

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A EQUIPE GESTORA E A PERSPECTIVA DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTRUÇÃO DE
UMA ESCOLA PÚBLICA, AUTÔNOMA E
PARTICIPATIVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

JÉSSICA CRISTINE VIERA MACHADO

**Agudo, RS, Brasil.
2015**

A EQUIPE GESTORA E A PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA, AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA

JÉSSICA CRISTINE VIERA MACHADO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de

Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Profa. Me. Cláudia Letícia de Castro do Amaral

Agudo, RS, Brasil.

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A EQUIPE GESTORA E A PERSPECTIVA DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA,
AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA**

elaborada por

JÉSSICA CRISTINE VIERA MACHADO

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cláudia Letícia de Castro do Amaral, Me. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Me. (UFSM)

Agudo, 28 de novembro de 2015.

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação a Distância Especialização em Gestão
Educativa
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

A EQUIPE GESTORA E A PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA, AUTÔNOMA E PARTICIPATIVA

AUTORA: JÉSSICA CRISTINE VIERA MACHADO
ORIENTADORA: Prof^a. Me. CLÁUDIA LETICIA DE CASTRO DO AMARAL.
Local e Data da Defesa: Agudo, 28 de Novembro de 2015.

A presente monografia de Especialização em Gestão Educacional tem como tema o Diretor Escolar e a Gestão Democrática. Desse modo, tem-se como objetivo geral analisar o trabalho do diretor escolar na construção de uma escola pública, autônoma e participativa, considerando a perspectiva da Gestão Democrática. Para a realização deste estudo, que se caracteriza por ser uma pesquisa de cunho qualitativo de tipo estudo de caso, foram elencados alguns objetivos específicos: analisar o processo de escolha dos gestores na Instituição educacional pública e suas implicações para a construção de um ensino de qualidade; compreender e demonstrar a importância da formação permanente dos diretores como gestores escolares públicos para a efetiva qualidade da gestão e conseqüentemente a melhoria da educação, observando através de questionamentos se há a integração da comunidade com a equipe gestora e escola e investigar como a equipe gestora de escolas da cidade e/ou região reage frente a desafios propostos como: por em prática a legislação, resolução de conflitos entre escola e comunidade, manutenção de um conselho escolar ativo, se consegue ou tenta seguir os preceitos de uma gestão democrática. Nesse viés, também é objetivo analisar o princípio da gestão democrática em consonância com o papel do diretor escolar. Pode-se concluir que as características particulares dos gestores influenciam fortemente na construção da gestão da escola, em suas funções gerais como: planejamento, organização, direção e avaliação.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Diretor Escolar; Autonomia.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação a Distância Especialização em Gestão
Educativa
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

A MANAGEMENT TEAM AND MANAGEMENT OF DEMOCRATIC PERSPECTIVE ON THE CONSTRUCTION OF A PUBLIC SCHOOL, AUTONOMY AND PARTICIPATION

AUTHOR: JÉSSICA CRISTINE VIERA MACHADO
ADVISOR: Profª. Me. CLÁUDIA LETICIA DE CASTRO DO AMARAL
Local e Data da Defesa: Agudo, 28 de Novembro de 2015.

This monograph Specialization on Educational Management has as its theme the Head Teacher and the Democratic Management. Thus, it has as a general objective to analyze the work of the school principal to build a public, autonomous and participative school, considering the perspective of Democratic Management. For this study, which is characterized by being a qualitative research case study type, were listed some specific objectives: to analyze the process of choosing the managers in the public educational institution and its implications for the construction of quality education ; understand and demonstrate the importance of ongoing training of directors and public school administrators for effective quality management and consequently improving education, watching through questioning if there is a community integration with the management team and school and investigate how the management team city schools and / or region reacts against proposed challenges as put into practice the law, conflict resolution between school and community, maintaining an active school board, if you can or try to follow the precepts of a democratic management. In this bias, it also analyzes the principle of democratic management in line with the role of the school principal. It can be concluded that the particular characteristics of managers have a strong influence on school construction management, in its general functions such as planning, organization, management and evaluation.

Keywords: Democratic Management, School Principal, Autonomy

SUMÁRIO

RESUMO.....	04
ABSTRACT.....	05
APRESENTAÇÃO.....	07
1. AS INTERFACES ENTRE ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO	11
2. O PAPEL DA EQUIPE GESTORA COMO GESTORES ESCOLARES.....	17
CONCLUSÃO.....	24
APÊNDICE	28

APRESENTAÇÃO

O Diretor Escolar deve liderar uma gestão participativa e democrática na relação com os professores, funcionários e com a comunidade, mostrando-se positivo e confiante no desenvolvimento dos trabalhos, atuando como mediador para que a escola atinja um processo de ensino e aprendizagem de sucesso (SILVA, 2009).

A Gestão Democrática, já prevista na lei nº 10.576/1995, mas consagrada na Lei de Diretrizes e Bases 9394/96; compreende, portanto, a figura do Diretor enquanto sujeito capaz de promover e motivar a soma de esforços coletivos para alcançar os fins da escola, os objetivos da educação, compreendendo também que objeto de trabalho da educação é o sujeito (BORTOLINI, 2013).

Em algumas escolas, ainda há o modelo de direção de escolas fundamentado na figura do diretor outorgado, sem voz própria dentro do estabelecimento de ensino, tendo sua função resumida a guardião e regente da Instituição Escolar. Isso vem, aos poucos, sendo quebrado, tornando a escola um espaço aberto e de ensino e compartilhamento de saberes cada vez mais amplos e múltiplos.

Já há algum tempo, não se consegue mais notar mudanças efetivas no modelo educacional brasileiro, sendo este observado como estático, quando voltado ao cenário das escolas públicas. Segundo Lück (2000, p.28), “propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”. Para a autora (Ibid.), o diretor passa a ocupar uma posição de destaque nas mudanças necessárias frente ao olhar despolitizado imposto há várias décadas na educação brasileira.

Lück (2000, p. 28-29) ainda enfatiza que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”. Assim, é imprescindível que uma formação mais consistente para os gestores de escolas públicas e, mais especificamente, para as equipes diretivas, seja desencadeada e implementada de forma permanente.

O diretor não pode ser considerado importante somente pelo cargo que detém, mas sim pela capacidade de ser autêntico e desenvolver aspectos de a liderança e motivação no seu entorno de trabalho. Diante disso, problematiza-se: de

que modo o trabalho do diretor, considerando a perspectiva da gestão democrática, pode influenciar na construção de uma escola autônoma e participativa?

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o trabalho da Equipe Diretiva na construção de uma escola pública, autônoma e participativa, considerando a perspectiva da Gestão Democrática no contexto da Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farencena (E.M.E.F.V. F), localizada na cidade de Santa Maria/RS, no Bairro Camobi, o uso do nome da Escola em questão foi autorizado pela responsável da Instituição.

Entende-se que seja o diretor o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais na escola e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico, isto é, aquele que resulte em mais conhecimento, crescimento intelectual e pessoal dos alunos e formação continuada de docentes e gestores.

Como objetivos específicos, ressaltam-se: refletir sobre o processo de escolha dos diretores na Instituição educacional pública e suas implicações para a construção de um ensino de qualidade; compreender e demonstrar a importância da formação permanente dos diretores como gestores escolares públicos para a efetiva qualidade da gestão e conseqüentemente a melhoria da educação, observando através de questionamentos se há a integração da comunidade com a equipe gestora e escola e investigar como a equipe gestora de escolas da cidade e/ou região reage frente a desafios propostos como: por em prática a legislação, resolução de conflitos entre escola e comunidade, manutenção de um conselho escolar ativo, se consegue ou tenta seguir os preceitos de uma gestão democrática. Nesse viés, também é objetivo analisar o princípio da gestão democrática em consonância com o papel do diretor escolar.

A pesquisa monográfica ocorreu por meio de uma abordagem qualitativa, que segundo Ludke; André (1986, p.11), tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, através de leituras exploratórias de obras científicas de autores estudados durante o curso de Gestão Educacional que permitirão análises e reflexões críticas no tocante à temática sugerida, juntamente com um estudo de caso em uma escola da cidade analisada sob os dados elaborados com a utilização de um questionário para obtenção de respostas e informações por parte de Diretores de Escolas públicas locais.

Assim, a metodologia a ser utilizada se realizará através da aplicação de um questionário (em anexo), em que constam questões relativas a situações cotidianas do meio escolar com o foco principal no diretor como gestor. Este questionário foi respondido pela Vice-Diretora da Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena. Foi agendado um horário que fosse compatível com a disponibilidade da professora e, através de uma conversa orientada pelas perguntas do questionário, foi-se obtendo as respostas que serviram como subsídio para a construção do presente trabalho.

A atividade foi posta em prática viabilizada através de informações referentes à Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena, localizada na Rua João Fontoura e Souza, s/n - Vila Tereza, Bairro Camobi, na cidade de Santa Maria. Esta Escola oferta o Ensino Fundamental de nove anos. Os dados iniciais referentes à Escola, a fim de situar o contexto de pesquisa, foram obtidos na análise do seu Projeto Político Pedagógico (PPP E.M.E.F.V. F, 2015).

A escola está localizada no centro do bairro Camobi, próximo a vários pontos comerciais e à rótula de acesso à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o que a torna um local de fácil acesso, bem como, em um contexto social, cultural e físico com infraestrutura razoável. É uma região que tem se desenvolvido bastante nos últimos anos e com grandes possibilidades de crescimento, o que poderá trazer benefícios e certamente trará necessidade de adequação da escola à nova realidade.

A situação socioeconômica da comunidade é considerada boa, sendo que grande parte são funcionários do comércio, bancos, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), militares da Base Aérea de Santa Maria (BASM), o que não exclui também famílias com baixo poder aquisitivo.

Considera-se uma comunidade com bom nível educacional, visto que não há analfabetos, a maioria tem pelo menos ensino fundamental e grande parte dos pais tem curso superior.

É importante destacar que muitos dos atuais pais são ex-alunos que retornam com seus filhos favorecendo também a formação de um vínculo afetivo com a escola. Atualmente a escola conta com 419 alunos e 32 professores em quadro funcional (PPP E.M.E.F.V. F, 2015). Considerando o contexto escolar descrito, o presente trabalho será composto por dois capítulos sendo estes: As interfaces entre administração e a Gestão Democrática da educação e O papel da equipe gestora

como gestores escolares. Para finalizar, apresenta-se a conclusão com algumas considerações e encaminhamentos sobre o que foi exposto no decorrer do trabalho.

1. AS INTERFACES ENTRE ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

Nas últimas décadas, tem sido discutido um novo projeto de educação para o Brasil, como forma de enfrentar o desafio de constituir-se uma educação de qualidade para todos (MODOLO, 2007).

Os termos “administração da educação” ou “gestão da educação” têm sido utilizados na área educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. “Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (LÜCK, 2009, p. 24).

Segundo Valérien (1992, p.15), o conceito da expressão Gestão ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no direcionamento das questões deste campo de estudo. Tal conceito está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

A gestão de sistema implica o ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola (BRASIL, 2004, vol. 5, p. 25).

A Gestão Democrática, na visão de Lück (2000, p. 28), é a implicação de que necessariamente todos os envolvidos com a instituição de ensino participem da elaboração e da execução dos planejamentos da escola e a formação dos gestores se torna nesse cenário mecanismo fundamental na implementação e ressignificação do ideário de gestão educacional.

São muitos os aspectos que englobam uma gestão democrática, mas alguns princípios básicos devem ser seguidos para que, dessa forma, possa ser realmente

efetivada. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394, 20 de dezembro de 2006, estabelece em seu artigo 14 que:

Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

É na convivência, por meio da interação, da participação dos alunos, professores e da comunidade que o gestor educacional exercita uma gestão democrática, onde todos possam sentir-se seguros em opinar e sugerir. Uma escola democrática pode ser definida como “uma instituição que se propõe instruir e formar alunos e alunas por meio da participação, juntamente com professores e professoras, no transcorrer das tarefas de trabalho e convivência docente” (PUIG, 2000).

[...] Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Uma escola democrática pretende que os alunos sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis. Uma escola democrática deseja que a participação dos alunos e a responsabilidade dos educadores se complementem.

É, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que permitem incrementar paulatinamente a amplitude de sua participação na comunidade (PUIG, 2000, p.27-28), portanto, é aquela em que o gestor dialoga com o coletivo da escola e cujas práticas pedagógicas têm como meta a formação do aluno autônomo para viver numa sociedade democrática, respeitando valores nela existentes e, dessa forma contribuir

[...] para a construção de um mundo qualitativamente melhor para todos, o que poderia ser sintetizado em educação para a democracia, compreendida como mediação para a construção e exercício da liberdade individual e social. (BEDENDI, 2003, p. 61)

A Gestão Escolar efetiva deve ter clareza sobre qual seja o propósito para o futuro, identificar os saberes necessários a uma prática pedagógica contextualizada

com realidades atuais é fundamental para construir um modelo educacional de qualidade.

Segundo Morin (2001), a educação torna-se cega quando não compreende o que vem a ser o conhecimento humano com todas as suas nuances e diferentes leituras, nesse processo torna-se importante a presença do Gestor relacionando a importância do conhecimento pertinente.

Discutir sobre a democratização leva a uma reflexão sobre os canais efetivos de participação nas relações de poder existentes no cotidiano escolar. Ao falarmos sobre relação de poder, temos que abordar a autoridade no interior da escola, no sentido de que a mesma seja um mecanismo para possibilitar o funcionamento e a autonomia da escola. Em relação a isso, temos a seguinte abordagem de Paro:

Mas, se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de sonho irrealizável, e não no sentido que falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas” e acomodações” de interesses, continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas dos que os mantêm permanentemente no poder (PARO, 1995, p. 14).

Libâneo (2001) argumenta que, atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura e identidade organizacional. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, calculável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão as coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos.

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas (LUCK, 2007, p.33).

A capacidade conceitual, que envolve o pensamento abstrato, é necessária de modo a tornar o diretor capaz de lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve. Essa capacidade é desenvolvida a partir de ideias emergentes tanto de leituras teóricas como de

interpretação de significados, resultante da reflexão suscitada pela prática. Essas idéias se constituem no repertório sobre o qual se assenta a possibilidade de melhoria da educação. Afinal, como Imbernón (2000, p. 20) afirma, “as idéias são a fonte da reflexão e propiciarão novas ações educacionais”.

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual (Penin, 2001).

Compete, pois ao diretor escolar, para o exercício pleno de seu trabalho, construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo, a saber, traduzir esse repertório em ações efetivas sobre: i) políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo; ii) os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento; iii) os desafios de orientação Dimensões da gestão escolar e suas competências 19 e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórias.

Lück (2000) defende a capacitação do gestor como condição prévia à sua função:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige o profissionalismo (LUCK, 2000, p.29).

A Gestão Educacional está ligada a quatro componentes que lhe são praticamente indissociáveis: participação, democracia, autonomia e autocontrole. A participação é a melhor maneira de assegurar a democratização da escola,

possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões. Mas é necessário que essa participação aconteça de fato, não apenas de corpo presente para assinaturas, somente para cumprimentos de normas. Deve prevalecer o processo e não o produto.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena (2015, p. 23),

[a] escola é um sistema, um conjunto organizado de partes interdependentes que se relacionam em busca de objetivos comuns. Como sistemas, cada componente contribui para o bom funcionamento do outro. Isso significa que os componentes presentes na organização escolar devem ser tratados de forma integrada.

A escola como organização terá sucesso quando conseguir administrar seus componentes e recursos de modo a fazer certas as coisas (eficiência); fazer as coisas certas (eficácia); fazer certo as coisas certas (efetividade) e garantir igualdade de condições para todos (equidade).

A escola pública faz parte de um sistema que tem como mantenedora a Secretaria de Educação, a esta cabe estabelecer padrões educacionais de desempenho que mostrem o que o aluno deve saber ao concluir cada ano; desenvolver um sistema de avaliação que permita avaliar a implantação desses padrões; desenvolver mecanismos que permitam às escolas ter mais autonomia e responsabilidade pelos serviços que prestam; fortalecer os profissionais do magistério, capacitando-os e proporcionando-lhes condições adequadas de trabalho; e desenvolver medidas que promovam a equidade (PPP EMVF, 2015).

A Escola tem a visão de Escola Pública em que haja o produção de educação de qualidade, ou seja, um ensino e aprendizagem eficiente e eficaz, voltada para o atendimento das necessidades e expectativas de seus alunos, pais, comunidade e sociedade e estar disposta a prestar contas de sua atuação.

Gerir democrática e participativamente a escola significa usar de todas as oportunidades que ela oferece, tanto para realizar práticas como para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para vida pessoal e social. Afinal, a escola não é uma oficina produtiva, mas sim um lugar de aprendizagem e desenvolvimento. “O mais importante na vida escolar não é o ganhar ou o perder, mas o aprender a

ser e o aprender a viver juntos, para o bem-estar de si mesmo e do outro, com qualidade” (LUCKESI, 2007).

Para realizarmos a Gestão Escolar numa perspectiva democrática, contemplando o coletivo, de acordo com as propostas educacionais contidas no Projeto Político Pedagógico da Escola; é necessário buscarmos parcerias com os funcionários e comunidade e confiar nas pessoas com quem trabalhamos. Para constituir-se em instrumento de democratização das relações do interior da escola, ampliando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios e especificidade do trabalho pedagógico escolar.

Buscar promover o exercício de Cidadania no interior das escolas, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade, laica, gratuita e Universal. Estabelecer políticas e diretrizes norteadoras da organização do trabalho pedagógico na escola, a partir dos interesses e expectativas histórico-sociais, em consonância com as orientações e a legislação vigente. O Conselho Escolar com representantes dos diversos seguimentos da comunidade escolar amplia significativamente as condições de exercício e prática participativa, tendo importante contribuição para a democratização da gestão.

É necessário que fique claro que a LDB (9394/96) não institui o Conselho Escolar, apenas sugere como alternativa para a escola. Não é a legislação em si que vai transformar a realidade, mas o dia-a-dia no contexto escolar, durante a prática pedagógica e com o acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar, realizando intervenções necessárias, tendo como pressuposto o Projeto Político Pedagógico; garantindo o cumprimento da função social e da especificidade do trabalho Pedagógico da Escola, de modo que as atividades educativas escolares estejam pautadas nos princípios da Gestão Democrática.

Sabe-se que somente será possível a atuação de uma gestão democrática nas escolas públicas se for exercido o poder da democracia por todos os autores sociais presentes na unidade escolar. E esse poder só é exercido através do conhecimento e participação de todos. E para alcançarmos a efetivação da gestão democrática, devemos descentralizar o poder dos gestores e buscar a participação dos membros do Conselho Escolar onde eles exercitem o seu direito de participarem e decidirem juntos os problemas educacionais existentes.

2. O PAPEL DA EQUIPE GESTORA COMO GESTORES ESCOLARES

O diretor torna-se cada vez mais importante para a formação e construção de um cenário ideal de escola pública mais autônoma e participativa, fazendo com que esta possa atender de modo mais eficaz às necessidades da formação do ser humano, onde saiba conviver com seus semelhantes e com a natureza.

Falar em processo de construção coletiva, falar em perspectiva da gestão é tratar de:

[u]m processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO apud FERREIRA, 2006, p. 79).

O papel do diretor como responsável pela gestão escolar e suas competências é uma tarefa complexa de difícil desempenho frente à escola e seus atores, principalmente se considerarmos que o indivíduo que assume essa função na escola sempre esteve em sala de aula como professor que é de ofício.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade

escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

A Constituição Federal, promulgada em 1988, em seu artigo 205, destaca a importância da escola no seio da sociedade, reforçando a relevância de esforços sociais, pois “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2004).

O dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos (SILVA, 2009). Segundo Libâneo,

[m]uitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Propõe-se que o diretor seja capaz de “organizar” a escola junto com a comunidade, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente, suas necessidades. Para isso deve ter disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações em busca da melhoria da qualidade do ensino, agir com a razão e ter espírito de liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

O diretor como gestor, deve sempre tentar superar os desafios que são encontrados no atributo de suas funções, procurando manter em evidência a valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que estes se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que “alguém manda e alguém obedece”, e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento (SILVA, 2012, p.12).

O perfil deste profissional vai estar alicerçado de tal forma que atenda a demandas sociais, que faça a articulação da escola com outras organizações, ajude na promoção de um ensino de melhor qualidade, seja capaz de realizar uma avaliação objetivando uma realimentação contínua, sistematize propostas integradas e alinhadas as concepções que formem um individuo que viva sua cotidianidade.

Perrenoud (2000) defende que para uma boa gestão deve haver competência, que é dita como: “a noção de competência designará uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar as situações”. Ainda, as competências não são saberes, a mobilização deve ser pertinente, o exercício da competência utiliza estruturas mentais complexas e são construídas nas relações cotidianas. Ressalta-se que elas devem ser elaboradas no coletivo, fazendo sentido no contexto escolar e na sociedade.

O papel e a atuação do diretor no contexto educacional é contraditório e difícil. Além das determinações do Estado, que deve cumprir como responsável pela instituição deve ter competência técnica, o que nem sempre é garantido na sua formação. Mas uma coisa é certa, o diretor deve ser o mediador para que na soma dos esforços, possa, com a comunidade, implantar e desenvolver práticas e ações compartilhadas, que contribuam para as decisões coletivas que fortaleçam a participação efetiva da comunidade. Somente assim, poderemos efetivar a sonhada e utópica gestão escolar democrática.

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Na prática talvez não seja tão simples, pois obter consenso entre as partes requer muita habilidade, mas é importante a aplicação do planejamento participativo por uma gestão que seja participativa. Por meio de uma gestão participativa tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada visando a atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte (RIOS, 2003).

Para que qualquer gestor consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola, é preciso que ocorra uma mudança na atitude das pessoas, com o objetivo de que passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal. “Atitude é uma predisposição

subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, da cognição e da afetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação” (MATTAR, 1999, p.199).

É importante que, cada vez mais, a comunidade como sociedade esteja envolvida no âmbito escolar, estando abertos a novos desafios, novos conceitos e novas oportunidades, só assim conseguiremos ter indivíduos capazes e pensantes, com poder e eficiência.

Isto traz à tona a inserção de tecnologias dentro do meio escolar, mas isto não pode ser tido como garantia de que realmente ocorrerão mudanças nas práticas pedagógicas. Necessita-se que, cada vez mais, os docentes não desconsiderem o novo, na atualização e na questão do “chamar” o aluno para o novo, também deixando que ele traga o novo para o meio educacional. No entanto, isso deve acontecer considerando a história da escola, seus projetos já estabelecidos, resignificando o passado tanto das experiências positivas como negativas, e certamente, cada vez mais repensando sua prática pedagógica.

Desse modo, o papel do diretor escolar é bastante complexo, pois ele deve traçar estratégias para que os objetivos e metas sejam alcançados, aliado ao espírito de liderança para gerir os diversos recursos. É de suma importância observar que deve ser um líder nato e não o chefe, aquele que impõe condições quanto às políticas institucionais, o líder será aquele que vai em busca de uma equipe para obterem êxito juntos, tem a empatia necessária, capacidade de comprometimento natural e vai estar sempre disponível a mudanças e aberto a críticas.

Conforme afirmado em trabalho conjunto entre Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e Ministério da Educação e Cultura (MEC):

[o] diretor é cada vez mais consciente a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão (VALERIEN, 1992, p. 15).

Lück (2000) defende a capacitação do gestor como condição prévia à sua função:

[n]ão se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-

comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. (LUCK, 2000, p. 29)

No caso da escola em análise, a equipe diretiva realiza reuniões paralelamente às atividades dos professores para que haja um acompanhamento das atividades dos docentes, e por meio do conselho de classe são expostas as opiniões, críticas e sugestões.

De acordo com a Direção da Escola, é comprovada a falta de tempo hábil para os professores cumprirem seus planejamentos de aula, sendo que, nos anos finais, os docentes têm um turno para planejamento e nos anos iniciais esse turno já não é possível, pois pelo projeto proposto pela Prefeitura Municipal a carga horária não abrange as necessidades de planejamento, ou seja, não consta horário livre no projeto.

A discussão e elaboração do PPP da Escola é refeita a cada três anos com a participação de todos os segmentos da escola, sendo realizadas reuniões para troca de informações, realização de questionários com alunos, pais e funcionários, sendo também que é aberta a presença e participação da comunidade em geral.

A avaliação dos professores é realizada a cada fim de ano, em que é feito um diagnóstico da situação de ensino-aprendizagem, mas, de acordo com a diretora, não tem o efeito esperado. O que se esperaria é uma maior interação professor-aluno, um maior tempo de planejamento para um melhor resultado no ensino dos alunos. Justamente um dos motivos é a falta de tempo de um planejamento adequado e coerente.

A equipe gestora encontra alguns problemas em cumprir a Legislação Educacional, um exemplo citado tem-se: a restrição quanto ao aluno sair mais cedo, ou seja, com esta restrição os alunos tornam-se “obrigados” a permanecer na escola mesmo não havendo atividades em sua turma, isto inviabiliza a progressão em alguns sentidos e também o uso do tempo pelo docente.

De acordo com a direção da Escola, uma gestão democrática basicamente pode ser entendida como uma escola participativa, com uma abertura ampla para a comunidade e sem “donos da verdade”, capaz de resolver conflitos e trazer o aluno

para o meio educacional através da inovação e educação de qualidade. E segundo a vice-diretora, na escola isto é possível e acontece. São algumas características da gestão escolar democrática: o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, a transparência (capacidade de deixar claro para a comunidade como são usados os recursos da escola, inclusive, os financeiros).

A Diretora da Escola em questão é eleita através de votação, entre professores, alunos e comunidade em geral. São feitas “campanhas eleitorais” no ambiente educacional e eleitas chapas.

A escola mantém um ótimo relacionamento com a comunidade e os pais. De acordo com a coordenação, no momento atual, estão observando uma série de mudanças em todos os campos da sociedade e conseqüentemente na educação. A luta pela melhoria da qualidade da educação é antiga, porém, frente ao neoliberalismo, o capitalismo favorece as desigualdades sociais, cabe a escola enfrentar os desafios impostos frente às novas exigências da sociedade, caracterizada pelo avanço acelerado da revolução econômica, política, científica e tecnológica, resgatando o social, oferecendo uma educação pública, democrática e de qualidade.

Compartilhar decisões significa envolver os pais, alunos, professores e funcionários e outras pessoas da comunidade na administração escolar. Quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de que dêem certo é bem maior. Discutir propostas e implementar ações conjuntas por meio de parceiras proporciona grandes resultados para melhorar a qualidade da escola no país. Por fim, o diálogo é a melhor forma de enfrentar conflitos com os que pensam diferente de nós e, juntos negociar.

Acredita-se numa proposta em que postos de saúde, centros culturais, bibliotecas, organizações não governamentais e universidades venham trabalhar junto com a escola, pois é um jeito de envolver mais pessoas no propósito de oferecer uma formação mais ampla para os alunos.

A autoavaliação institucional é considerada deficitária por não ser muito metódica, ela ocorre por meio de conversas ou por escrito pelos professores e alunos. Com relação à avaliação dos alunos, esta ocorre a cada 3 meses através de uma reunião com um pré-conselho e um professor conselheiro que passa as informações referentes a turma que é responsável.

A Escola apresenta um Conselho Escolar que é composto por número ímpar de integrantes assim distribuídos: diretor (a), dois (2) representantes dos professores, dois (2) representantes dos funcionários, dois (2) representantes dos pais e dois (2) representantes dos alunos, sendo eleito entre estes o presidente. Neste ano, pela primeira vez, o presidente do conselho é um professor da Escola, nos outros anos sempre foi um pai representante da comunidade.

Vale mencionar que, dentre os problemas da escola, existe a falta de docentes para lecionar nos anos iniciais. Mesmo com professores cedidos, a demanda ainda é deficitária.

Ressalta-se, por fim, que as queixas da comunidade sobre a Instituição são prontamente ouvidas e esclarecidas assim que possível, a comunidade é muito ativa, e como participa também cobra respostas e soluções. A comunidade em geral sempre está em contato com a escola, seja em reuniões, ou seja, através de conversas informais, os pais estão sempre que podem na escola, observando e sugerindo melhorias, e cobrando o que lhes foi prometido.

CONCLUSÃO

Nos últimos anos, a Gestão Educacional e a sua aplicabilidade nas escolas, comporta-se como um paradigma de ampla discussão, visto que essa nova prática de compreensão do espaço escolar como um ambiente transformador e direcionado à formação de um cidadão capacitado para a complexidade do mundo contemporâneo.

Para que ocorra o desenvolvimento do trabalho escolar, é preciso que os gestores tenham uma visão abrangente, ou seja, uma percepção geral nas relações entre os vários componentes que participam das articulações educacionais, para que, desta forma, consigam orientar-se através do novo paradigma de que norteiam o trabalho escolar.

Acredita-se que as características particulares dos gestores influenciam fortemente na construção da gestão da escola, em suas funções gerais como: planejamento, organização, direção e avaliação.

Diante disso, problematizou-se: de que modo o trabalho do diretor, considerando a perspectiva da gestão democrática, pode influenciar e auxiliar na construção de uma escola autônoma e participativa?

Este estudo mostrou que, para que de fato a escola organize suas ações, é imprescindível que os gestores trabalhem com a sensibilização dos professores, esclarecendo e construindo conjuntamente com estes as metas e os objetivos a serem alcançados na instituição educacional. Assim, diante da conscientização da importância do trabalho em conjunto de toda a equipe escolar, é que resultará em uma melhor comunicação da própria instituição com a comunidade.

Mas também é preciso que a escola seja um exemplo de organização democrática para a sociedade, pois é desta forma que se poderá alcançar o desenvolvimento do educando e seu preparo para o exercício da cidadania e sua verdadeira qualificação para o trabalho.

Vale ressaltar que a concepção de gestão democrática proposta aqui envolve a participação de todos da instituição de ensino na elaboração e execução dos planejamentos da escola, com isso a formação dos gestores se torna um mecanismo fundamental na implementação e ressignificação do ideário de gestão educacional. A democracia dentro da escola eleva a premissa de que os alunos são

os protagonistas da própria educação e que participem diretamente de todos os processos formativos possíveis.

A escola de qualidade é construída de maneira decisiva no seu interior, por seus integrantes, e assume um compromisso claro e inequívoco de desempenho superior junto à comunidade que a que serve.

O diretor como gestor deve ter os olhos e ouvidos abertos, percebendo o que está certo ou errado, o que não funciona em que aspectos pode melhorar em si mesmo, com os professores, alunos. Perceber a importância de capacitar seus professores a fim de que se vejam como ótimos profissionais, criando autoconceito positivo nos mesmos, ser um motivador para o sucesso. É importante que saiba valorizar o que cada um tem de bom, demonstrando seu nível de satisfação com os mesmos, seja tratando-se de professores, pais de alunos ou dos próprios alunos, destacando sempre as conquistas alcançadas.

A gestão escolar democrática participativa é o elemento de democratização da escola e de articular as relações sociais com o contexto histórico que vivenciamos. Esta forma de gestão é construída no cotidiano escolar e que encontra, na figura do gestor, um de seus responsáveis, para a criação e manutenção de processos, atitudes e vivências democráticas.

Todos na Escola devem unir esforços para implementar ações que venham ao encontro dos fins educacionais, compreendendo e aceitando o princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, bem como que o Projeto Político Pedagógico (PPP) deve ser elaborado através de construção coletiva, ou seja, com a participação ativa de toda a comunidade escolar e local.

Pode-se afirmar que a escola como uma comunidade democrática de aprendizagem é um entendimento que, aos poucos, vai sendo incorporado no dia a dia da instituição escolar, o que certamente oportunizará a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

REFERÊNCIAS

- BEDENDI, Teresa do Carmo Ferrari. **Resistência e Práticas Pedagógicas**. Dissertação de Mestrado. Campinas: Unicamp, 2003. P.61.
- BORTOLINI, Jairo César. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. Interletras, vol 3, ed 17, abril 2013-setembro 2013.p 15.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25.
- BRASIL: **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC/SEC, 2006.
- FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2006.
- IMBERNÓN, Francisco (org.). **A educação no século XXI: os desafios do futuro imediato**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. ed**. Goiânia: Alternativa, 2001. p 217.
- LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: EM ABERTO. Vol. 17, n 72, fev/jun, 2000.p. 28-29.
- _____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007
- _____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.p. 24.
- LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v.1. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- MODOLO, Camila Pilastrri. **A Gestão Democrática Participativa e a ação docente**. Faculdade de Ciências Campus de Bauru. Trabalho apresentado como exigência

parcial para a conclusão do Curso de Pedagogia da Faculdade de Ciências. UNESP. Bauru. 2007.

MORIN, Edgar. **A religião dos saberes** – o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo. Ática, 1995.

PENIN, Sônia et. al. **Progestão: Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Módulo I. Brasília: Consed. 2001.

PERRENOUD. Philippe. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PUIG, Josep M. **Democracia e Participação Escolar – Propostas de Atividades**. São Paulo: Moderna, 2000. p.27-28.

Projeto Político pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena (PPP EMEFVF, 2015)

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. 2009. In: Revista Conteúdo. Vol. I, nº 2. Capivari: jul./dez., 2009; p. 67.

SILVA, Camila de Oliveira. A atuação do gestor e a questão da liderança nas organizações. Monografia. Rio de Janeiro. 2012. P.12.

VALERIEN, Jean, DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.p.15

APÊNDICE



**Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional**

O diretor escolar e a perspectiva da Gestão Democrática na construção de uma escola pública, autônoma e participativa.

**Profª. Orientadora: Cláudia Leticia do Amaral
Acadêmica: Jéssica C.V. Machado**

Questionário:

- 1-A equipe gestora acompanha as atividades realizadas pelos docentes? De que forma?
- 2-É assegurado tempo de planejamento hábil aos professores?
- 3-Como é feita a discussão e elaboração do projeto político-pedagógico da escola?
- 4-São realizadas avaliações dos professores e da instituição? Como? Quais?
- 5-São realizadas reuniões para troca de informações com professores quanto com a comunidade? Qual frequência?
- 6-A equipe gestora consegue cumprir a legislação relacionada à área?
- 7-O que entendes como gestão democrática? Ela acontece nesta escola? Como?
- 8-Mantém um bom relacionamento com os pais e a comunidade? Como isso acontece?
- 9-Quais procedimentos são adotados para a realização de auto avaliação institucional?
- 10-Existem professores em número suficiente em seu quadro?
- 11-Existe um conselho escolar ativo? Como é formado?
- 12-Há outras organizações como por exemplo CPM?
- 13-As queixas da comunidade sobre a instituição são levadas em consideração? Como são manifestadas?

