

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Thaís Cardoso Mora

**A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Santana do Livramento, RS, Brasil
2018

Thaís Cardoso Mora

**A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Bagolin Zambon

Santana do Livramento, RS, Brasil
2018

Thaís Cardoso Mora

**A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de junho de 2018

**Luciana Bagolin Zambon, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Carmem Damaris da Silva, Ms. (UFSM)

Micheli Daiani Hennicka, Ms. (UFSM)

Santana do Livramento, RS, Brasil
2018.

RESUMO

A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Autora: Thaís Cardoso Mora
Orientadora: Profa. Dra. Luciana Zambon

Este trabalho focaliza o estudo da participação dos professores na Gestão Escolar Democrática. Seu objetivo principal é compreender como se efetiva na prática a participação dos professores no processo de democratização da escola. Mais especificamente, buscamos responder o seguinte problema de pesquisa: De que formas se dá a participação dos professores na gestão escolar democrática? Para responder a questão da pesquisa, que permeia a participação dos professores na gestão democrática escolar, foram propostos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar de que formas ocorre a participação dos professores em reuniões com a direção da escola; Compreender como se efetiva o processo de democratização da gestão escolar; Analisar a perspectiva do professor na tomada de decisões da escola. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com professores da rede estadual da cidade de Sant'Ana do Livramento, mediante a utilização de questionários. No total, 12 professores atuantes em 03 escolas responderam ao questionário. Pela análise das informações coletadas, podemos afirmar que os professores são participativos e ativos no que diz respeito ao âmbito pedagógico e se sentem mais seguros em opinar nas reuniões. Porém, no que diz respeito à participação deles na tomada de decisões, pudemos verificar que eles não se consideram participantes ativos, seguros e confiantes em opinar.

Palavras-chave: Gestão escolar; Participação dos professores; Escolas de educação básica

RESUMEN

LA PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES EN LA GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Autora: Thaís Cardoso Mora
Orientadora: Profa. Dra. Luciana Zambon

Este trabajo enfoca la participación del profesor en la Gestión Escolar Democrática. Su objetivo principal es comprender como se efectiva en la práctica la participación de los profesores en el proceso de democratización en la escuela. Más específicamente, buscamos responder el siguiente problema de pesquisa: De que formas se da la participación de los profesores en la gestión escolar democrática? Para responder esta cuestión de la pesquisa, que permea la participación de los profesores en la gestión democrática escolar, fueron propuestos los siguientes objetivos específicos: Caracterizar de que formas ocurre la participación de los profesores en reuniones con la dirección de la escuela; Comprender como se efectiva el proceso de democratización de la gestión escolar; Analizar la perspectiva del profesor en la tomada de decisiones en la escuela. Para tanto, fue realizada una pesquisa con profesores de la red estadual de la ciudad de Santana do Livramento, mediante la utilización de cuestionarios. En el total, 12 profesores actuantes en 03 escuelas respondieron al cuestionario. Por el análisis de las informaciones colectadas, pudimos afirmar que los profesores son participativos y activos en el ámbito pedagógico y se sienten más seguros en opinar en las reuniones. Pero, en lo que se habla sobre la tomada de decisiones, pudimos verificar que ellos no se consideran participantes activos, seguros y confiantes en opinar.

Palabras-claves: Gestión escolar; Participación de los profesores; Escuelas de educación básica

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características dos diferentes tipos de gestão.....	12
QUADRO 2– Respostas acerca das reuniões pedagógicas.....	17
QUADRO 3 – Participação da comunidade escolar.....	19
QUADRO 4 – Respostas acerca das decisões vindas da mantenedora.....	20
QUADRO 5 – Espaço utilizado para tomada de decisões.....	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA: ORIGEM E PERSPECTIVAS	11
3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS	16
4. RESULTADOS.....	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE I.....	29
APÊNDICE II.....	32

1. INTRODUÇÃO

Conclui minha graduação em 2015 em Letras – português e espanhol pela UNIP – Universidade Paulista e trabalhei na rede municipal de ensino da minha cidade Sant’Ana do Livramento/RS, que faz fronteira com a cidade de Rivera/UY. Durante o meu trabalho nessa rede, conheci a Coordenadora de Português da Secretaria Municipal de Educação que me indicou para trabalhar em um curso de línguas em Rivera. Passado um ano, em que ela conheceu melhor o meu trabalho como docente, ela me indicou para trabalhar em um colégio privado também em Rivera/UY. Nesse momento, por acaso ano eleitoral, o meu contrato na Secretaria Municipal de Educação não foi renovado, então aceitei entrar nesse colégio privado. Desde então trabalho no Uruguai, mais precisamente há quatro anos, como professora.

Conforme Saviani (1995), o trabalho educativo é o ato de produzir de forma direta e intencional em cada indivíduo a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o que motiva o ser humano a se tornar um ser único e individual, dentro da coletividade da qual ele convive e está inserido, é um objetivo a ser alcançado pelos educadores que devem buscar alternativas e formas mais adequadas para estimular os indivíduos a se tornarem mais humanos.

Podemos refletir então sobre os elementos culturais que, após serem assimilados pelo ser humano, o tornam um ser mais humanizado, podendo auxiliá-lo no seu processo de formação e crescimento. É essa participação direta do professor em auxiliar no cumprimento desse objetivo que tem me impulsionado cada vez mais em me capacitar e tentar formar cidadãos melhores para o convívio social. Assim, em 2017, consegui ingressar na pós-graduação à distância pela UFSM – Universidade Federal de Santa Maria e em 2018 consegui ingressar no Mestrado Profissional da Unipampa – Bagé/RS.

Este trabalho está focalizado no estudo da Gestão Escolar Democrática. O Brasil é um país que ainda está imergindo no processo democrático, e a educação ainda está passando por esse processo e buscando alternativas para concretizar tal ideal. Os desafios são vários e essa modificação ainda tem várias discussões no âmbito sociológico e educacional. Então, é necessário definir os meios a partir dos quais serão realizados esses processos democráticos escolares, tendo em vista que

o sistema brasileiro de educação está buscando uma melhoria e avanço, além da qualidade de ensino com a participação de todos.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é compreender como se efetiva na prática a participação dos professores no processo de democratização da escola. Buscamos responder o seguinte problema de pesquisa: De que formas se dá a participação dos professores na gestão escolar democrática? Para responder a questão da pesquisa, que permeia a participação dos professores na gestão democrática escolar, foram propostos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar de que formas ocorre a participação dos professores em reuniões com a direção da escola; Compreender como se efetiva o processo de democratização da gestão escolar; Analisar a perspectiva do professor na tomada de decisões da escola.

Segundo Paro (2006), a democratização na escola encontra vários obstáculos antes de concretizar-se, porém é necessário que a comunidade saiba da sua importante relevância nesse processo de participação. Não se pode desistir nos primeiros problemas, deve-se enfrentá-los e seguir lutando por uma universalização na educação e seguir pressionando o Estado para que isso ocorra de fato. Só assim teremos uma educação de qualidade, onde todos lutam juntos para alcançar esse objetivo.

Tentando compreender melhor como se dá esse processo de participação dos professores na gestão da escola, foi que decidi abordar esse tema neste trabalho. Diversos relatos de professores apontam dificuldades em suas escolas, que acabam sempre tendo que se submeter ao sistema. Assim, a escola não exerce sua autonomia, nem mesmo os professores podem dar sua opinião ou colaborar nas decisões tomadas pela escola. Após todas essas reflexões, me inclinei para esse tema tentando entender a gestão democrática e como ela acontece na prática.

Conforme o artigo 14 da LDB, que trata da gestão democrática e a participação dos professores e comunidade escolar, realizei uma pesquisa composta por 9 perguntas, tal questionário foi respondido por 12 professores da rede pública estadual da cidade de Santana do Livramento/RS, que deram sua opinião sobre a sua vivência efetiva no processo de democratização das escolas das quais eles atuam.

Esta pesquisa está dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresentamos a base conceitual na qual a pesquisa está fundamentada. No segundo, apresentamos aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos da pesquisa.

No terceiro capítulo, serão apresentados os resultados das análises das informações coletadas e, por fim, as conclusões.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA: ORIGEM E PERSPECTIVAS

Primeiramente vamos observar como se deu o processo de democratização na gestão escolar. No período de ditadura militar no Brasil, a gestão escolar sofreu diversos impactos e a perspectiva de uma gestão democrática acabou sendo abafada. Apenas a partir da década de 1980, com o processo de redemocratização política do país, a gestão escolar começou a dar seus primeiros passos rumo à democratização.

Com o surgimento dessa, passou-se a refletir melhor sobre a participação de professores, funcionários e comunidade escolar no meio educacional. Segundo Paro (2005), houve necessidade de se criar meios para que outras vozes pudessem participar das decisões a serem tomadas e das ações a serem desenvolvidas no espaço escolar, surgindo, destarte a demanda por uma gestão escolar compartilhada.

A gestão democrática iniciou seus passos mais firmes na década de 90, pois a própria Constituição de 1988 tem em seu Artigo 206, inciso VI a gestão democrática do ensino público.

De acordo com Dourado (1998),

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola. (DOURADO, 1998, p.79).

Analisando do ponto de vista de Dourado (1998), podemos considerar que há métodos de desenvolver a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, incluiu em seu texto a defesa da gestão democrática nas escolas públicas, conforme o que consta no inciso VI, do artigo 206.

Em questão de organização e gestão educacional encontramos três principais conceitos, onde apenas um deles o Técnico-científica, centraliza mais o comando em uma única “coluna vertebral”, o que dificulta a participação dos membros da escola nas decisões. Nos outros três tipos de gestão, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa, já há uma participação maior de todos os envolvidos na escola.

Observando cada conceito de gestão é que poderemos ter uma melhor compreensão porque há tanta diversidade de escolas em que em umas há uma maior

participação de todos e em outras não, conforme poderemos verificar mais adiante na análise desta pesquisa.

Conheceremos, então, mais detalhadamente cada tipo de gestão, conforme a concepção de Libâneo (2007):

QUADRO 1: Características dos diferentes tipos de gestão

TÉCNICO-CIENTÍFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> → Hierarquização de cargos e funções → Racionalidade do trabalho → Administração clássica ou burocrática → Gestão da qualidade total → Prescrição detalhada de funções e tarefa → Divisão técnica do trabalho escolar → poder centralizado no diretor → Formas de comunicação verticalizadas → Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> → Responsabilidade coletiva → Ausência da direção centralizada → Acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição → Recusa do exercício da autoridade e → Promoção do poder coletivo na escola → Decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões → Alternância no exercício de funções → Ênfase nas relações pessoais, mais do que nas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> → Privilegia menos o ato de organizar e mais a "ação organizadora" como valores e práticas compartilhadas → Trabalha com base nas experiências subjetivas 	<ul style="list-style-type: none"> → Busca de objetividade no trato de questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais → Advoga formas de gestão participativa, mas não exclui a necessidade da coordenação. → defende uma forma coletiva de tomada de decisões, sem desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.

Fonte: Organização e gestão da escola: teoria e prática. Libâneo (2007).

Conforme o quadro, levando em consideração que esta pesquisa apenas avalia os dados extraídos conforme a visão do professor, deve-se considerar que cada escola é única, tendo tipos de gestão diferentes. Em algumas escolas a participação dos professores na tomada de decisões será mais "aberta" e em outros casos será mais centralizada na própria gestão.

Como podemos verificar em cada tipo de gestão, o conceito democrática-participativa é o que mais reflete a realidade proposta pela LDB e a que mais se aproxima da meta 19 proposta pelo PNE que busca uma participação ativa e coletiva de todos os envolvidos na escola.

Segundo a própria LDB, os princípios nos dois incisos do artigo 14 é a participação, da qual pode ser considerada de suma importância e deve ser efetiva e relevante para os gestores educacionais.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB (1996), art. 14)

A gestão democrática também está presente na lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, conhecida como Plano Nacional de Educação (PNE) através da meta 19 que pretende: “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”. A existência de uma meta relacionada à necessidade de efetivação da gestão democrática, sugere que, como muitos educadores já constataram, ainda é preciso batalhar para que essa gestão se torne realidade no âmbito da gestão escolar e educacional. As estratégias descritas para a meta citada estão bem divididas; destacamos aqui algumas delas, consideradas principais. Na primeira estratégia, que trata da nomeação dos diretores e diretoras, embora considere critérios técnicos de mérito e desempenho, abrange a participação da comunidade escolar. A quarta estratégia trata basicamente dos grêmios estudantis, associação de pais e a participação de ambos nos conselhos escolares, assegurando-lhes tal participação. Na quinta estratégia busca-se uma estimulação à formação de conselhos escolares e municipais de educação, cumprindo assim o papel de participação e fiscalização na gestão escolar democrática. A sexta estratégia está voltada para a estimulação da participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e familiares, para formulação do projeto político-pedagógico, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, em que a palavra chave e fundamental, no meu ponto de vista, é “assegurando a participação” dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. A sétima estratégia trata de “favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino.”

Através desses dados informados, podemos compreender a importância da participação de todos na tomada de decisões relacionadas aos processos educativos realizados na escola, e que é fundamental o gestor adequar a sua comunidade escolar às funcionalidades da escola e incluí-los no que for preciso para o engajamento dos mesmos visando uma educação de qualidade.

Levando em consideração que não podemos limitar a “comunidade escolar” ao conceito originalmente atrelado ao grupo-escola (diretor, coordenadores pedagógicos, professores, alunos), devemos considerar a articulação do grupo escolar com outros atores e agências locais tais como organizações não-governamentais, entidades religiosas, grupos comunitários, voluntários, setor privado e museus, de modo que se mobilizem esforços e responsabilidades na busca de uma educação de qualidade (CARVALHO, 2006).

Conforme o que nos permite refletir Libâneo (2007), a gestão participativa é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável à aproximação entre professores, alunos e pais. Partindo, então, desse princípio é que podemos refletir sobre o que é uma participação de toda a comunidade na escola. Os professores, como seres formadores e colaboradores do processo de conhecimento e ensino-aprendizagem dos alunos, num processo democrático, devem atuar com autonomia em sala de aula e no que diz respeito ao currículo, organização e planejamento de suas atividades. Além disso, a gestão deve buscar meios e métodos para envolver a comunidade de forma efetiva nas decisões da escola, coletivamente e de comum acordo, para assim atingirem um ideal e buscarem melhorias para a escola.

Conforme Oliveira, Moraes e Dourado (1998) a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Segundo Gandotti (1994, p. 5): “A gestão democrática participativa exige uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar.”

Sendo assim, devem ser criados debates para as tomadas de decisões, o que infere em uma nova realidade participativa e ativa dos professores e comunidade escolar.

Segundo Schneider (2001):

O projeto Pedagógico nasce da própria realidade escolar. Por isso deve ser fruto da reflexão de todos os envolvidos com o trabalho pedagógico, quer sejam; pais, professores, alunos, equipe administrativa, funcionários e comunidade local, tornando-se, o projeto, resultado de um processo participativo de decisões. (SCHNEIDER, 2001, p. 14).

Portanto o que é questionado nessa pesquisa é a visão geral dos professores em relação a efetiva participação deles na gestão escolar democrática, em que até mesmo no projeto político pedagógico é fundamental a participação de todos os envolvidos na escola.

3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir ao objetivo pretendido, compreender como se efetiva na prática a participação dos professores no processo de democratização da escola, foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, em escolas da rede pública estadual da cidade de Sant'Ana do Livramento/RS.

A coleta de informações nessas escolas foi realizada mediante utilização de um questionário para professores. O roteiro foi organizado a partir de nove (09) questões, referentes à participação dos professores na gestão escolar e a questões de âmbito pedagógico, visando informações referentes à efetivação da gestão democrática. O questionário elaborado e aplicado aos professores encontra-se no Apêndice I.

No total, 12 docentes atuantes em 03 escolas estaduais responderam ao questionário. Desse conjunto de docentes, 10 profissionais são pós-graduados, atuam no magistério entre 3 e 17 anos na rede estadual, cinco (05) em regime de 20h e outros sete (07) em regime de 40h, dentre eles sete (07) contratados e cinco (05) concursados, dois (02) atuantes também na rede municipal e que nenhum deles desempenhavam nenhuma função direta na equipe diretiva nas suas escolas de atuação. Todos os docentes colaboradores da pesquisa foram inicialmente informados sobre os interesses da pesquisa e assinaram um termo de consentimento, conforme modelo apresentado no Apêndice II.

Para análise das informações coletadas, transcrevemos as respostas dos professores para cada questão, fizemos a leitura cuidadosa e atenta das respostas e, a partir de sucessivas análises comparativas, estabelecemos os resultados da pesquisa. Os professores estão identificados como "sujeitos" em ordem alfabética, ou seja, do A ao L.

4. RESULTADOS

As primeiras questões apresentadas tratam basicamente da participação em reuniões mais voltadas para o âmbito pedagógico. Foi unânime, entre os participantes da pesquisa, que são realizadas reuniões com certa periodicidade para resolverem assuntos como: as atividades em sala de aula; a possibilidade dos professores executarem alguma ação solicitada pela mantenedora; questões de aspectos pedagógicos; datas comemorativas; PPP; regimento interno; e sugestões de propostas novas e incorporação das mesmas no projeto pedagógico.

Podemos verificar então que o projeto pode ser formulado com a participação de todos os envolvidos na escola, pois através deles que conhecem as reais necessidades da escola, poderão ser definidas quais são as estratégias mais adequadas para serem desenvolvidas naquela escola. Em todas as respostas analisadas encontramos uma certa frequência que varia de uma vez por semana para uma vez ao mês. Acerca do que é questionado nesta pesquisa, conseguimos verificar a efetiva participação dos professores na elaboração e aplicação do projeto pedagógico, conforme podemos verificar no quadro 2 que trata das questões acerca da participação dos professores no que diz respeito ao projeto pedagógico e se são realizadas reuniões para a verificação e andamento do trabalho.

Verificamos, então, o quadro abaixo que retrata as respostas das três primeiras questões do questionário (Apêndice I):

Quadro 2 – Respostas acerca das reuniões pedagógicas

(continua)

Sujeito	Respostas
A	“São reuniões semanais, por área de conhecimento. Atualmente, discute-se a Base Nacional Curricular e assuntos referentes a projetos em andamento ou a serem desenvolvidos. Geralmente, costuma-se realizar reunião onde dá-se abertura a opiniões.”
B	“As reuniões são mensais ou sempre que necessário. Assuntos pedagógicos, notas, metodologias, comportamento dos alunos, uso do celular, etc. Tanto o PPP, quanto o regimento é constituído em conjunto.”

Sujeito	Respostas
C	“São realizadas a cada quinze dias ou sempre que necessário. Os temas são pedagógicos ou assuntos gerais. A participação dos professores é total em todas as propostas.”
D	“Semanalmente. PPP, projetos, calendário, planejamentos, BNC. Os professores são consultados, podem opinar, embora nem sempre sejam aceitas as opiniões.”
E	“As reuniões acontecem mensalmente, geralmente são assuntos pedagógicos (projetos, atividades coletivas, comemoração de datas comemorativas. A coordenação apresenta a proposta e os professores contribuem com opinião e aprovação.”
F	“Realizadas uma vez no mês. Todos os assuntos são tratados, andamento da escola, planejamento, programações do mês e projetos em andamento. Os professores participam bastante, dão suas opiniões e ajudam na tomada de decisões.”
G	“Mensalmente. Assuntos administrativos e pedagógicos. Os professores procuram atuar de acordo com a proposta pedagógica da escola nas suas atividades em sala de aula.”
H	“As reuniões costumam ser realizadas quinzenalmente e são tratados assuntos administrativos-pedagógicos, projetos educacionais a serem desenvolvidos, avaliação de alunos e, às vezes, alguma formação para os professores. Os professores são consultados quanto as possibilidades de serem executados algumas ações, principalmente nos anos iniciais do Ensino Fundamental, já que é nosso maior enfoque, buscando contemplar os processos de ensino e de aprendizagem.”
I	“São realizadas uma vez no mês, assuntos abordados: festas alusivas, calendários, projetos. A participação dos professores é boa, o professor tem autonomia para tomar decisões e sugerir nas propostas da escola.”
J	“Sistematicamente. Didáticos, pedagógicos e projetos. Sempre é solicitada a aquiescência dos professores acerca dos assuntos escolares.”
K	“Geralmente as reuniões são realizadas semanalmente e costumam tratar de assuntos administrativos – decisões e projetos estabelecidos e oferecidos pela mantenedora, bem como aspectos pedagógicos- em sua maioria para organizar eventos, entrega de pareceres e organização de projetos. Em assuntos à nível da escola próprios da organização escolar – há mais autonomia e “direito” de escolhas. Porém, quando são projetos e decisões à nível macro (mantenedora) há um estreitamento e nem sempre possibilidade de “modificações”.”
L	“São realizadas com todo o grupo docente, onde são discutidas futuros projetos, atividades da escola, calendário. Os professores são participativos, ainda que em algumas vezes não aconteça a interferência dos mesmos.”

A partir da análise dos dados coletados verificamos que nas 03 (três) escolas estaduais, em que estão inseridos os professores que participaram da pesquisa, está ocorrendo a participação de todos no que diz respeito a formulação e discussão do Projeto Político Pedagógico que rege a estrutura pedagógica da escola em que atuam.

Os professores comentaram que as reuniões são realizadas para tratar de aspectos pedagógicos e datas importantes, além de projetos vindos por parte da mantenedora, o que nos faz refletir sobre o que Schneider (2001) se referiu sobre a participação no Projeto Político Pedagógico.

Quando questionados sobre a participação da comunidade escolar alguns analisam como participativa, porém em tomadas de decisões juntamente com a direção é quase nula.

A tabela abaixo trata das respostas obtidas, após serem questionados sobre a participação da comunidade escolar na tomada de decisões da escola.

Quadro 3 – Participação da comunidade escolar

(continua)

Sujeito	Respostas
A	“Considero uma participação bem ativa. Inclusive como sou integrante do conselho escolar procuro fazer-me presente nas reuniões, assim como os demais integrantes que representam os segmentos, pais, alunos, funcionários e professores.”
B	“Eles participam de conselhos, atividades, apresentações e na construção do PPP e regimento. Acredito que a comunidade é bem participativa e ativa dentro da escola.”
C	“Positivo. Sempre participam quando solicitados.”
D	“A comunidade comparece as reuniões – quando solicitado – porém, não vejo participação em decisões.”
E	“A comunidade escolar é bastante ativa, participativa e atuante.”
F	“A comunidade é participativa nas programações da escola, porém não interferem na tomada de decisões.”
G	“A comunidade da escola é bastante presente em todos os chamamentos da direção.”
H	“A tomada de decisão pela comunidade escolar se dá na construção e elaboração do calendário escolar, nas decisões do CPM e também do conselho escolar, já que a comunidade escolar é peça fundamental no processo escolar.”
I	“Muito boa, mas são muitos poucos da comunidade que participam, a escola aceita a participação.”

Sujeito	Respostas
J	“Positiva. São realizadas reuniões para que a comunidade escolar possa opinar.”
K	“Nem sempre a comunidade escolar busca participar das decisões escolares, porém costumam ser em demasia crítico, porém não trazendo soluções ou ajuda para a melhora do todo escolar.”
L	“Acredito que a comunidade ainda não esteja completamente engajada, mas o grêmio estudantil vem exercendo um importante papel.”

Fonte: Organizado pela autora a partir das entrevistas com os professores da rede pública estadual

Em dois casos, sujeitos B e H, os professores descreveram quais as participações exercidas pela comunidade, compreendendo-a como bem ativa nas demandas exigidas para tomadas de decisões em conjunto e de forma democrática.

Pode-se perceber que a definição de comunidade escolar para os professores representa uma concepção mais expandida, não se limitando somente à comunidade em torno da escola (pais, funcionários, alunos), mas sim um conjunto de outros setores externos à escola, que de uma forma ou outra poderão contribuir para o desenvolvimento da educação.

Do conjunto de docentes ouvidos, percebemos que as escolas vêm buscando a efetiva participação democrática de todos os componentes e representantes da comunidade escolar. Sendo assim, podemos refletir que há possibilidades de exercermos uma gestão democrática e participativa.

Referente a questão que fazia o entrevistado refletir sobre as decisões vindas da mantenedora, as respostas foram bem divididas. Vamos observar o quadro abaixo:

Quadro 4 – Respostas acerca das decisões vinda da mantenedora.

(continua)

Sujeito	Respostas
A	“Em questões gerais é satisfatória.”
B	“Infelizmente as escolas não possuem muita autonomia, tendo que se adaptar as regras e cumprir com projetos que são impostos.”
C	“Boa, sempre conciliando as propostas com as necessidades e possibilidades da comunidade escolar.”
D	“A minha escola mostra-se muito dependente das orientações da mantenedora, há pouca autonomia com relação às decisões, talvez por receio...”
E	“A escola tem autonomia, mas respeita a hierarquia.”

Sujeito	Respostas
F	“A escola é autônoma consegue gerir, financiar, fazer previsões e planejar o uso dos recursos que lhe são destinados. A escola tem atitude frente a qualquer questão que lhe é imposta, isto, porque possui bons gestores.”
G	“A escola é bastante democrática e ouve as decisões de cada professor perante o que é enviado pela SEDUC ou CRE. Claro, que quando o assunto seja para ser opinado.”
H	“Acredito que a escola ainda é muito dependente quanto as questões oriundas da mantenedora. Logo algumas decisões precisam respeitar a hierarquia. Nem sempre são aceitas pelo grupo de docentes.”
I	“A escola vê se as decisões são benéficas para o grupo, se não for não acata.”
J	“Limitada. Muitas das determinações da CRE/SEDUC já vem pré-determinadas, sem possibilidades de ajustes e/ou questionamentos.”
K	“Enquanto membro de uma hierarquia em que a SEDUC (CRE) está acima da escola, é difícil, na maioria das vezes um desprendimento e desobediência enquanto as suas decisões.”
L	“Boa. A escola cumpre todas as decisões colocando o grupo a par e caso haja alguma oposição todos são solicitados.”

Fonte: Organizado pela autora a partir das entrevistas com os professores da rede pública estadual

Apenas 4 professores, sujeitos C, F, I e L, manifestaram que há autonomia exercida pela escola. Quando as decisões impostas pela mantenedora não estão de acordo com a realidade da escola, afirmam que elas são ignoradas e simplesmente não são acatadas. Alguns professores consideram isso uma boa gestão. Já o diálogo, do ponto de vista de Freire (1996, 1999), é a fonte de comunicação entre os sujeitos, permite que se aproximem e expressem suas opiniões, estabelecendo, assim, uma relação bidirecional, em que ambos os sujeitos possam aprender e ensinar, promovendo o desenvolvimento da consciência crítica.

Analisando do ponto de vista freiriano que abrange sobre o diálogo, podemos considerar que a mantenedora poderia manter um diálogo mais aberto com as escolas e analisar melhor as suas realidades. Não podemos simplesmente considerar que as escolas devem cumprir ou se adequar às decisões emanadas da mantenedora, sendo que a realidade social em inúmeras vezes é completamente diferente, cada escola tem a sua realidade.

Assim, podemos refletir que não é adequado impor a mesma demanda de atividades, por exemplo, para escola estadual de zona rural, que muitas vezes não

pode cumprir com seu calendário letivo, tendo que adequá-lo algumas vezes ao longo do ano, por causa de mudanças climáticas que afetam o transporte escolar e o acesso à escola. Em que uma escola estadual de zona urbana, localizada bem no centro da cidade, dos quais seus maiores frequentadores fazem parte do entorno e não tem a mesma dificuldade de locomoção e chegada até à escola.

A esse respeito, alguns professores expuseram que não consideram adequados alguns projetos da mantenedora, pois não estão de acordo com a realidade vivida pela escola nem por sua comunidade. Nesse caso, a equipe diretiva não se opõe e acaba impondo aos professores a realização de tais projetos.

Se analisarmos todas as considerações vistas até então, podemos observar que é nesses aspectos que verificamos qual a importância da participação da comunidade, pois entre todos poderiam fazer uma análise detalhada do projeto vindo da mantenedora e verificar qual sua real necessidade de aplicação ou fazerem uma reflexão e modificarem e adequarem o projeto às suas necessidades e realidade.

Portanto a escola, como um conjunto, buscando bases, definições e clareza de conhecimento poderiam exercer sua autonomia e comprovadamente fazer tais alterações e adequações, assim não tiraria a importância da mantenedora, mas lhe apresentaria com bases consistentes as modificações necessárias para a aplicação do projeto solicitado.

A questão 8 trata do espaço utilizado para tomada de decisões, quem participa e qual é a efetividade desses espaços (se são produtivos e bem aproveitados). Na maioria das respostas, podemos verificar a ocorrência das reuniões. Isso nos demonstra uma gestão preocupada em atentar para a organização da escola. Verificamos o quadro abaixo, com as respostas obtidas:

Quadro 5 – Espaço utilizado para tomada de decisões

(continua)

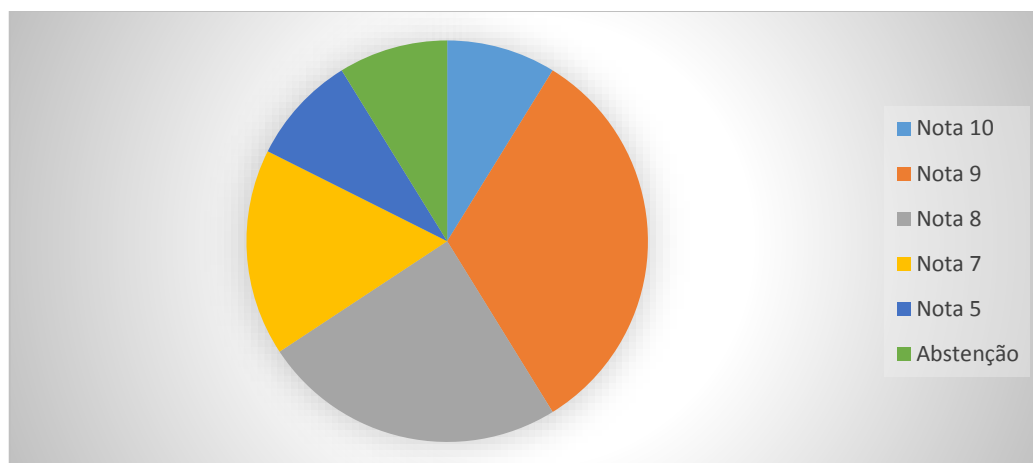
Sujeito	Respostas
A	“Geralmente são marcadas reuniões. Com os segmentos específicos – Conselho Escolar, CIPAVE, COM, etc, com significativa participação.”
B	“O espaço é a sala de vídeo e as reuniões duram em média 2h. Os conselhos são realizados na sala dos professores e duram um turno completo (pois é participativo com os responsáveis). Dos conselhos e reuniões participam os professores e direção. Acredito que são efetivos o uso desses espaços.”

C	“O tempo necessário de 2h a 3h de reuniões e o espaço suficiente. Costumam participar os membros da comunidade escolar, direção, vice-direção, supervisão, orientação, professores, etc.”
D	“A sala “9”, sala onde há aparelhagem de data show, cadeiras e espaço para todos os professores, embora grande parte não compareça. Quem participa são sempre os mesmos, assim como os ausentes.”
E	“Geralmente acontece em momento de reuniões e conselhos de classe, onde estão os componentes da equipe pedagógica e professores e são sempre relevantes e produtivas.”
F	“Laboratório de informática e sala de aula. Participam professores, direção e nos conselhos participam professores alunos e pais.”
G	“Os espaços acontecem regularmente dentro do mês por todos os segmentos.”
H	“As decisões são tomadas pela direção, supervisão escolar, CPM, Conselho escolar, no qual cada órgão tem os seus representantes, sendo alguns pais, professores e funcionários. Penso que estes órgãos sendo representantes eleitos da comunidade escolar suas decisões precisam ser cumpridas, já junto trabalham o administrativo da gestão democrática.”
I	“Temos esse tempo para tomar decisões, participa professores e equipe diretiva, a efetividade é excelente.”
J	“Reuniões. Comunidade escolar. Com resultados positivos.”
K	“As reuniões ocorrem fora do horário das aulas geralmente participam membros da direção, coordenação, orientação e grupo docente. No entanto após um dia intenso de trabalho o cansaço afeta o “rendimento” da reunião.”
L	“Sempre que necessário, na maioria das vezes é quinzenal, todos participam e sempre é muito produtivo.”

Fonte: Organizado pela autora a partir das entrevistas com os professores da rede pública estadual

A última pergunta do questionário solicitava que os professores atribuíssem uma nota de 0 a 10 na sua participação efetiva no processo de democratização escolar, do qual obtivemos o resultado conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Análise dos resultados da questão 10 – Nota quanto à participação



Fonte: Autora

Conforme as análises das respostas dos 12 professores, obtivemos resultados bastante variados. Apenas 1 professor(a) qualificou sua participação nas decisões tomadas pela direção em sua escola com nota 10, ou seja, se supõe que ela participa ativamente. Quatro (04) professores(as) qualificaram sua nota como 9, justificando que existem decisões da direção ou da supervisão que são exclusivas deles, além das questões administrativas que alegam ser só da direção. Os três (03) professores(as) que classificaram sua participação com nota 8 alegam vários fatores: participam apenas no que diz respeito às séries iniciais e biblioteca; as reuniões na escola são feitas apenas com os professores do mesmo turno, inverso ao que o profissional trabalha; e as decisões que competem somente a direção. Os dois profissionais que classificaram com nota 7 comentam que tomam as decisões juntamente com a direção, porém optam pela decisão que a maioria escolheu e, às vezes, não conseguem se fazer presentes nas reuniões. A única pessoa que atribuiu nota 5 alega ser nova na escola e prefere não opinar muito.

Quando questionados sobre a importância dos professores na tomadas de decisões vemos o que diz Libâneo e Pimenta (2002):

(...) o professor é um profissional do humano que: ajuda o desenvolvimento pessoal/intersubjetivo do aluno; um facilitador do acesso do aluno ao conhecimento (informador informado); um ser de cultura que domina de forma profunda sua área de especialidade e seus aportes para compreender o mundo; um analista crítico da sociedade, portanto, que nela intervém com sua atividade profissional; um membro de uma comunidade de profissionais, portanto científica e social. (LIBÂNEO; PIMENTA, 2002, p. 44)

Assim sendo, a partir do momento em que o professor entende seu papel principal na educação ele passa a conquistar o seu espaço dentro da escola e qual o seu posicionamento perante a sociedade. Sendo assim, é um profissional dentro de uma comunidade que precisa ser ouvido por fazer parte desse importante processo de educação e formação de cidadãos. Mesmo assim dentro da pesquisa houve uma reclamação de 3 docentes que alegam nem sempre serem ouvidos, principalmente quando são decisões decorrentes da mantenedora e que, ao ver deles, não se adequam a realidade da escola. Mas é importante lembrar que o professor inserido dentro da escola pode contribuir e fazer parte desse processo de atuação e busca pelo melhor desenvolvimento da educação.

Podemos perceber que ainda parece ser confuso para os professores quais as possibilidades de participação deles nas decisões tomadas em conjunto com a direção e equipe, pois afirmam que não se sentem confortáveis para atuarem com 100% de autonomia e se fazerem participativos. Também devemos considerar que ainda estamos em processo de termos uma efetiva gestão democrática.

Segundo Paro (2006), se quisermos caminhar para essa democratização, precisamos superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerente democrático na escola. Provavelmente não será uma tarefa fácil, mas já estamos nesse processo, do qual poderemos refletir cada vez mais e se chegar a um consenso adequado para a realidade de cada escola, tendo em vista que cada comunidade escolar e cada escola tem suas particularidades e necessidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo proposto de analisar a efetiva participação dos professores na gestão escolar democrática, percebeu-se a participação dos professores e também a sua exclusão parcial e total no que tange os aspectos democráticos escolares.

Freire (1996, 1999, 2005) entendia que por meio da união dos homens é que se constrói a possibilidade de mudança. Tomando como base o pensamento freiriano, pode-se concluir que, para melhorarmos a educação e conseguirmos atingir as metas estabelecidas pelo PNE, tal como a efetivação do processo democrático na gestão, precisaremos da participação de todos os envolvidos que prezam por uma educação de qualidade.

Sendo assim, os participantes ativos da gestão democrática, como já vimos, devem buscar estratégias e planos para desenvolver métodos de participação de toda a comunidade escolar. Não podemos desconsiderar as questões levantadas neste trabalho que destacam a participação em partes dos professores, assim como quase nenhum dos pais e alunos, quando questionados sobre a participação na tomada de decisões da comunidade escolar, conforme quadro 2.

É necessário uma conscientização desse processo participativo até alcançarmos uma plenitude no âmbito educacional. Embora saibamos dos diferentes conceitos de gestão e que cada escola escolhe qual caminho quer percorrer, é necessário atentar para a real importância e efetividade, além de considerar que se o professor, principalmente, é parte integrante do funcionamento da escola, sendo ele a peça fundamental para o bom rendimento dos alunos, é bom os gestores refletirem se as considerações feitas e tomadas de decisões em sua escola estão realmente funcionando e atendendo ao que se espera de uma gestão democrática.

Portanto, após analisar os resultados desta pesquisa, concluo que os professores são participativos e ativos no que diz respeito ao âmbito pedagógico e se sentem mais seguros em opinar nas reuniões. Porém, no que diz respeito a participação deles na tomada de decisões, onde inclusive atribuíram uma nota de 0 a 10 em sua participação, pudemos verificar e analisar que eles não se consideram participantes 100% ativos, tendo ainda lacunas ou deficiências no sistema de gestão que não dá entrada e autonomia suficiente para o professor poder se sentir seguro e confiante em opinar nas reuniões. Em algum momento, os professores até relataram

sua participação e opinião, mas isso nem sempre foi acatado ou ocorreu. Muitas vezes o que era dito pela direção eles simplesmente tinham que aceitar, não ocorrendo assim uma gestão democrática, onde todos poderiam ser ouvidos e as decisões serem tomadas em conjunto.

No que diz respeito ao foco deste trabalho, sobre a efetiva participação dos professores na gestão educacional democrática, tendo em vista a participação e percepção destes professores há muito o que se trabalhar nesse âmbito dentro das escolas, pois a participação no âmbito pedagógico é muito boa, já no âmbito de participação de gestão deixa muito a desejar, devendo ocorrer alguns ajustes. Mas como já mencionado, estamos caminhando para essa participação na gestão mais democrática e menos autoritária.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 1996.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala?** Currículo sem Fronteiras, v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 35. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Educação como prática da liberdade**. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**; 6ª edição, São Paulo, Heccus Editora (2013).

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, José Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Cortes Editora, 2007.

MOUSQUER, Maria Elizabete. DRABACH, Neila Pedrotti. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.

OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão na Educação**. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Afiliada, 2006.

APÊNDICE I

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

Convido você a colaborar com minha pesquisa intitulada “A participação dos professores na gestão escolar democrática”, que está sendo desenvolvida no âmbito do curso a distância de Especialização em Gestão Educacional da UFSM. Essa pesquisa visa compreender de que formas ocorre a participação dos professores na gestão escolar. Sua colaboração será de extrema importância para o levantamento de informações referentes à gestão democrática das escolas. Gostaria que você preenchesse o formulário abaixo com algumas informações pessoais, não sendo necessário colocar seu nome ou escola na qual atua. Desde já agradeço sua colaboração. Obrigada!

Formação:	Graduação:
	Pós-Graduação:
Tipo de vínculo: () contrato () concurso	
Carga horária:	
Atua em outra escola? () sim () não	
Tempo de atuação na docência:	
Tempo de atuação na escola do estado:	

Responda as questões abaixo, refletindo sobre a realidade vivida na sua escola e baseada em suas percepções.

1. Com que frequência são realizadas reuniões pedagógicas em sua escola?
Que assuntos costumam ser discutidos nessas reuniões?

2. Como se dá a participação dos professores na tomada de decisões acerca da proposta pedagógica da escola?

3. Quando há reunião com a direção de sua escola, você consegue interagir e dar sua opinião referente aos temas que estão em pauta? Comente.

4. Como você avalia a participação da comunidade escolar na tomada de decisões na escola? Comente.

5. Como você avalia a autonomia da escola, frente às decisões vindas da SEDUC e/ou da CRE? Comente.

6. Como você avalia sua autonomia para planejar e desenvolver seu trabalho na escola?

-
-
7. Qual a importância dos professores na tomada de decisões na escola? Comente.

8. Que tempos-espacos costumam ser utilizados na sua escola para tomada de decisões (reuniões, conselhos, etc.)? Quem costuma participar? Como você avalia a efetividade desses espacos?

9. Refletindo sobre a democratização na educação, classifique de 0 a 10 a sua participação nas decisões tomadas pela direção em sua escola. Justifique.

Agradeço por sua participação na pesquisa. Suas informações contribuirão muito para o desenvolvimento do meu trabalho. Obrigada! - Qualquer dúvida estou à disposição através do meu e-mail thaismora@live.com

Thaís Cardoso Mora

APÊNDICE II

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO A DISTANCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se à monografia de especialização intitulada “A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA”, desenvolvida no Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional, de autoria de Thaís Cardoso Mora, sob a orientação de Professora Doutora Luciana Zambon.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender de que formas se dá a participação dos professores na gestão escolar democrática.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Questionário respondido por....., no dia de maio de 2018.

Eu, abaixo assinado, respondi o questionário para a monografia ““A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA””, autorizo a publicação do texto citado.

Nome do participante

Data: _____ de maio de 2018.