE OUTUBRO DE 2019	COORDENAÇÃO DE PROJETOS	- APROXIMAÇÃO DA ESCOLA E COMUNIDADE.
-PROJETO ARTE E CULTURA.	-ELABORAR O PROJETO ARTE CULTURA	20 DE NOVEMBRO DE 2019	COORDENAÇÃO DE PROJETOS	- APROXIMAÇÃO DA ESCOLA E COMUNIDADE.
-SEMANA DE AVALIAÇÕES	- AVALIAÇÕES ESCRITAS	02 A 06 DE DEZEMBRO DE 2019	PROFESSORES/ EQUIPE DIRETIVA	- AVALIAR O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.

ANEXO B - EIXOS DO PPP (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO)

EIXOS DO PPP	SUB-ELEMENTOS	VISÃO GERAL	VISÃO DA GESTÃO
1. Marco referencial	1.1 Marco Situacional	Nesse marco, são tratados os assuntos voltados à compreensão coletiva do mundo à nossa volta; as percepções que o coletivo tem sobre a existência e as relações traçadas no cotidiano.	Nesse processo, o gestor tem papel importante, não como “dono”, mas como aquele que, assim como outros membros da comunidade escolar, necessitam também compreender e superar as dificuldades existentes.
	1.2 Marco filosófico	Neste marco são traçados os desejos “Nesse coletivos” de construção de uma sociedade; da visão de homem em sua multiplicidade e constituição complexa; e as finalidades que a escola possa ter na criação de condições adequadas para a realização das pretensões adequadas para a realização das pretensões coletivas.	Como parte da comunidade escolar, o gestor deve auxiliar o grupo a compreender que os desejos coletivos devem ser transformados em ações executáveis e que essas devem ser o reflexo da missão e dos valores expressos da comunidade que é atendida.
	1.3 Marco operativo a) Dimensão Pedagógica	Nesse marco são definidos: Os elementos pedagógicos, tais como planejamento, currículo, objetivos, conteúdos, metodologia, avaliação, disciplinas, relações entre professores- alunos e o espaço coletivo de trabalho;	Nesse processo, por muitas vezes distante de boa parte dos gestores, pois muitos somente aparecem quando se fala em dimensão, o gestor deve ser visto como um participante ativo dos aspectos pedagógicos e comunitários.

	b) Dimensão comunitária	Os elementos comunitários: relacionamentos interculturais na escola, a constituição da figura do professor, os relacionamentos com a família e comunidade que circunda a escola, o relacionamento com os meios de comunicação social;	Ele é parte da comunidade que integra a escola e é também um professor da unidade, porém em um cargo de direção.
	c) Dimensão Administração	Os elementos administrativos: os desejos coletivos, a estrutura e organização da escola, os dirigentes (diretor e equipe escolar técnica); os serviços adjacentes à educação (secretaria, limpeza, tecnologia, etc.), as formas de participação dos trabalhadores, as condições objetivas de trabalho de todos na escola, a obtenção e o gerenciamento dos recursos oriundos de receitas estaduais/ municipais e de terceiros.	Com essa visão ampliada da ação gestora, a comunidade passa a encarar o gestor como amigo e parte do grupo e não mais com certo ar de desconfiança.
2. Diagnóstico		Nesse eixo, é sintetizado o marco operativo e analisados que fatos e situações mostram o estado de “saúde” da escola; são apontados os elementos de apoio ao sucesso ou empecilhos à aprendizagem; os elementos facilitadores e/ou dificultadores da ação pedagógica são apontados e inter-relacionados	Durante o diagnóstico, o gestor passa a compreender mais o que aguarda dentro do processo de gestão democrática. Ouvir o outro e compreendê-lo o ajudará quando tiver que tomar decisões no grupo e pelo grupo.
3. Programação		Nesse eixo, são apontadas ações concretas e as finalidades devem ser realizadas durante o período de vigência do PPP, para o atendimento das necessidades escolares; são definidas as linhas de ação que devem orientar o trabalho docente e atender as fragilidades apontadas no diagnóstico; são indicadas, também, as atividades de cunho permanente na escola	Esse é um dos elementos mas cobrados da gestão. Espera-se que o gestor dê cabo da situação negativa em um curto período de tempo. O gestor poderá ajudar o grupo entender que as soluções não surgem da noite para o dia, mas são construídas a curto,

		para superação das dificuldades existentes, e as normas para propiciar o avanço das transformações dentro do espaço escolar.	médio e longo prazo, com a colaboração da inteira comunidade escolar.
--	--	--	---

Fonte: Adaptado de Vasconcellos (2002, p. 169-200)