

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:
INTERAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE**

Rosilei Amaral Krann

Cacequi, RS, Brasil

2015

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: INTERAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE

por

Rosilei Amaral Krann

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 grau de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^ª. Dr. Liliansa Soares Ferreira

Cacequi, 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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: INTERAÇÃO
ESCOLA E COMUNIDADE**

elaborada por

Rosilei Amaral Krann

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Liliana Soares Ferreira, Prof^a. Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Eliane de Avila Colussi, Prof^a Ms. (UFSM)

Mariza de Andrade Brum, Prof. Ms. (UFSM)

Cacequi, 27 de novembro de 2015.

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: INTERAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE

AUTORA: ROSILEI AMARAL KRANN

ORIENTADORA: PROF^a. Dr. LILIANA FERREIRA

Local e Data da defesa: Cacequi, 27 de novembro de 2015.

Este trabalho resulta de pesquisa, a qual teve como problematização: Com base no relato de coordenadores pedagógicos, de uma escola pública de Santa Maria/RS, descobrir como é possível, atualmente, desenvolver uma gestão participativa, envolvendo professores, alunos e comunidade escolar? E como objetivo conhecer as práticas de gestão escolar da escola de Santa Maria/RS e refletir sobre a gestão participativa e como é a interação da comunidade escolar na qual estão inseridas. Para realização da pesquisa foi utilizada como metodologia uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário, os dados obtidos foram analisados através de uma análise do conteúdo. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, sendo analisado o PP da escola e outros documentos acerca da temática pesquisada. A partir dos dados pode-se inferir que numa gestão democrática é preciso a participação de todos, isso implica novos processos de organização e gestão escolar, que sejam baseados no coletivo. Podemos concluir que para conseguirmos uma gestão escolar participativa e democrática é necessária uma reforma, principalmente, na formação política do cidadão, dos docentes, discentes, funcionários e da comunidade para que estes percebam que a sua participação e o seu conhecimento são de grande importância para alcançá-la verdadeira e plenamente. Sabe-se que esta se constrói a cada dia, dando oportunidades para que todos possam participar priorizando sempre o interesse coletivo.

Palavras-chave: Gestão escolar democrático-participativa; Escola; Comunidade.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Post Graduation Course in Distance
Specialization Lato Sensu in Educational Management
Federal University of Santa Maria

DEMOCRATIC AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT: SCHOOL AND COMMUNITY INTERACTION

AUTHOR: ROSILEI AMARAL KRANN

ADVISOR: PROF^a. Dr. LILIANA FERREIRA

Local and defense Date: Cacequi, november 27 th 2015

This study refers to a research, which had as issue: Based on the report of coordinators, a public school of Santa Maria /RS, find out how can you currently developing a participative management, involving professors, students and community school? Has as aim know the management practices of school of Santa Maria/RS and reflect the interaction of the school community in which they inserted about participatory management. To conduct the study used as a methodology a qualitative approach of a case study, using questionnaire as a data collection instrument, the data were analyzed using content analysis. In addition, it used the literature and analyzed the PPP School and other documents about the researched topic. From the data, can infer that for a democratic management we need the participation of all, this implies new organization processes and school management that based on the collective. In conclusion, to achieve a participative and democratic school management is necessary a reform, especially in the political formation of citizens, teachers, students, employees and the community. So, they understand that their participation and knowledge are a great importance to reaches truly and fully. Therefore, it known that the daily construction is which provides opportunities for all to participate and give priority to the collective interest.

Key words: Democratic participative school management; School; Community.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO	09
1.1 Um pouco sobre gestão democrática e participativa.....	09
1.2 Algumas formas de participação de professores, alunos, pais e comunidade na escola.....	11
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA	17
2.1. Resultados e Análise dos dados.....	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	24
APÊNDICES	25

INTRODUÇÃO

O presente trabalho se refere a uma pesquisa sobre as dificuldades encontradas pela organização escolar, para a construção coletiva do projeto político pedagógico (PP) das escolas. Ou seja, como envolver nessa construção professores, pais, alunos e demais membros da comunidade escolar?

Para que isso aconteça, é imprescindível o desenvolvimento de uma gestão escolar que envolva os professores, alunos e a comunidade, proporcionando a todos uma participação efetiva na construção do projeto político pedagógico, o qual sendo elaborado coletivamente se torna mais significativo.

Quanto ao PP, pode-se dizer que este é um documento de grande relevância, por isso deve ser construído em parceria com toda a comunidade escolar, nele se encontram os objetivos, com os quais se busca por soluções para os desafios presentes e as ações que a escola deva tomar, as quais já foram estudadas e discutidas pelo coletivo.

Participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são co-partícipes do sucesso ou do fracasso da mesma em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político. Na gestão democrática pais, docentes, discentes e funcionários devem assumir sua parte da responsabilidade pelo projeto da escola. Conforme o autor, Luckesi (2007, p.15) “uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.

Uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento de partilhar o poder e tomar uma decisão. Isso implica a efetivação de novos processos de organização e gestão escolar, que sejam baseados no coletivo.

Conforme Redin; Zitkoski; Wurdig (2005, p.9) a relação dialógica entre educador e educando facilita o processo de participação “a qual exige o movimento de ideias de todo um grupo e a construção de relações horizontais entre as pessoas. Todos são livres para discordar, opor-se, sugerir e ressignificar suas práticas sociais”.

Compreendendo a escola como uma organização social, cultural e humana, onde cada sujeito tem o seu papel no processo educacional, acredita-se então que todos devam se envolver e ser responsável pela execução e elaboração do PP, promovendo assim, o atendimento das necessidades e dos anseios da comunidade escolar. Sendo desse modo, um trabalho coletivo que colabore para a transformação da realidade educacional do país, na qual cada equipe gestora (escola) faz a sua parte.

Nessa transformação, o gestor tem o papel de romper com o autoritarismo e envolver o conjunto escolar na construção de um ambiente educacional de qualidade, assim como buscar mecanismos de mudanças e atualizações frente às novas perspectivas educacionais. Por isso, o perfil ideal de gestor seria uma pessoa participativa e comunicativa que consiga construir um ambiente coletivo e agradável de trabalho com os seus colegas docentes, discentes, funcionários e pais. Através desse entendimento, acredita-se que a gestão escolar juntamente com o PP,

Ao se constituir em processo democrático, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (VEIGA et al, 1998, p. 13-14).

A partir do exposto acima, tem-se como problemática de pesquisa:

Com base no relato de coordenadores pedagógicos, de uma escola pública de Santa Maria/RS, descobrir como é possível, atualmente, desenvolver uma gestão participativa, envolvendo professores, alunos e demais participantes da comunidade escolar?

E como objetivo geral: Conhecer e refletir acerca das práticas de gestão escolar participativa de uma escola estadual de Santa Maria/RS.

Para responder a problemática de pesquisa e ao objetivo, tem-se como metodologia de pesquisa uma abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso. Como instrumentos de pesquisa usou-se um questionário, com questões semiestruturadas;

e uma pesquisa bibliográfica, nos documentos da escola pesquisada, assim como em referenciais teóricos de diferentes autores acerca da temática estudada.

Este trabalho está organizado da seguinte forma, no capítulo 1 tem-se o referencial teórico, dividido em 2 partes. A primeira trata da gestão democrática e participativa na escola, já a segunda sobre algumas formas de participação dos professores, alunos, pais e comunidade na escola, ou seja os funcionários da mesma. No capítulo 2, apresento a metodologia de pesquisa e no subcapítulo 2.1 analiso os dados obtidos ao longo da pesquisa. E, por fim, tem as considerações finais dessa monografia.

CAPÍTULO 1- REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Um pouco sobre a gestão escolar democrática e participativa

No que se refere à legislação da gestão democrática, tem-se a constituição de 1988 que estabelece como princípios para a educação: o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino público. Esses mesmos princípios encontram-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/96) em seu artigo terceiro o “ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL,1996).

Já o artigo 14 da LDB/1996 explica alguns parâmetros para a participação democrática, definindo como obrigação dos sistemas de ensino o estabelecimento de normas democrática seguindo dois princípios gerais: “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL,1996). Porém esses princípios não têm sido colocados efetivamente em prática nas escolas. A participação, muitas vezes, se restringe a aspectos burocráticos e de pouca significação.

Nas escolas esse movimento de descentralização da gestão escolar, foi muito importante, significou um grande passo para as reformas educacionais. Também se compreende que a gestão escolar democrática esta fundamentada nos princípios da descentralização, participação e transparência.

A descentralização possibilita que as ações e decisões possam ser planejadas e efetuadas, sem que tenha uma hierarquia. Por essa razão, a participação de todos possibilita uma interação, uma integração com responsabilidade, sendo iniciada no planejamento e indo até a execução da mesma. Essas (ações e decisões), por sua vez, devem estar claras e ser do conhecimento de todos, portanto esse é o principio da transparência. Logo, percebe-se que todos esses princípios são de suma importância numa gestão escolar democrática e participativa.

O maior desafio de um gestor de escola é conquistar a confiança de sua equipe, saber ouvir e compreender a opinião quando essas forem solicitadas. Esse gestor pode adotar estilos conforme o ambiente escolar, assim como educador precisa mudar sua metodologia em sala de aula para alcançar o seu objetivo que é a aprendizagem dos alunos.

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda em relação a ele muitas ideias em comum, uma vez que gestão é indicada como processo pelo qual se mobiliza a coordena o talento humano, coletivo organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados (LUCK, 2006).

Dessa maneira podemos dizer que gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta certa sobreposição de significado e papéis. Em qualquer atividade existe um profissional habilitado no exercício da liderança. A liderança é vista com uma execução de atos que auxiliam o grupo a atingir seus objetivos. É através dessa liderança que o gestor educacional vai auxiliar sua equipe para atingir os objetivos comuns do ambiente escolar.

Quando, um gestor conseguir romper com o autoritarismo e saber envolver todos que fazem parte da sua equipe escolar na construção de um ambiente educacional de qualidade, podemos afirmar que essas buscas de novos mecanismos para mudança não serão em vão, mas sim uma atualizações frente as nova perspectiva educacional. “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A cara da escola decorre da ação conjunto de todos esses elementos”. (LUCKESI, 2007, p.15).

Assim, uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento de partilhar o poder e tomar uma decisão, isso não se trata de melhorar ou reformar o que já existe, e sim, um processo de transformação que exige um constante recriar e reinventar das práticas. O trabalho da comunidade escolar é romper com a educação tradicional e entender que precisamos de mudanças capazes de construir novas relações humanas e processos possam fortalecer a humanização escolar.

Nesse modelo, Gadotti (1992) ratifica que o aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito da sua

aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Sendo assim, forma-se uma escola participativa, a partir de uma gestão democrática e com benefícios para toda a sociedade.

1.2 Algumas formas de participação dos professores, alunos, pais e comunidade escolar.

Podemos chamar de gestão participativa a que trabalha em equipe, tem pessoas comprometidas e responsáveis para garantir o sucesso escolar e que sempre estão buscando resolução para os problemas junto com toda a comunidade escolar. Ainda podemos entender como gestão participativa aquela que planeja uma sociedade com justiça social, onde na instituição escolar todos tem a vez da palavra, todos vestem a camiseta. Nessa perspectiva, podemos viver um momento de transformação da sociedade, num mundo menos individualista, unindo consciência pessoal e coletiva.

Porém, para termos esse tipo de gestão em nossas escolas, precisamos de mudanças de pensamento, como deixar de lado o individualismo e o autoritarismo, recorrendo à comunidade escolar, aos professores e aos alunos a responsabilidade pela construção e efetivação PP. Conforme afirma Paulo Freire (2006, p. 127), “participar é bem mais do que, em certos fins de semana, ‘oferecer’ aos pais a oportunidade de, reparando deteriorações, estragos das escolas, fazer as obrigações do próprio Estado”. Corroborando assim com a ideia de uma gestão participativa, a partir do envolvimento comunitário, tem-se em Redin; Zitkoski e Wurdig (2005, p.7) que:

A participação da comunidade, dos alunos, professores e funcionários na gestão de um novo projeto educacional proporcionará um melhor funcionamento da escola, com relações mais humanizadas de quem nela convive produção de conhecimentos mais significativos para a vida dos educandos, além da emancipação e afirmação da autonomia dos sujeitos sociais que em torno dela gravitam.

Ainda nessa perspectiva, têm-se nos escritos de Freire, que é preciso *aprender a dizer a sua palavra*, a partir dos *saberes da experiência feita*, e esses momentos de (re) construção do PP são ideais para isso, pois estes envolvem (ou ao menos deveriam) toda a comunidade escolar, pais, educandos e educadores.

Além disso, é preciso também se ter a escuta sensível e considerar as falas de todos os sujeitos que participam desse momento. Complementando, na pedagogia Freireana se tem uma diferença entre a educação bancária e a educação problematizadora, no que se refere à questão da abertura ao diálogo entre os sujeitos.

A educação bancária é o ato de depositar; o saber é uma doação dos que se julgam sábios aos que nada sabem. Ela nega a dialogicidade, ao passo que a educação problematizadora funda-se na relação dialógico-dialética entre educador e educando; ambos aprendem juntos. (FREIRE, 1997, p.86)

Através da participação nas escolas serão redimensionadas as relações de poder, os tempos, os espaços no sentido de atender as demandas da comunidade, a partir da interação crítica para democratizar a convivência em sociedade. Por isso, a comunicação deve ser um instrumento direto entre escola e comunidade. A qual pode ser efetivada através, por exemplo, dos colegiados escolares estes auxiliam na tomada de decisão em todas as áreas, procuram meios para alcançar aos objetivos do PP e devem contar com a colaboração de todos os envolvidos na escola.

Seu significado está centrado na maior participação dos pais na vida escolar, como condição fundamental para escola esteja integrada na comunidade e vice versa. Complementando, Freire defende que somente por meio da criação de uma estrutura democrática que poderemos romper com a tradição autoritária do sistema de ensino.

Era impossível fazer uma administração democrática, em favor da autonomia da escola que, sendo pública fosse também popular, com estruturas administrativas que só viabilizavam o poder autoritário e hierarquizado [...] O que quero deixar claro é que um maior nível de participação democrática dos alunos, dos professores, das professoras, das mães, dos pais da comunidade local, de uma escola que, sendo pública, pretenda ir tornando-se popular, demanda estruturas leves, disponíveis à mudança, descentralizadas, que viabilizem, com rapidez e eficiência, a ação governamental. (FREIRE, 2001, p. 38)

Numa escola pública o gestor deveria poder contar com apoio de várias categorias, como o conselho de classe, a Associação de Pais e Mestres, o grêmio estudantil e os professores. Sabe-se que para um gestor escolar não é nada fácil conciliar o trabalho pedagógico e o administrativo na escola pública, no seu cotidiano precisa administrar questões burocráticas e estar sempre a par dos problemas de aprendizagem para poder auxiliar os professores na promoção de estratégias de ensino. Por essa razão, um gestor escolar precisa entender que é muito importante poder contar com apoio do trabalho coletivo, pois o mesmo é

fundamental para auxiliar nas mudanças necessárias na comunidade escolar para alcançar uma boa qualidade de ensino e manter as questões administrativas em dia.

Segundo Libâneo et al. (2012, p.456), existem alguns princípios para a gestão democrática-participativa, são eles: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliações compartilhadas, relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos.

Ainda conforme os escritos de Libâneo et al. (2012), podemos perceber que a escola pública, em relação à gestão participativa, tem um grande processo ainda a percorrer, mas com a definição de regras no coletivo e o apoio de todos podemos conquistá-la. A gestão democrático-participativa é muito boa para o gestor, pois permite uma relação positiva com sua equipe de professores e comunidade escolar, assim a escola deixa de ser um lugar fechado, sem sentido para a realidade que está do lado de fora do muro e passa a ser um ambiente educacional aberto que interage com o social dos alunos, conta com apoio de professores e pais, fazendo com que todos se sintam responsáveis por aquele ambiente educacional, com seu objetivo comum que é um ensino de qualidade. Sabemos que tudo isso não é uma tarefa fácil é preciso deixar o autoritarismo de lado, para obter outro conceito de gestão, uma que seja democrática e participativa.

Cada escola possui uma estrutura organizada, com suas finalidades e responsabilidades. Essas podem ser observadas no organograma básico da escola, elaborado por Libâneo et al. (2012, p.464)

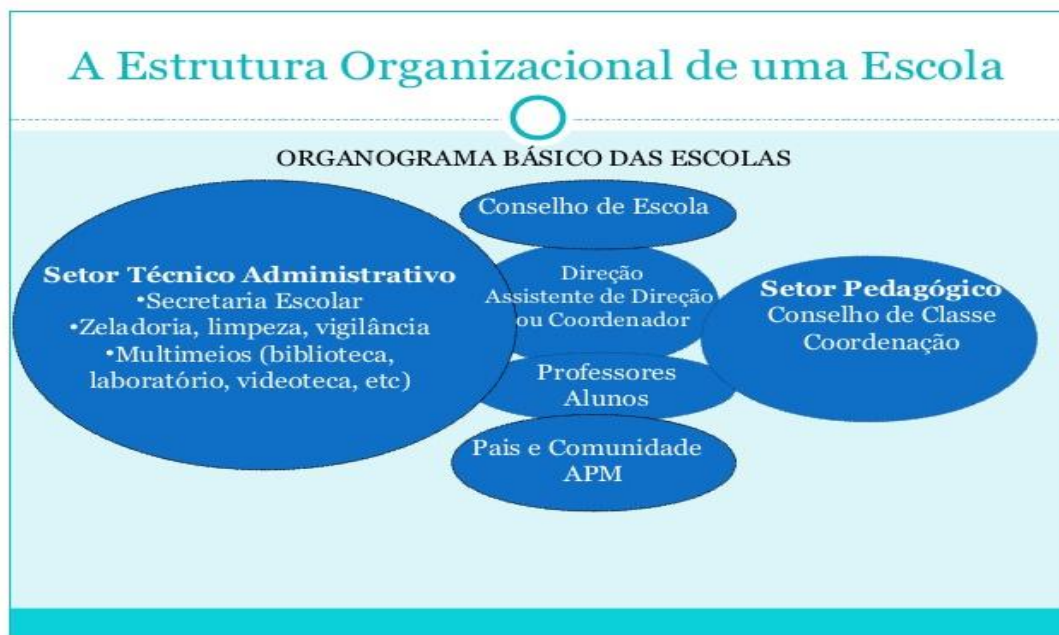


Figura 1: Organograma da escola, Libâneo et al. (2012)

Esse organograma representa como uma escola precisa ser organizada, para se tornar aberta para a comunidade e não apenas tomar suas decisões no ambiente escolar, de forma fechada e centralizada. Geralmente, esses organogramas são representados por desenhos geométricos, com detalhes da hierarquia das funções de cada setor e as pessoas responsáveis. Isso não quer dizer que cada escola não possa construir o seu, conforme suas necessidades e a legislação dos estados e municípios a que pertencem.

Assim, é a gestão democrático-participativa da escola, a qual tem como objetivo a participação efetiva de todos. Mas, para que isso aconteça é preciso empenho do diretor e dos professores, trazendo os pais para junto da escola. É importante para um gestor escolar, ter uma visão de gestão democrática ampla, assim ele terá condições de preparar o ambiente para convidar os pais para participar do processo educativo, já que muitos não percebem ou não entendem que tipo de educação seus filhos necessitam para se inserir na sociedade atual.

Para que tudo isso ocorra é necessário uma reunião, na qual se fale abertamente, trabalhe junto e busque alcançar os objetivos que a comunidade deseja para a escola. Só desta forma, com o esclarecimento, que vão surgir pais interessados em fazer parte da Associação de Pais e Mestres (APM) da escola, por exemplo. O mesmo precisa acontecer com os alunos, para que os mesmo tenham

estímulo para participar do Grêmio Estudantil. A partir desse elo, entre os interesses individuais da escola e o coletivo, se constrói a gestão democrático-participativa, dessa forma faz sentido o existir a escola, sem os dois lados, não tem sentido falar em escola participativa.

Conforme Lück (2006) a preocupação com a qualidade do ensino e a conquista gradual da autonomia levaram a transformação de várias práticas na escola, principalmente, na forma de gestão. Isso significa uma enorme mudança, não só em relação a administrar uma escola, mas também na construção do PPP, na relação dialógica e na vivência cotidiana com sua equipe de trabalho.

Se quisermos ter boas escolas precisamos ter professores comprometidos com a educação, os mesmos precisarão estar sempre atualizados, com novos métodos de ensino, trocar conhecimentos e experiências de práticas pedagógicas positivas para ambos os lados, ou seja, entre professor e alunos e vice versa. Pois, conforme Heloisa Lück (2006, p.80), “todo o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo”.

Todas as escolas necessitam uma estrutura de organização interna, pois a mesma está prevista no regime escolar e especificada em seu PP. Portanto, para entender como trabalhar numa gestão democrática- participativa ela precisa contar com o apoio de colegiados como: conselho de escolar; o setor técnico administrativo; eleição direta para diretor; associação dos pais e mestre; setor pedagógico e grêmio estudantil, dessa forma irá garantir um bom funcionamento da escola. Descreve-se a partir de agora, de forma breve, alguns desses elementos:

Conselho de Escola é uma estrutura importante dentro da escola, já no início do ano letivo tem a eleição para quem vai fazer parte desse conselho, precisam ser pessoas que fazem parte da escola, uma metade inclui professores, funcionários, os alunos e pais. A outra metade é da comunidade escolar (funcionários). Esse conselho se refere a parte administrativa, pedagógica e financeira. Conforme Paro; Ciseski; Ramão (1997 apud LIBÂNEO et al. 2012, p. 465), “em alguns lugares o conselho escolar é chamado de colegiado e sua função básica é democratizar as relações de poder”.

Sobre a *Associação de Pais e Mestres (APM)* e o *Grêmio Estudantil*, esses estão vinculados ao Conselho Escolar, isso é quando o mesmo existir dentro da

escola ou ao diretor. Na APM temos pais de alunos que, muitas vezes, são indicados por professores da própria escola para fazer parte desse conselho. Esse conselho se reúne com o conselho escolar para ficar a par dos acontecimentos da escola. Já o grêmio estudantil é uma entidade representativa apenas por alunos, criada pela lei federal nº 7.398/1985, que lhe confere autonomia para se organizarem em torno de seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais. Esses dois conselhos são regulamentados pelo regime escolar.

Dessa forma, conseguiremos construir uma base para obtermos maior qualidade do ensino (LÜCK, 2006). E possibilidades de criar espaços, verdadeiramente, dialógicos e (re) significadores dos saberes em nossas escolas (REDIN; ZITZOSKI; WURDIG, 2005).

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

Para atingir os objetivos e a problemática, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso. A pesquisa qualitativa estimulou os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema abordado, e auxiliou na captação de percepções e entendimentos sobre a natureza geral o qual abre espaço para uma interpretação de aspectos subjetivos (GIL, 2002).

O tipo estudo de caso consiste no estudo profundo de poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento. Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002).

Tendo como instrumentos de coleta de dados: um questionário com questões semiestruturada, além de uma pesquisa bibliográfica, analisando o PP da escola e outros documentos (livros, artigos) acerca da temática pesquisada.

A entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (GIL, 2002). Assim nos auxiliou a compreender os participantes no sentido subjetivo das questões.

As participantes da pesquisa são duas coordenadoras pedagógicas, uma no turno da manhã e tarde e outra no turno da tarde e noite. Ambas trabalham numa escola estadual de ensino, localizada em Santa Maria. Optou-se por realizar esse trabalho com as coordenadoras porque além de trabalharem como coordenadoras pedagógicas também estão atuando em sala de aula.

A análise dos dados obtidos aconteceu por meio da análise do conteúdo, pois esse método desenvolve um arcabouço formal para a sistematização do trabalho final. Essa análise começa por uma leitura flutuante do texto, estabelecendo várias idas e vindas entre o documento analisado e as anotações de campo. O objetivo da análise de conteúdo foi fornecer indicadores úteis para interpretar os resultados obtidos relacionando-os ao próprio contexto de produção do documento e

aos objetivos do indivíduo ou organização/instituição que o elaborou (OLIVEIRA, 2003).

2.1 Resultados e análise dos dados obtidos

Essa pesquisa ocorreu numa escola estadual, localizada no município de Santa Maria, que está vinculada à 8ª Coordenadoria Regional de Educação e segue as normativas da Secretaria da Educação do Estado do Rio Grande do Sul (Seduc-RS). Está localizada na área central da cidade e sua especificidade de atendimento é o Ensino Médio, estando organizado em três modalidades: Politécnico, Técnico Profissional pós-médio (subsequente) e Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio. O Ensino Médio Técnico Profissional oferece à comunidade santa-mariense Curso Técnico em Informática, Técnico em Secretariado e Técnico em Contabilidade. E a Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio está organizada nos pressupostos do Eixo Tecnológico Informação e Comunicação.

É importante pontuar nesta breve apresentação que a Escola conta com 140 professores e 38 funcionários, que no dia a dia precisam estar atentos à organização do espaço, no planejamento das atividades pedagógicas e zelando pelo cumprimento efetivo do processo ensino-aprendizagem.

De acordo com o histórico da escola, consta que a mesma foi fundada em 16 de julho de 1941 e funcionava, inicialmente, junto à outra escola da cidade. Só posteriormente, em 08 de fevereiro de 1957, começou a atender em prédio próprio.

Depois da apresentação da escola pesquisada, os dados obtidos através da entrevista serão analisados, seguindo a ordem das perguntas, usando o método da análise do conteúdo (OLIVEIRA, 2003), já descrito anteriormente. As sujeitas pesquisadas foram identificadas neste trabalho por letras: A e B para facilitar a compreensão acerca dos resultados obtidos.

Iniciando a análise dos dados, temos a questão de número 1: **Qual a sua concepção de gestão democrática participativa.** Nessa pergunta as duas coordenadoras pedagógicas (A e B), responderam que para elas a gestão democrática participativa só vai acontecer com envolvimento de todos e sendo um convite aberto para todos em relação às decisões e discussão dos objetivos comum do coletivo, sempre com transparência, respeito de opiniões. Segundo a coordenadora A:

Compreender a questão da participação, como o próprio termo conduz (a) analisar. A gestão democrática participativa enseja ao envolvimento, á tomada de decisões no coletivo. Representa o convite aberto a todos na tomada de decisões em prol ao coletivo.

A segunda pergunta era: **A comunidade escolar (pais e/ou responsável e funcionários) participa das ações e das decisões tomadas na escola? Quais?**

As coordenadoras responderam que isso acontece apenas nas reuniões dos pais, mas aqueles com preocupação com os resultados do final do semestre. Já o conselho de classe conta com a presença de professores, funcionários, pais e alunos. Mas, a parcela ainda é pequena. Sobre as tomadas de decisões em relação à escola são resolvidos sem a unanimidade, pois tem dificuldade em conseguir a participação do coletivo. Assim, essas decisões ficam delegas as pessoas responsáveis, muitas coisas referentes à gestão escolar fica a cargo da coordenação resolver, principalmente, assuntos burocráticos. Dessa forma, muitos professores dessa escola não ficam sabendo o que foi feito para resolver problemas escolares, apenas se envolvem com suas obrigações, para dar conta do conteúdo em sala de aula.

Os sujeitos acreditam que a participação é um fator recente e novo nas instituições brasileiras, por isso acham que em parte existe uma dificuldade em mobilizar pessoas a enxergar a educação de outro modo. Para os pais ou sociedade a responsabilidade da escola é de repassar o conhecimento e preparar a vida. Para as atividades burocráticas da escola os pais acreditam que já tem pessoas responsáveis para isso.

Sobre a participação ser algo novo nas instituições brasileiras, podemos encontrar nos escritos de Libâneo et al. (2012, p.451) o significado de participação, para o autor,

[...]a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, e que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos da tomada de decisão.

Dando sequência temos a terceira pergunta que faz referência aos mecanismos usados para trazer os pais para escola: **Que mecanismos a escola usa para envolver os pais na escola?** As duas responderam a mesma coisa, que

é por chamamento, convite, convocações, como responsabilidade, sempre respeitando a legislação e as orientações da ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), conselho de pais e mestre, festividade escolar, datas comemorativas e com outras atividades integradoras. As coordenadoras A e B concluíram, a partir do nosso diálogo que:

Grande parcela dos pais delega a escola os cuidados com a aprendizagem e o acompanhamento nas diferentes atividades da escola. A cultura da representatividade é muito forte em nosso país, algo que precisa ser analisado sob o viés histórico, de nação colonizada, dominante e de uma educação conservadora. A participação é um fator muito recente nas instituições brasileira o que justifica em parte a dificuldade em mobilizar pessoas.

Para encerrar se perguntou como elas avaliavam esse processo participativo.

Como você avalia (pontos positivos e negativos) a participação dos pais na escola? Para ambas, A e B a presença maior é sempre na entrega dos resultados. Porém, uma resposta da coordenadora B, me chamou mais a atenção, ela respondeu dessa forma:

Não há uma participação total, pois seria utopia esperar isso. Mas sempre há a participação de um número razoável de pais quando são chamados.

E a coordenadora A, concluiu a resposta da coordenadora B,

Muito pequeno dado à quantidade de aluno matriculado. Deveria ser mais. A presença maior é nos finais dos trimestres na entrega dos resultados.

Isso vai ao encontro das leituras sobre a temática pesquisada, na qual se percebe que os pais deixam a escola se responsabilizar por toda a educação dos seus filhos. E apenas cobra dela aquilo que ela deve ensinar e com bons resultados, ou seja, a nota. Os pais esquecem que a educação também vem de casa, que a escola acaba sendo a segunda família dos seus filhos. Pois, deixa de ser um lugar de aprendizagem e assume toda a educação e preparação dos alunos para a sociedade. Isso também acaba refletindo em como eles vão ser no futuro, pois tanto os pais como os professores têm suas funções e autoridade sobre os seus filhos e alunos.

Ainda sobre a temática da minha pesquisa, acredito que participação; diálogo; discussão coletiva; autonomia são indispensáveis para termos uma gestão democrática e participativa. Isso não quer dizer que o gestor vai se ausentar de suas responsabilidades, mas sim tomar as decisões de forma coletiva e participativa. Porém, para colocar isso em prática é preciso que a escola esteja bem coordenada e administrada, tenha um gestor cooperativo, que busque alcançar os objetivos da escola e deseja sempre melhorar a qualidade de ensino-aprendizagem.

Assim, de acordo com essa perspectiva, a escola pesquisada aproxima-se das dimensões contempladas neste referencial. Conforme leitura realizada do PP da escola, consta a seguinte afirmação.

É fruto de um processo de construção dinâmico que exigiu esforço coletivo e comprometimento, não se resumindo, portanto, à elaboração de um documento escrito por um grupo de pessoas para que se cumpra uma formalidade (PPP, 2011, p.7).

A compreensão do princípio democrático, expresso através “*do esforço coletivo*”, agrega a importância da escola no processo de constituição dos sujeitos, a qual se aproxima à dimensão freireana (1996), do inacabamento. Consta no PP da escola, em alguns de seus objetivos, essa dimensão de educação, os quais são assim expressos:

A escola deve formar indivíduos que sejam aprendizes permanentes, convencidos que não devem parar de estudar, portanto deve dar autonomia de pesquisa aos educandos, oferecendo capacitação para que os mesmos possam navegar na abundância de dados disponíveis, encarando-os de forma crítica – ou seja, transformando a informação adquirida em conhecimento. Deve se preocupar, também, com as mudanças nas relações sociais, deve estar integrada com a comunidade, interagindo, permanentemente, com a família, em busca de subsídios que venham fortalecer o processo educativo (Ibidem, 2011, p.16).

Atualmente, o PP dessa escola está sendo reescrito a partir do processo de formação continuada de professores do Ensino Médio (Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio). E, os pressupostos teórico-metodológicos estão estruturados na concepção da formação humana integral, sendo a interdisciplinaridade e a contextualização basilares na (re) significação do ensino médio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das leituras e pesquisa realizada com as coordenadoras pedagógicas, podemos concluir que para termos uma gestão escolar participativa e democrática é necessária uma reforma, principalmente, na formação política do cidadão, dos docentes, discentes, funcionários, dos alunos, assim como dos pais. Para que estes percebam que a participação e o conhecimento de cada um são de grande importância para se conseguir chegar a uma verdadeira e plena gestão democrática-participativa. Sabe-se que a gestão democrática se constrói a cada dia, dando oportunidades para que todos possam participar priorizando sempre o interesse coletivo.

A gestão da escola, no dia a dia, é um ato político, pois não podemos mais levar adiante as decisões tomadas de forma individualizadas, mas sim considerar as opiniões dos outros, que são nossos parceiros no processo educacional: pais, professores, funcionários e alunos, todos devem assumir um compromisso juntamente com essa comunidade escolar, tomando as decisões de forma coletiva. Isso propiciará a escola uma gestão efetivamente democrático-participativa.

No que se refere à problemática dessa monografia, tinha-se: Com base no relato de coordenadores pedagógicos, de uma escola pública de Santa Maria/RS, descobrir como é possível, atualmente, desenvolver uma gestão participativa, envolvendo professores, alunos e comunidade escolar? A partir do que foi relatado pelas sujeitas pesquisadas percebe-se que o trabalho coletivo dentro da escola é

algo que exige uma grande capacidade de escuta, de paciência e de ir e voltar, e muitas vezes, as ideias não estão conclusas e existindo diferentes concepções sobre a educação que se deseja.

O envolvimento da comunidade é lento, mostrando que ainda se tem muito há construir. Mas, após a lei da LDB 9493/96, os rumos com certeza mudaram e, cada vez mais, a ideia da participação do coletivo, de decisões democráticas se tornam elementos fundamentais e importantes na condução do planejamento das ações escolares, na construção do PPP, assim como na organização do próprio ambiente escolar.

Já sobre o objetivo geral do trabalho que era: Conhecer e refletir acerca das práticas de gestão escolar participativa de uma escola estadual de Santa Maria/RS se pode notar que a escola pesquisada tem uma preocupação em reescrever o seu PPP, através do processo de formação continuada dos professores e da participação ativa da comunidade escolar. Dessa forma, percebe-se que nessa escola existe um grupo movimentando o processo de mudança, de acordo com as orientações legais e, acima de tudo, contemplando os sujeitos como atores/autores e intensos participantes nesse processo.

Para finalizar, a partir das leituras de Heloisa Lück et al. (2000, p.17), podemos compreender que:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas.

Portanto, o gestor educacional é aquele que promove o crescimento da educação na instituição onde atua, dessa forma estará contribuindo para formação das pessoas que buscam o sucesso profissional. Esse gestor educacional enfrenta vários desafios na sua tarefa de administrar, por isso precisa de equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, percebendo que o primeiro é o essencial e precisa ter qualidade por interferir diretamente na formação de alunos e o segundo são condições necessária para dar um bom desenvolvimento pedagógico.

Todos desejam ter um gestor consciente, crítico e que possa promover um ambiente propício para a participação de todos os envolvidos na escola, tanto internos como externos ,para que estes possam se sentir responsáveis pelo processo educacional e colaborar com ideias e soluções, criando um vínculo entre

eles e a instituição escolar. Isso na prática não é tão simples, obter um consenso entre essas novas parcerias requer muita habilidade, reforçando assim a importância de uma gestão democrática e participativa em todas as escolas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. LEI Nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 mar. 2014.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Política e educação: ensaios**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Org. e notas de Ana Maria Araújo Freire).

_____. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. **Escola cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola**. São Paulo: Cortez, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

LIBÂNEO, J. C. OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: política, estrutura e organização**, 10 ed . São Paulo: Cortez, 2012. (coleção docência em formação: saberes pedagógicos/coordenação Selma Garrido Pimenta)

LÜCK, H. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, H., FREITAS, K. S. de, GIRLING, R., KEITH S.. **A Escola participativa: Trabalho do gestor escolar**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

LUCKESI, C, C. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

OLIVEIRA, E.; et al. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista diálogo educacional**. V.4, n.9, p.11-27, 2003.

Projeto Político Pedagógico. Da Escola Estadual de Ensino Médio. Santa Maria, RS, 2011.

REDIN, E.; ZITKOSKI, J. J.; WURDIG, R. C. **Escola cidadã e políticas públicas para a cidade educadora: desafios para repensar a vida em nossas cidades desde a perspectiva da infância.** Revista eletrônica "Fórum Paulo Freire", n. 1, ano 1, julho, 2005. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12460578/escola-cidada-e-politicas-publicas-para-a-cidade>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

VEIGA, I. P.; RESENDE, L. M. G. de (orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas: Papirus, 1998.

APÊNDICE A – Questionário aplicado com as coordenadoras pedagógicas de uma escola estadual de Santa Maria/RS.



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

Eu Rosilei Amaral Krann, estou realizando uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão educacional, intitulado: **“GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: INTERAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE”** orientada pela Prof^a. Dr. Liliana Ferreira. Peço que respondam esse questionário com suas palavras.

Questões:

- 1) Qual a sua concepção de gestão democrática- participativa?
- 2) A comunidade escolar (pais e/ou responsáveis) participa das ações e das decisões tomadas na escola? Quais?
- 3) Que mecanismos a escola usa para envolver os pais na escola?
- 4) Como você avalia (pontos positivos e negativos) a participação da comunidade escolar na escola?

Atenciosamente, Rosilei Amaral Krann.

APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)



Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação – CE/UFSM
Curso de Especialização em Gestão Educacional

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: INTERAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE

Pesquisador responsável: Rosilei Amaral Krann

Telefone para contato do pesquisador:

Endereço do pesquisador:

Orientadora responsável: Prof^a. Dr. Liliana Ferreira

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Eu, Rosilei Amaral Krann, orientada pela Prof^a. Dr. Liliana Ferreira dirijo-me por meio deste, para convidá-lo (a) a participar da pesquisa intitulada: **GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: INTERAÇÃO ESCOLA E COMUNIDADE.**

Com a pesquisa objetiva-se: Conhecer e refletir acerca das práticas de gestão escolar participativa de uma escola estadual de Santa Maria/RS.

O estudo será realizado a partir de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. Também será utilizada a pesquisa bibliográfica. Sua participação se baseará em: responder um questionário, com 04 (quatro) perguntas abertas/fechadas.

Caso ocorra algum constrangimento no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, tais como: comentários inapropriados, práticas tendenciosas, e/ou descumprimento dos compromissos firmados pelos pesquisadores e vossa senhoria não se sinta à vontade, assegura-se o vosso direito à desistência sem qualquer prejuízo. A pesquisa também não prevê custos ou despesas a vossa senhoria.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas,

apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. As informações serão mantidas no presente projeto de forma anônima e sua divulgação se dará da mesma forma. Os resultados da pesquisa, que serão observados apenas pelos pesquisadores supramencionados.

Quaisquer dúvidas ou questionamentos que os participantes venham a ter no momento da pesquisa, ou posteriormente, poderão esclarecer junto aos pesquisadores.

Eu, _____, ciente do que foi exposto, acredito ter sido informado de maneira satisfatória a respeito da pesquisa, tendo ficado claro os propósitos do estudo, assim como os procedimentos, seus riscos e benefícios, a garantia de confidencialidade e esclarecimentos.

Concordo em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem acarretar qualquer dano e/ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Sim Não

Em caso positivo: Concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício em publicações associadas.

Sim Não

Santa Maria, RS, _____ de _____ de 2015..

Assinatura do entrevistado (colaborador da pesquisa)

Nós, Rosilei Amaral Krann e pesquisadora Prof^a. Dr. Liliana Ferreira, declaramos que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste colaborador.

Santa Maria / RS _____/_____/2015.

Rosilei Amaral Krann
Pesquisadora

Prof^a. Dr Liliana Ferreira
Orientadora