



## Revista Educação e (Trans)formação Journal Education and (Trans)formation

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DE UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE GARANHUNS – PE**

**José Candido Freitas Santos**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco

[candidofreitasls@gmail.com](mailto:candidofreitasls@gmail.com)

**Kátia Costa Lima Corrêa de Araújo**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco

[katiacaraujo.6@gmail.com](mailto:katiacaraujo.6@gmail.com)

**Resumo:** Este artigo é resultado de uma pesquisa realizada no âmbito da disciplina de Estágio Curricular III em gestão escolar, do curso de licenciatura em Pedagogia da UAG/UFRPE. O objetivo da pesquisa é analisar a gestão de uma escola do município de Garanhuns-PE considerando a infraestrutura, o projeto político pedagógico, a gestão escolar democrática e a proposta curricular. Para alcançar esse objetivo, definimos os seguintes objetivos específicos: 1) identificar problemas e apontar soluções em relação à infraestrutura da escola; 2) conhecer o projeto político pedagógico da escola, apontando problemas e soluções; 3) analisar a prática da direção e da coordenação pedagógica; 4) conhecer o que as professoras pensam sobre o currículo da escola. A pesquisa é de natureza qualitativa e contou com os seguintes procedimentos metodológicos: observação, entrevista e análise documental. O campo da pesquisa é uma escola da rede de ensino de Garanhuns – PE. Para a obtenção dos dados tivemos os seguintes sujeitos da pesquisa: a direção da escola, a coordenação pedagógica e uma professora. Os resultados obtidos apontam para a importância de uma gestão democrática nas escolas, bem como para a valorização da participação da comunidade nos processos educacionais. Assim, a forma de organização do estágio curricular III, com foco na Gestão Escolar, fortaleceu a nossa formação inicial como professores/pesquisadores, proporcionando a compreensão da organização e gestão de uma escola a partir da relação entre a teoria estudada na universidade e a prática de uma escola de educação infantil do município de Garanhuns - PE.

**Palavras-chave:** Estágio Curricular. Gestão escolar. Projeto político pedagógico. Currículo.

### **DEMOCRATIC MANAGEMENT: A LOOK AT SCHOOL MANAGEMENT OF A SCHOOL IN GARANHUNS – PE**

**Abstract:** This article is the result of research carried out within the scope of Curriculum Internship III in school management, the Pedagogy Degree Course of UAG / UFRPE. The objective of this research is to analyze the management of a school in Garanhuns - PE, looking at the infrastructure, the political pedagogical project, the democratic school

**Revista Educação e (Trans)formação, Garanhuns, v. 05, n. 01, jan. 2020 / jun. 2020**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFPE

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/index>

management and the curricular proposal. To achieve this objective, we have defined the following specific objectives: 1) identify problems and point out solutions in relation to school infrastructure; 2) know the pedagogical political project of the school, pointing out problems and solutions; 3) analyze the practice of direction and pedagogical coordination and 4) know what teachers think about the school curriculum. The research is qualitative in nature and has the following methodological procedures: observation, interview and document analysis. The research field is a school in the Garanhuns - PE education network. To obtain the data we had the following research subjects: the direction of the school, the pedagogical coordination and a teacher. The results obtained point to the importance of democratic management in schools, as well as for valuing community participation in educational processes. So, with the forming of the organization of Curricular Internship III, we focused on School Management, strengthened our initial training as teachers / researchers, provided understanding of the organization and management of a school from the relationship between the theory studied at the university and the practice of a preschool in the municipality of Garanhuns - PE.

**Keywords:** Curricular Internship. School Management. Pedagogical Political Project. Curriculum.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo é resultado de uma pesquisa realizada no âmbito da disciplina de Estágio Curricular III, do Curso de Licenciatura em Pedagogia da UFRPE/UAG, com foco na gestão escolar. O Estágio foi realizado em uma escola municipal de Garanhuns – PE, dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, durante o primeiro semestre letivo de 2019.

Investigar os processos de organização e gestão de uma escola pública municipal, elegendo aspectos como infraestrutura, projeto político pedagógico, gestão democrática e proposta curricular nas escolas, é de fundamental importância, tendo em vista que vivemos em uma sociedade onde lutar por uma educação de qualidade, emancipatória e libertadora, e pela autonomia das nossas escolas, é um ato político-pedagógico permanente, que requer um trabalho incansável por parte de todos os profissionais que integram a comunidade escolar.

A escola é uma instituição social cuja finalidade visa atender ao pleno desenvolvimento dos estudantes em seus aspectos cognitivos, afetivos, culturais, éticos, estéticos, dentre outros. Para compreender a organização e a gestão de uma escola pública municipal, buscamos analisar a escola em sua complexidade compreendendo a gestão como uma das áreas de atuação do Pedagogo, na medida em que esta visa o apoio pedagógico-administrativo aos professores com vistas à aprendizagem dos alunos.

Outro aspecto a ser destacado no âmbito do tema em pauta, diz respeito à atuação do Pedagogo. Para tanto, trazemos as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura - Resolução CNE/CP nº1, de 15 de maio de 2006 - que

**Revista Educação e (Trans)formação, Garanhuns, v. 05, n. 01, jan. 2020 / jun. 2020**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/index>

a institui, onde as atividades docentes também compreendem a gestão escolar como uma das áreas de atuação do Pedagogo. Nestas Diretrizes, a concepção de docência é ampliada como se pode verificar no Parágrafo único do Art. 4.

(...) as atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando”:

I- planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;

II- planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;

III- produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares (BRASIL, 2006).

Tal conceito é fortalecido no Art. 5º, incisos XII e XIII das referidas Diretrizes Curriculares. Vejamos na citação a seguir:

(...) o egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a:

XII- participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico;

XIII- participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares (BRASIL, 2006).

Destacamos ainda outro aspecto relacionado ao tema desta pesquisa. Refere-se às nossas análises realizadas no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd)<sup>3</sup> -, tendo como foco as três últimas Reuniões Nacionais (2017, 2015 e 2013), e em pesquisa ao site *Repository* da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)<sup>4</sup>, elegemos a análise dos trabalhos de conclusão de curso (TCC) entre 2018 e 2019 (disponibilizados pelo site), do curso de licenciatura em Pedagogia da UFRPE-UAG. Nesta revisão teórica sobre o tema em pauta, foi possível perceber que a produção científica disponibilizada pelas fontes de pesquisa é incipiente, contendo na primeira fonte apenas 3 (três) trabalhos sobre gestão escolar, e na segunda fonte nenhum trabalho com o tema central sobre a gestão democrática ou até mesmo sobre gestão escolar.

Conforme já mencionado, a nossa pesquisa surge no âmbito da disciplina de Estágio Curricular III, em gestão escolar, do curso de Graduação em Pedagogia da UFRPE/UAG, o que nos motivou a formular a seguinte problemática: como se dão os processos de organização e gestão de uma escola pública municipal, levando-se em consideração a infraestrutura, o projeto político pedagógico, a gestão democrática, a coordenação pedagógica e o currículo da escola? Quais os problemas e as possíveis soluções na gestão de uma escola considerando-se a infraestrutura, o projeto político pedagógico, a gestão democrática e o currículo da escola?

Na tentativa de responder a tais questionamentos, definimos como objetivo geral analisar a gestão de uma escola do município de Garanhuns – PE, considerando a infraestrutura, o projeto político pedagógico, a gestão escolar democrática e a proposta curricular. Para alcançar o objetivo geral, definimos os seguintes objetivos específicos: 1) identificar problemas e apontar soluções em relação à infraestrutura da escola; 2) conhecer o projeto político pedagógico da escola, apontando problemas e soluções; 3) analisar a prática da direção e da coordenação pedagógica; 4) conhecer o que as professoras pensam sobre o currículo da escola.

Por fim, teceremos algumas considerações em torno dos achados da pesquisa, refazendo os caminhos que nós trilhamos e, também, apontando possíveis contribuições para a produção literária na área de gestão e organização escolar, com ênfase na gestão democrática.

## **2. METODOLOGIA**

Esta pesquisa é regida pelos princípios do método de pesquisa científica, no qual Ciribelli (2003, p. 30) define como “um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial”. A pesquisa é de natureza qualitativa, no qual Minayo (2013) descreve:

“A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto [...] no entanto, não se assume aqui a redução da compreensão do outro e da realidade a uma compreensão introspectiva de si mesmo. É por isso que, na tarefa epistemológica de delimitação qualitativa, há de se superar tal ideia, buscando uma postura mais dialética.”

Dessa forma, cabe ao pesquisador selecionar os melhores métodos científicos para elaboração do seu produto/pesquisa final. De igual modo, a pesquisa é de campo, na qual, de acordo com os estudos de Rodrigues (2007, p. 7) se caracteriza na “observação dos fatos tal como ocorrem, não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas”. Este tipo de pesquisa se enquadra nas análises realizadas, pois não tivemos o objetivo de mudar o contexto do local pesquisado, mas, sim, identificar problemas e apontar soluções relacionadas à gestão escolar, conforme a literatura da área.

Assim, estivemos na escola como sujeitos observadores, com o intuito de observar as variáveis presentes naquele contexto, unindo e relacionando com as teorias estudadas. A

pesquisa de campo, de acordo com Gil (2002, p. 53), “é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado”, justificando a importância da presença dos observadores dentro do ambiente estudado, permitindo um vínculo direto entre todos os sujeitos da pesquisa.

## **2.1 Os sujeitos da pesquisa: formação acadêmica e experiência no magistério**

Participaram da pesquisa a gestão escolar (composta por uma gestora e uma vice), coordenação pedagógica e professores.

Em relação à gestora, possui formação em pedagogia com especialização em Gestão Escolar, tendo mais de 10 anos de experiência em sala de aula. Quanto à vice-gestora, a mesma possui formação em Língua Portuguesa e Psicopedagogia.

A coordenadora pedagógica da escola possui formação em Pedagogia e Psicopedagogia Institucional, possuindo oito anos de experiência docente. Quanto ao corpo docente, entrevistamos uma professora que possui graduação em Pedagogia, concursada e efetiva do município de Garanhuns – PE. A mesma possui cinco anos de experiência no magistério.

## **2.2 Procedimentos metodológicos: os instrumentos de coleta de dados**

Para a realização desta pesquisa dispomos dos seguintes instrumentos de coleta de dados: a observação e a entrevista semiestruturada. No que se relaciona a observação participante, podemos definir como uma técnica que se realiza “através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos” (MINAYO, 1994 p. 59). Já para Lüdke (1986), a observação pode sofrer algumas variáveis, conforme a citação: “o mesmo fato pode ter observações diferentes de acordo com a identidade cultural do observador”.

Assim, ter uma questão de pesquisa bem delimitada, contribui para planejar o processo de observação, de modo que as observações realizadas em sala de aula não sejam influenciadas pelos aspectos culturais do pesquisador. Com base nisso, definimos a seguinte questão de pesquisa: Quais os problemas e as possíveis soluções na gestão de uma escola

considerando-se a infraestrutura, o projeto político pedagógico, a gestão democrática e o currículo da escola?

Registrar todos os dados e fatos que apareceram durante a observação foi de suma importância para o pesquisador. Quanto às formas de se registrar as observações Lüdke (2013, p. 37), relata que são bem variadas, onde “alguns farão apenas anotações escritas, outros combinaram registros fotográficos com anotações”. Sendo assim, durante todas as observações foi tido o cuidado de registrar todos os dados, desde os detalhes sobre a infraestrutura da escola até as observações realizadas com relação aos sujeitos participantes da pesquisa, todas as anotações foram registradas em um diário de campo, e no caso das entrevistas elas foram gravadas com autorização prévia dos sujeitos participantes da pesquisa,

Em relação à entrevista semiestruturada, Triviños (1987, p. 146) define como “conjunto de questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”. Para Manzini (1990/1991, p. 154), este instrumento de coleta de dados está focado em “um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Em resumo, podemos entender que a entrevista semiestruturada consiste em perguntas planejadas previamente, com o objetivo de se obter dados sobre o assunto pesquisado.

### **3. O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS NACIONAIS EM RELAÇÃO À ESTRUTURA DA ESCOLA?**

Os Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil, “reconhece a criança como principal usuário do ambiente educacional” (BRASIL, 2006, p. 21). Desse modo, já que a criança é o principal frequentador da escola, a estrutura física precisa atender as diversas particularidades que o ser criança exige, garantindo aspectos de acessibilidade, segurança, sustentabilidade e principalmente, proporcionando espaços de recreação para os alunos. Consideramos que valorizar esses espaços fortalece a interação das crianças, a partir do desenvolvimento de atividades lúdicas, além de propiciar uma leitura do mundo com base no conhecimento do meio ambiente imediato, conforme os Parâmetros Básicos de Infraestrutura para as Instituições escolares.

De tal modo que, estas condições contribuam com o processo de desenvolvimento do aluno, promovendo autonomia, independência, equipamentos adequados para cada faixa etária, materiais lúdicos, melhores condições de higiene, etc. (BRASIL, 2006). No que diz respeito aos serviços básicos de infraestrutura, o documento esclarece que, na escola deve haver “acesso privilegiado aos serviços básicos de infraestrutura, tais como água, esgoto sanitário e energia elétrica, atendendo às necessidades de higiene e saúde de seus usuários, além de rede de telefone” (BRASIL, 2006, p. 32).

#### **4. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) surge na escola como uma maneira de organizar suas próprias ações, sem esperar por planejamentos administrativos dos órgãos superiores, como secretaria de educação municipal e estadual. O PPP pode ser compreendido da seguinte forma, como descreve Veiga, (1998) “o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas [...] ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola” (p. 53).

Como citado acima, a concepção de PPP deve ser entendido como um aliado no planejamento das atividades diárias da escola, como diz Veiga (1998, p. 38), “O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente”. Logo, podemos compreender que é indispensável uma gestão democrática baseada no processo de construção e participação dos profissionais da escola e da comunidade, a fim de dialogar e refletir sobre os problemas que acontecem na instituição.

Quanto a sua organização, Veiga diz que deve estar fundamentada nos princípios da “igualdade”, “qualidade”, “gestão democrática”, “liberdade” e “valorização do magistério”. Dessa forma, o projeto deve sempre levar em consideração todos esses aspectos, para organizar uma rotina escolar inclusiva, respeitando todas as pessoas atendidas e que trabalham na escola.

#### **5. GESTÃO DEMOCRÁTICA E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

A concepção de gestão escolar vai além de teorias educacionais sobre o funcionamento e a organização da escola, mas é um aspecto garantido por lei, como

**Revista Educação e (Trans)formação, Garanhuns, v. 05, n. 01, jan. 2020 / jun. 2020**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/index>

estabelece o Plano nacional de Educação/Ministério da Educação (2014-2024) sobre a gestão democrática escolar. Assim como garante a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDB N° 9.394/ 1996) garante por meio do seu Artigo 3° - inciso VIII, O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII, “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, garantindo assim que nas escolas seja assegurado um modelo de gestão democrática, visando a inserção da comunidade, dos alunos e profissionais no modelo de governança da escola.

Nesse sentido, em decorrência do exigido pela legislação educacional, o processo de construção democrática de uma escola se entrelaça com uma sociedade emancipada, deixando evidenciar a participação de todos no processo de gestão, respeitando o pluralismo de todos, construindo a sua autonomia e transparência, nos quais são elementos indispensáveis como para uma gestão democrática e participativa, conforme Araújo (2010).

O processo de gestão democrática deve estar sempre entrelaçado com a coordenação pedagógica, pois, segundo Libâneo (2004) “o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais”, tendo que estar sempre atento a tudo o que acontece na escola, pois, na maioria das vezes, o coordenador pedagógico é quem lida diretamente com o público da escola.

Nessa perspectiva, percebe-se que o profissional deve ser experiente e capacitado, pois seu trabalho vai além de questões pedagógicas, suas funções são as mais variadas possíveis dentro de uma escola, tendo que agir em questões administrativas, políticas e sociais.

## **6. CURRÍCULO ESCOLAR**

O currículo torna-se bastante relevante na organização do trabalho escolar, visto que:

“Se organiza no diálogo entre crianças, famílias e docentes apresenta como característica específica não se configurar apenas nos documentos, nos discursos elaborados ou explicitados verbalmente, mas se manifestar, de modo prioritário, em todas as interações do dia-a-dia.” (BARBOSA, 2009, p.79)

Assim, destacamos a importância da participação de toda a comunidade escolar na criação do currículo, quando produzido coletivamente contribui com a construção da cultura própria da escola, levando em consideração a singularidade e subjetividade de seus integrantes. Barbosa (2009, p. 79) relata que o currículo “são as ações que acontecem nos



estabelecimentos educacionais, e não apenas a ação de refletir, projetar e listar as intenções e os conteúdos de aprendizagens”.

Assim, o currículo vai além de conteúdos e metas educacionais que a escola precisa atingir, ao contrário, deve ser pensado de forma ampla, levando-se em consideração o contexto de vida que os estudantes estão inseridos, o nível de ensino, o processo metodológico necessário para o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social dos estudantes em suas singularidades.

## **7. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção destina-se a apresentação da análise dos dados obtidos durante a pesquisa. Buscamos realizar um diálogo entre a teoria estudada na disciplina de Estágio Curricular III e a prática de gestão desenvolvida na escola. As informações dos dados foram organizadas em tabelas para cada item analisado, tais como: infraestrutura da escola, Projeto político pedagógico, gestão democrática, prática da coordenação pedagógica e currículo. Em cada tabela consta a problemática identificada e as possíveis alternativas de soluções apresentadas, com o intuito de colaborar junto à organização e gestão da referida escola que está sendo analisada.

### **7.1 Análise sobre a infraestrutura da escola**

Durante as nossas observações, e considerando os objetivos específicos da disciplina de Estágio Curricular III, tivemos como tarefa analisar a estrutura física da instituição escolar na qual estagiamos. Após analisarmos a estrutura física da escola, identificamos alguns problemas relacionados à acessibilidade. A mesma necessita de adaptações para algumas deficiências, como por exemplo, a deficiência física. Assim como busca garantir o Plano Nacional da Educação (2001) “Adaptações dos edifícios escolares para o atendimento dos alunos portadores de necessidades especiais (BRASIL. Art. 7, inc. II, “d” da Lei 10172/01).

Para melhor visualização, podemos analisar a seguir a Tabela 1 que identifica o problema e aponta as soluções possíveis, conforme o que determina a legislação no âmbito educacional.

**Tabela 1 – Estrutura física da escola**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUÇÕES</b>
Acessibilidade.	Fazer adaptações necessárias para atender as diversas particularidades.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi visto na escola que existe uma escada que liga a parte térrea do prédio com a parte superior. No piso superior há apenas salas de aulas. Os banheiros, o refeitório e as salas administrativas ficam no piso inferior, dificultando o acesso de alunos com deficiência física ou visual, uma vez que eles precisam fazer um longo trajeto por fora da escola para acessar esses espaços. Vale ressaltar que essa não é uma realidade exclusiva somente desta escola que analisamos, pois, obras desse porte dependem de projetos elaborados em conjunto com as escolas e as Secretarias Municipais de Educação.

## 7.2 Analisando o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola

Em conversa com a gestora, perguntamos se poderíamos ter acesso ao PPP da escola e ela respondeu: “*Nós estamos reformulando o nosso PPP, certo?*” Então, pedimos para que falasse sobre o processo de construção. E ela nos relatou que:

*“Iniciamos a construção desde o ano passado [...].No final do ano passado a gente realizou algumas reuniões, mas ainda não foi concluído, estamos no processo de conclusão. [...]. A gente nunca conclui porque sempre tem uma questão, por exemplo, a gente não teve como concluir o ano passado porque tem a questão da aprovação da BNCC, do currículo de Pernambuco, então a gente estruturou parte dele e disse: não, o que está relacionado à proposta pedagógica a gente vai deixar para fazer quando esses documentos forem concluídos (Fala da Diretora da Escola, junho de 2019).”*

A atualização do PPP é necessária, contribui com a organização do trabalho pedagógico escolar como um todo, em suas especificidades, níveis e modalidades. Sendo o norteador de todo trabalho desenvolvido na instituição, para direcionar o funcionamento e as atividades realizadas, com o objetivo de atender aos interesses dos educandos e da comunidade. Portanto, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade escolar são responsáveis por construir o PPP da escola. Diante disto, a Tabela 2 demonstra os problemas identificados e as possíveis soluções em relação ao PPP:

**Tabela 2 – Projeto Político Pedagógico**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUÇÕES</b>
Processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico.	Procurar fazer um trabalho coletivo, dando ênfase a todos os segmentos da comunidade escolar e local. Resgatar a história da escola como espaço público, um lugar de aprendizagem, de debate e do diálogo, fundados na reflexão entre a teoria e a prática, atendendo às normas e orientações legais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse sentido, para que o PPP seja um documento construído coletivamente e não apenas para cumprir com as exigências da legislação, deve ser elaborada estratégias que possam promover o envolvimento de toda a comunidade escolar. Segundo Veiga:

(...) devemos analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico, no sentido de se gestar uma nova organização que reduza os efeitos de sua divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico. Nessa perspectiva, a construção do projeto político pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central (VEIGA, 1998, p. 55).

Ou seja, a satisfação em trabalhar numa escola, atuando para atingir uma educação de qualidade, fortalecendo e consolidando a aprendizagem de seus alunos.

### **7.3 Analisando o processo de gestão escolar democrática**

Ao analisar a entrevista concedida pela gestora, destacamos alguns problemas relacionados ao processo de gestão democrática da escola na Tabela 3:

**Tabela 3 – Gestão Escolar Democrática**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUÇÕES</b>
1) Processo de escolha da direção escolar; 2) Desativação do Conselho Escolar.	- Eleições livres ou concurso; - Reformulação do conselho escolar e sua reativação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a entrevista com a gestora, indagamos como é escolhido o diretor para atuar nas escolas do município de Garanhuns? Ela afirmou que

*“Na rede municipal de ensino de Garanhuns, a escolha é feita por uma equipe da Secretaria de Educação, mediante o desempenho do professor em sala de aula” (Fala da diretora de escola). Mais adiante, complementa relatando que: “no município, ainda não existe o processo de eleição para a escolha dos gestores escolares” (Fala da diretora da escola).*

Segundo Libâneo (2001, p.332) infelizmente o nosso sistema educacional ainda “predomina a nomeação arbitrária de diretores pelos governos locais (governadores ou prefeitos)”. No entanto, podemos observar que a gestora frisa que:

*“No caso de Garanhuns, a escolha não é feita por nomeação política, pelo contrário, o novo gestor é escolhido dentre a equipe de profissionais da escola, atendendo a alguns critérios para participar dessa seleção: possuir mais de dois anos de sala de aula e ser professor efetivo da rede municipal de ensino” (Fala da diretora da escola).*

Para Libâneo (2001, p.322), deve existir formas distintas para escolher os gestores, tais como um concurso público, ou por eleições, ou pelo voto direto / participativo. Assim, dialogando com o discurso do autor e os dados levantados na entrevista com a gestora, podemos verificar a importância da escolha da direção da escola pela comunidade escolar, pois isso fortalece o processo de gestão democrática com a participação de toda a comunidade escolar.

No decorrer da entrevista, perguntamos a gestoras e na escola havia conselho colegiado para a tomada de decisões coletivas na escola, ela nos relatou que:

*“A gente tem o conselho, que na realidade está desativado, não por que não funcione, mas porque alguns membros do conselho eles saíram da escola para também assumir cargos em outras escolas, como cargos de gestão ou coordenação pedagógica, então dessa maneira ele precisa ser reformulado e reativado (Fala da diretora da escola, junho de 2019)” (Fala da diretora da escola).*

Neste sentido, Libâneo (2001, p.340) discute em relação à composição e atribuições dos conselhos ou colegiados escolares, explicando que:

O conselho de escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar [...] sua composição tem certa proporcionalidade de participação dos docentes, especialistas em educação, dos funcionários, dos alunos e de seus pais, preservando sempre 50% de integrantes da escola e 50% de participantes da comunidade.

Dessa maneira, podemos entender o quão importante para uma gestão democrática é a existência do conselho escolar, visto que, as decisões devem ser tomadas de modo que abranja não só a equipe escolar, mas, principalmente a comunidade em que a escola esteja inserida. Mais adiante, foi indagado a gestora sobre sua concepção a respeito de uma direção colegiada, respondeu que:

*“E aquela onde a gente toma as decisões de forma coletiva. Aqui a gente sempre procura que as questões sejam colocadas nos grupos, de acordo com o segmento, e a partir de então, a gente toma as decisões de acordo com a opinião desses grupos (Fala da diretora da escola, junho de 2019)” (Fala da diretora da escola).*

Assim, podemos dizer que, embora a escola não tenha conselho escolar, o discurso da gestora sobre a compreensão da direção colegiada é importante para um processo de gestão democrática, onde a participação de toda equipe e comunidade é um princípio a ser priorizado.

#### 7.4 Analisando a coordenação pedagógica

Nas observações realizadas durante o período do estágio, acompanhamos a prática da coordenadora pedagógica da Escola Municipal. Durante as visitas, foi possível entender a natureza do trabalho da coordenação no âmbito escolar, principalmente, a participação desse profissional para a melhoria da gestão escolar, capaz de criar estratégias adequadas para acompanhar e orientar o professor em sala de aula, atender as necessidades dos alunos e manter um diálogo contínuo com os pais, no entanto, vale lembrar que somente terá êxito se houver a colaboração de todos.

De acordo com as observações e entrevistas, podemos destacar algumas dificuldades como a falta de participação dos pais no processo educativo, no qual evidencia a necessidade de estimular o diálogo entre escola e família. Porém, sabemos que essa comunicação ainda é um desafio a ser vencido. Com isso, vejamos na Tabela 4 os problemas encontrados e as possíveis soluções em relação à coordenação pedagógica escola:

**Tabela 4 – Coordenação Pedagógica**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUÇÕES</b>
Falta de participação dos pais no processo educativo.	Criar projetos educativos em que os pais sejam protagonistas, a fim de motivá-los a participar das reuniões escolares e acompanhar a vida escolar dos filhos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O envolvimento dos pais no ambiente escolar causa impacto emocionalmente na vida escolar de seus filhos, fazendo com que se sintam acolhidos e, principalmente, valorizados pelos pais. Nesse âmbito, os eventos escolares possibilitam a aproximação entre a escola e família. Foram abordadas algumas perguntas para coordenadora, dentre elas, sobre o planejamento da coordenação pedagógica. Ela relatou que:

*“Tem um planejamento mensal a partir das atividades que existem fixas. Todas as segundas-feiras há atendimento aos pais e acompanhamento aos professores. Todas as sextas-feiras é feito um levantamento daqueles pais que devem ser chamados à escola. Geralmente esse atendimento na segunda fica prejudicado devido a outras demandas da escola. Os pais têm dificuldade sem comparecer à escola, e quando*

**Revista Educação e (Trans)formação, Garanhuns, v. 05, n. 01, jan. 2020 / jun. 2020**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/index>

*eles vêm, não podemos deixar para outro dia” (Fala da Coordenadora pedagógica, junho de 2019).*

Percebemos na fala acima citada, a importância do trabalho do coordenador pedagógico, principalmente quando é um profissional que planeja o trabalho levando em consideração as necessidades da escola. Ou seja, a coordenadora enfatiza que apenas um dia não é suficiente para atender a todos, e que possivelmente, nem todos podem comparecer no dia estabelecido para que haja esse diálogo. Como diz Vieira (2003, p.83) a função do coordenador é "garantir um processo de ensino-aprendizagem saudável e bem-sucedido", ou seja, o coordenador participa das diversas atividades do dia a dia escolar, auxilia a direção em atividades burocráticas e ainda recebe os alunos e os pais.

É pensando sobre a complexidade do trabalho da coordenação pedagógica e a dificuldade de mobilizar os pais a participar da vida dos filhos na escola, que pode ser pensado como alternativa, a criação de projetos educativos em que os pais sejam protagonistas, com o intuito de motivar a sua participação nas reuniões escolares e incentivar os filhos a participar dessas atividades.

## 7.5 Analisando o currículo escolar

Para conhecermos o currículo da escola, perguntamos a professora o que ela pensava sobre o currículo; se esse currículo contemplava a subjetividade do aluno e a realidade social do qual o ele faz parte. Como resposta, obtivemos o seguinte relato:

*“O currículo não contempla tudo. Falta o currículo contemplar a questão a autoestima, porque são situações gritantes, no sentido da violência, da baixa estima, os alunos vêm desestruturados de casa e trazem a desorganização emocional para a escola (...)” (fala da professora da escola, junho de 2019).*

Ela completa dizendo que a escola, infelizmente, não vai resolver a questão da desestruturação familiar dos alunos, porém, segundo a professora, a escola pode desenvolver projetos que busquem trabalhar a autoestima deles. Com base nesse levantamento, identificamos uma problemática com possíveis alternativas. Vejamos na Tabela 5 a seguir:

**Tabela 5 – Currículo**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUÇÕES</b>
O currículo não contempla as diferentes realidades dos alunos.	Pensar em projetos pedagógicos que levem em consideração a realidade de vida dos alunos. Discutir temas voltados às regras da

---

boa convivência na escola e na sociedade; debater temas que tratem da cultura da paz com vistas à reflexão sobre a violência na cidade, no Estado e na sociedade em geral, dentre outros.

---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebemos que estas são questões complexas, e merecem ser abordadas no currículo da escola. Afinal, o currículo contempla as diversas áreas do conhecimento, de modo a possibilitar um trabalho contextualizado e interdisciplinar. Consideramos a importância deste tema para a vida escolar dos alunos, uma vez que são questões que incidem na aprendizagem e no desenvolvimento dos mesmos.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa, de acordo com as observações realizadas durante o estágio supervisionado, foi sem dúvida muito importante para todos os estudantes/pesquisadores envolvidos. Além de proporcionar a divulgação científica dos dados observados, coletados e analisados, proporcionou uma profunda reflexão sobre o tema estudado.

Por fim, ressaltamos que essa pesquisa trouxe inúmeras contribuições para todos os envolvidos, através de dados muito importantes sobre todas as dimensões estudadas e analisadas. A partir dessa pesquisa pudemos compreender a importância em analisar a infraestrutura da escola, uma vez que esse ambiente deve sempre atender às especificações dos alunos que ali estudam, se transformando em um ambiente acolhedor, com uma estrutura física que contemple as necessidades pessoais de cada aluno, para que haja uma maior garantia dos direitos dos alunos, assim, gerando um ambiente de segurança e acolhimento para todos eles.

Em relação ao Projeto político Pedagógico, podemos destacar que a pesquisa nos mostrou a importância da escola possuir um projeto bem estruturado, desenvolvido por toda a comunidade escolar, envolvendo não só professores e coordenadores da escola, mas construído também com a participação dos pais e dos próprios alunos, uma vez que são eles que conhecem e que entendem suas próprias necessidades, para que no fim surja não apenas um documento que contenha o regimento da escola, mas um documento representativo da comunidade escolar. Entendemos que a Gestão Escolar é muito importante para os novos

modelos de educação que o nosso país está vivenciando atualmente, um modelo de ensino que não condiz mais com aquele modelo autoritário e hierárquico. Mas sim um modelo de ensino que busque contemplar as diferenças, o poder compartilhado, onde todos se unem para um bem maior, que é a promoção de uma educação pública e de qualidade. Entendemos também, e é muito importante ressaltar aqui, que o modelo de gestão escolar democrático não é um modelo simples para ser implementado nas escolas. É um modelo que exige amplos debates e formações, e que é necessária uma luta política-pedagógica muito grande, e podemos dizer que uma luta diária, uma luta por melhorias na educação, por reconhecimento à carreira docente e pelo desenvolvimento e capacitação de todos.

A partir dessa pesquisa, pudemos ter um maior contato e conhecimento sobre o cargo do coordenador pedagógico, verificamos também que as tarefas desse profissional vão além de questões administrativas/pedagógicas, se faz necessário que ele trace metas educativas, cuide do acompanhamento pessoal dos alunos, buscando as melhores orientações para alcançar os melhores resultados, cuide da comunicação da escola com os demais setores da sociedade, em síntese, ressaltamos que o coordenador pedagógico é totalmente indispensável.

Por fim, concluímos relatando sobre a importância de se ter um currículo escolar bem estruturado, que contemple não só as questões relacionadas ao ensino, mas que busque englobar as questões subjetivas dos alunos daquela localidade onde a escola está instalada, trazendo discussões sobre identidade, gêneros, sexualidade, religião, racismo, etc. com o objetivo de que a escola seja um ambiente acolhedor para o aluno, onde ele possa chegar na sala de aula e se sentir contemplado e respeitado da maneira que ele se reconhece como ser humano.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. **A prova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.** Art. 7, inc. II, “d”. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 jan. 2001.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros Básicos de Infra-estrutura para Instituições de Educação Infantil.** Brasília: MEC, SEB, 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica.** Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.



GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** – Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **“O sistema de organização e gestão da escola”**In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola-** teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas I Menga Lüdke, Marli E.D.A. André. - São Paulo: EPU, 1986

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica, 2007. Disponível em: [https://https://www.passeidireto.com/arquivo/1000780/willian-costa-rodrigues\\_metodologia\\_cientifica](https://https://www.passeidireto.com/arquivo/1000780/willian-costa-rodrigues_metodologia_cientifica) acesso em 08/07/2019.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.

VIEIRA, Marili M. da Silva. **O coordenador e os sentimentos envolvidos no cotidiano.**In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola.** São Paulo: Loyola, 2003, p. 83-92.