

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO  
COTIDIANO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO  
MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**MARLEY INÊS STÜRMER GÖRCK**

**Sarandi, RS, Brasil  
2013**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

por

**Marley Inês Stürmer Görck**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann**

**Sarandi, RS, Brasil**

**2013**

**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: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO DE UMA  
ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

elaborada por  
**Marley Inês Stürmer Görck**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann Ms. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Celso IlgoHenz, Dr. (UFSM)**

---

**Nádia Pedrotti Drabach Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 30 de novembro de 2013

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, pois sem ele eu não teria forças para essa longa jornada.

A professora orientadora Ana Paula que sempre com atenção, paciência e dedicação, ajudou na elaboração do trabalho.

Agradeço também a minha família, em especial, o meu esposo Valdacir e meu filho Fábio Artur pelo apoio, compreensão e ajuda durante a elaboração da monografia.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes.”

(Martin Luther King)

## RESUMO

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

AUTORA: Marley Inês Stürmer Görck

ORIENTADOR: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Data e Local da Defesa: Sarandi/RS, 30 de novembro de 2013.

Este estudo objetivou analisar a participação da comunidade escolar (direção, pais, alunos, professores e funcionários) no processo de Gestão Democrática de uma escola estadual do município de Chapada (RS). Foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada em um estudo de caso, sendo que participaram desta pesquisa os seguintes colaboradores: diretora, professores, pais, alunos e funcionários. Após a coleta dos dados foi adotado como método de interpretação das informações a análise do conteúdo e as informações foram sistematizadas por categorias. Além do uso do questionário, foi também realizada a análise documental do Projeto Político Pedagógico para buscar informações sobre a efetivação da Gestão Democrática no cotidiano da escola. Os resultados demonstram que os colaboradores possuem conhecimento do que seja uma Gestão Democrática; que o gestor não é somente o diretor, mas sim todos aqueles envolvidos na comunidade escolar; que as ações que concretizam a Gestão Democrática são aquelas que efetivam a participação de todos, como a eleição para diretor, o projeto pedagógico, a participação em reuniões e órgãos colegiados. Conclui-se que a Gestão Democrática está sendo efetivada no âmbito da Escola, através da participação da comunidade escolar na tomada de decisões em busca de uma educação de maior qualidade.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Projeto Político Pedagógico. Comunidade Escolar.

## **ABSTRACT**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

“DEMOCRATIC MANAGEMENT: THE EFFECTIVE IN DAILY LIFE OF A SCHOOL OF STATE COUNTY CHAPADA (RS)”

AUTHOR: Marley Inês Stürmer Görck

ADVISER: Ana Paula Cristino Zimmermann

Data e Local da Defesa: Sarandi/RS, 30 de novembro de 2013.

This study wants to analyze the participation of the school community (direction, parents, students, teachers and staff) in the process of democratic management of a state school from Chapada, RS. It was realized a qualitative research based on a study of case where the following contributors participated: principal, teachers, parents, the students and staff. After the data collection it was adopted as a method of interpretation of information, the analysis of content and the information were systematized by categories. In addition to the use of the questionnaire, it was also carried out the documentary analysis of the Pedagogic Political Project to look for information about the Democratic Administration in everyday life of school. The results show that all the collaborators at school have the knowledge about what is a Democratic Administration; where the manager is not only the director, but all those are involved in school community, and the actions that implement the Democratic Management are those that effect the participation of everybody in the director election, in the pedagogic project, in meetings and in collegiate bodies. It is concluded that the Democratic Administration is being carried out at the school with the participation the school community in the decisions looking for a higher quality education.

KEY-WORDS: Democratic Administration. Pedagogic Political Project. School Community

## **LISTA DE SIGLAS**

EJA-Educação de Jovens e Adultos

PPP- Projeto Político Pedagógico

LDB- Lei de Diretrizes e Bases

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Carta de apresentação.....	67
APÊNDICE 2 – Termo de Confidencialidade.....	68
APÊNDICE 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	69
APÊNDICE 4 – Questionário: direção, professores e funcionários.....	71
APÊNDICE 5 – Questionário: pais/responsáveis.....	73
APÊNDICE 6 – Questionário: alunos.....	75

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1 Gestão Democrática: compromisso da escola com comunidade.....</b>	<b>12</b>
1.1 A concretização da Gestão Democrática .....	12
1.2 Encaminhamentos metodológicos.....	14
1.2.1 Abordagem metodológica.....	14
1.2.2 Procedimentos Metodológicos .....	16
<b>CAPÍTULO 2 Aspectos Históricos e Organizacionais da Gestão Democrática na escola.....</b>	<b>20</b>
2.1 Contexto histórico: da administração à gestão escolar.....	20
2.2 Aspectos organizacionais: Concepções de gestão e o Projeto Político-Pedagógico .....	23
2.2.1 Os gestores na escola e os mecanismos de participação coletiva.....	27
<b>CAPÍTULO 3 Gestão Democrática: A efetivação no cotidiano de uma escola estadual do município de Chapada (RS).....</b>	<b>31</b>
3.1 Contextualização do local da pesquisa.....	31
3.2 Reflexões sobre a concepção de Gestão Democrática pelos colaboradores e do Projeto Político Pedagógico.....	34
3.3 Considerações sobre quem são os gestores e suas atribuições no entendimento de professores de sala de aula, direção, pais, alunos e funcionários.....	41
3.4 Ações que concretizam a Gestão democrática na escola.....	52
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>67</b>

## APRESENTAÇÃO

A busca por uma Gestão Democrática, com a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do educando é algo que busco constantemente em minha experiência profissional.

Sou professora da rede municipal de ensino há 19 anos, formada no Curso de Ensino Médio Magistério, Adicionais em Ciências e Matemática e Curso Superior Licenciatura Plena em Pedagogia. Durante este período, já atuei em várias séries anos e também na direção escolar. Muitas foram as mudanças ocorridas na educação durante estes 19 anos de experiência profissional, nas quais muitas dúvidas e indagações se fizeram presentes no processo de Gestão Democrática. Por esse motivo, busquei agora cursar uma Pós- Graduação em Gestão Educacional, para poder aprender e entender como na verdade deve acontecer a Gestão Democrática no ambiente escolar.

Nesta caminhada profissional passei por várias escolas do município onde pude perceber vários modelos de gestão por parte dos diretores. Percebi que por muito tempo a Secretaria Municipal de Educação deu as orientações e os diretores somente executavam, ficando assim com pouca autonomia para a escola.

Entre os anos de 2000 e 2001 foi iniciado o processo da elaboração do Projeto Político- Pedagógico nas escolas da rede municipal de Chapada (RS), começando assim, a construção de uma Gestão Democrática, mas com muitas falhas que hoje posso constatar, porque se o Projeto Político-Pedagógico deve refletir as metas e ações da escola, ele não deveria ser quase que igual para todas as escolas da rede municipal. E somente agora, depois de 10 anos, que se iniciou a formação do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil. Os Conselhos de Classe ainda não contam com a participação dos representantes dos alunos e os diretores ainda são escolhidos por cargo de confiança do Prefeito.

Participando dessas mudanças e da formação do Conselho Escolar e Conselho Municipal da Educação percebi que muitos pais, alunos, professores funcionários e também alguns diretores ainda não estão cientes do verdadeiro papel da Gestão Democrática. Porque os componentes dos mesmos são na maioria das vezes escolhidos por conveniência e por indicação, não realizando assim uma escolha dos representantes de forma democrática.

Outro fato que constatei participando das reuniões dos Conselhos Escolares, que na sua grande maioria os pais, os alunos, os funcionários e também os professores, pouco decidem ou não dão sua opinião a respeito das decisões que devem ser tomadas, porque se sentem inseguros e despreparados, dificultando assim o verdadeiro papel da Gestão Democrática. Durante os dois anos em que fui Diretora de uma Escola Municipal, posso destacar que a participação mais efetiva de alguns pais acontece através da Associação de Circulo de Pais e Mestres.

Essa situação me deixa incomodada, porque penso que os pais, os alunos, professores e funcionários deveriam estar bem cientes da importância da sua participação nas decisões que devem ser tomadas para se ter uma educação verdadeiramente democrática e de qualidade.

Através destas constatações que realizei durante a minha atuação como Professora da rede pública de ensino, comecei a me questionar como acontece o processo da Gestão Democrática nas escolas da rede estadual, em especial em uma Escola que se localiza no meio urbano do município de Chapada (RS). E para buscar estas informações realizei um trabalho de pesquisa baseado em um estudo de caso, para assim poder constatar se a direção, os pais, alunos, professores, funcionários estão cientes do que seja uma Gestão Democrática e como está acontecendo à participação dos mesmos neste processo.

Desta forma, a monografia está organizada nos seguintes capítulos: O primeiro capítulo: Gestão Democrática: Compromisso da escola com a comunidade. Compõem a introdução, as considerações iniciais; os objetivos: geral e específico e encaminhamentos metodológicos. O segundo capítulo: Aspectos Históricos e Organizacionais da Gestão Democrática na escola que apresenta o referencial teórico da pesquisa abordando a Contextualização Histórica da Administração à Gestão Escolar, a Gestão Democrática e o Projeto Político Pedagógico. O terceiro capítulo: Gestão Democrática: A efetivação no cotidiano de uma escola estadual do município de Chapada (RS) apresenta a Contextualização do local da pesquisa; Reflexões sobre a concepção de Gestão Democrática pelos colaboradores e da Gestão Democrática do Projeto Político Pedagógico; Considerações sobre quem são os gestores e suas atribuições no entendimento de: professores, direção, pais, alunos e funcionários e as ações que concretizam a ação democrática na escola.

# CAPÍTULO 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: COMPROMISSO DA ESCOLA COM A COMUNIDADE

## 1.1 A concretização da Gestão Democrática

A Gestão Democrática é um compromisso da escola com a comunidade escolar, na qual se destaca a importância e a necessidade da integração e da participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, direção, pais, professores, alunos e funcionários nos processos decisórios da escola. Segundo Paro:

A democracia é importantíssima no âmbito político; mas, para efetivar-se, de fato, como mediação de uma vida social norteada por princípios histórico-humanos de liberdade, ela precisa impregnar toda uma concepção de mundo, permeando todas as instâncias da vida individual e coletiva. Assim, embora vital, não basta haver regras que regulem pelo alto, fazendo o ordenamento jurídico-político da sociedade. É preciso que cada indivíduo pratique a democracia (2001, p.10).

Considerando que a escola é um espaço de construção do indivíduo como um todo é dever da mesma, propor condições para se exercer a democracia de forma ampla. E para garantir um ensino público democrático e de qualidade, a Gestão Democrática se faz presente nas principais legislações.

Na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, a gestão democrática do ensino público aparece como um dos princípios da educação, atribuindo assim à educação a formação do cidadão nos aspectos da democratização, da participação e do exercício pleno da cidadania (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96, em seus artigos 14 e 15, destacam o seguinte sobre a Gestão Democrática:

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.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de

autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1997, p.13).

Analisando os artigos 14 e 15 da LDB 9394/96, podemos perceber que os mesmos destacam a criação de instituições escolares que assegurem a participação de vários representantes da comunidade escolar e local na gestão da escola. Também, o Plano Nacional de Educação destaca em um de seus objetivos a:

[...] - democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2000, p. 07)

A escola tem como papel fundamental a participação da comunidade na elaboração de um processo educativo, que seja igualitário e transformador, para formar uma sociedade mais justa e para que isto ocorra é necessário acontecer mudanças nas práticas escolares, visando buscar ações que possam tornar a escola um espaço de diálogo, interação e conciliação.

A escola pública exerce uma função muito importante, na dimensão social e na sua inter-relação com as dimensões sociais mais abrangentes. O autor Alonso destaca que:

[...]repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (1988, p. 11).

Destacando a importância da Gestão Democrática e a efetivação da mesma a presente pesquisa pretende analisar como ocorre a participação da comunidade escolar (direção, pais, alunos, professores e funcionários) no processo de Gestão Democrática de uma escola estadual do município de Chapada (RS).

A fim de delimitar a questão norteadora, foi delimitado como objetivo geral: Investigar a participação da comunidade escolar (direção, professores, funcionários, pais e alunos) no processo de Gestão Democrática de uma Escola Estadual do município de Chapada (RS). A partir do objetivo geral, foram organizados os seguintes objetivos específicos: a) Compreender a concepção de gestão escolar através da direção, professores, pais, alunos e funcionários de uma escola estadual

de Chapada (RS); b) Compreender por meio do entendimento de direção, professores, funcionários, pais e alunos quem são os gestores e suas atribuições em uma escola estadual de Chapada (RS); c) Analisar a concepção de gestão escolar presente no Projeto Político Pedagógico da Escola pesquisada; d) Compreender pelo entendimento da direção, professores, funcionários, pais e alunos as ações que concretizam a Gestão Democrática em uma Escola Estadual de Chapada (RS).

## 1.2 Encaminhamentos Metodológicos

### 1.2.1 Abordagem metodológica

A pesquisa é fundamental para a descoberta e a criação de novos conhecimentos. Esta pesquisa foi baseada na pesquisa qualitativa, por ser a forma mais apropriada nas pesquisas que abordam estudos sobre educação. Muitas foram as mudanças e evoluções em relação ao tipo de pesquisa que deve ser usada em temas que envolva a educação nos últimos anos, especialmente entre os anos 1980 e 1990, conforme destaca André:

Se os temas e referências se diversificam e se tornam mais complexos entre os anos 80 e 90, as abordagens metodológicas também acompanham essas mudanças. Ganham força os estudos chamados “qualitativos”, que englobam um conjunto heterogêneo de perspectivas, de métodos, de técnicas e de análises, compreendendo desde estudos do tipo etnográfico, pesquisa participante, estudos de caso, pesquisa-ação até análises de discursos e de narrativas, estudos de memória, histórias de vida e historia real (2001, p.53,54).

Segundo Ludke (2005, p.18): “O estudo qualitativo é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.” Nesse sentido, a pesquisa qualitativa acontece no ambiente natural do objeto de estudo, valorizando assim, a visão de quem está envolvido no objeto de estudo, que nesta pesquisa foi direção, professores, funcionários, pais e alunos.

Um dos principais objetivos desta abordagem metodológica é observar o sujeito em sua realidade. Frente a isso, Minayo afirma que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço

mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (1994 p.21-22).

Através da pesquisa qualitativa podemos compreender o que os sujeitos pensam a respeito do tema pesquisado e qual a sua relação com o mesmo. De acordo com Chizzotti:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. (1998, p.79)

Diante dos vários métodos e técnicas que a pesquisa qualitativa nos oferece para alcançarmos os objetivos propostos, optou-se pelo Estudo de Caso, pois o mesmo nos permite conhecer de forma mais profunda o “como” e os “porquês” do tema pesquisado, bem como, nos proporciona um contato mais direto com os fatos e os sujeitos a serem analisados.

Para Ludke e André:

A opção pelo Estudo de Caso deve-se às características que esse tipo de investigação apresenta como adequadas à observação e análise da realidade de forma natural, complexa e atualizada, revelando a multiplicidade de dimensões que compõem uma determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo e evidenciando sua complexidade e a inter-relação de seus componentes na medida em que o pesquisador pode valer-se de uma larga variedade de informações provenientes de fontes diversas, permitindo-lhe o cruzamento de novos dados, criação de questões alternativas (2005, p.52).

Através do Estudo de Caso, podemos aprofundar o nosso conhecimento sobre um determinado problema ou situação, relatando como o mesmo se processa no ambiente pesquisado de maneira bem delimitada e clara.

Segundo Gil, o Estudo de Caso:

[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (2002, p. 54).

Para realizarmos um Estudo de Caso não precisamos de um roteiro definitivo para seguir, mas é de fundamental importância seguirmos alguns passos para obtermos os resultados desejados. Estes podem ser: a delimitação do local e o

problema a ser pesquisado; a coleta dos dados e análise ou interpretação dos dados coletados (GIL, 1995).

Segundo Gil:

O estudo de caso não aceita um roteiro rígido para sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) **delimitação da unidade-caso**; b) **coleta de dados**; c) **seleção e análise e interpretação dos dados**; d) **elaboração do relatório** (1995, p.58).

Seguindo as fases sugeridas pelo autor Gil, esta pesquisa procurou conhecer como acontece a efetivação da Gestão Democrática em uma das escolas da rede estadual do município de Chapada (RS).

### 1.2.2 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa aconteceu no município de Chapada (RS), onde a rede estadual de ensino conta com três escolas, sendo duas na área rural e uma na área urbana do município. A escola estadual escolhida situa-se na zona urbana do município. Optou-se por esta Escola por ser de Educação Básica, Curso Normal e por funcionar três turnos. As fontes da pesquisa foram divididas em dois itens: os sujeitos e o documental. Os sujeitos da pesquisa foram três alunos, três pais, três professores, três funcionários e o diretor. A escolha dos sujeitos da pesquisa foi direcionada para garantir visões diferenciadas sobre o tema em questão.

No primeiro contato da pesquisadora com a instituição foi entregue a Carta de Apresentação (APÊNDICE 1) a qual constou os objetivos do estudo. A seguir, aconteceu a conversa com os colaboradores. Foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 2) para os colaboradores que concordaram com sua participação na pesquisa. Os participantes também receberam o Termo de Confidencialidade (APÊNDICE 3) os quais foram informados sobre o anonimato das informações, bem como o uso das mesmas exclusivamente para esse estudo.

Para a coleta dos dados foi usado o questionário, composto por questões abertas, formuladas a partir dos objetivos específicos. Foi elaborado um questionário para diretor, professores e funcionários (APÊNDICE 4), outro para pais e alunos (APÊNDICES 5 e 6).

Andrade (2001, p. 148) define: “Questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade de presença do pesquisador. ” Como o questionário não necessita da presença do pesquisador para ser respondido ele ajuda a ganhar tempo e atingir um número maior de pessoas. Podemos destacar que o questionário também oferece certa liberdade para o colaborador responder as questões, no local que desejar e no momento mais apropriado para ele.

O questionário pode ser elaborado com questões abertas ou fechadas, mas as questões abertas oferecem mais oportunidades para o entrevistado se pronunciar; ao contrário das questões fechadas, que induz o colaborador a escolher uma das respostas. Segundo Gil (2006, p.131) “A principal vantagem das questões abertas é o de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas”.

Além da aplicação dos questionários foi analisado o Projeto Político Pedagógico da Escola, para verificar como o mesmo contempla a Gestão Democrática. A análise de documentos nos oferece uma grande riqueza de informações para a compreensão do que está sendo pesquisado. Conforme Cellard:

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito freqüentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (2008, p.295).

Após a coleta dos dados, a interpretação dos mesmos ocorrerá através do método de análise de conteúdo, que é uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de materiais de origem verbal ou não-verbal.

Bardin resume o terreno, o funcionamento e o objetivo da análise de conteúdo ao explicitar que o termo análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (2011, p.48).

Podemos perceber que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises, que possui como objetivo enriquecer a leitura dos dados coletados,

objetivando identificar e compreender o que está sendo dito referente ao tema pesquisado.

Após a identificação dos dados coletados, os mesmos foram classificados e agrupados em categorias. De acordo com Bardin categorização:

[...]é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnam um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (2011, p, 147).

Desta forma podemos dizer que categorizar é a passagem dos dados brutos para os dados elaborados e organizados. A análise de conteúdo é composta em fases que se organizam em três pólos, conforme Bardin (2011, p.125) “1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3 .O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”

A pré-análise objetiva a sistematização para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise. Assim, num plano inicial, a missão desta primeira fase é, além da escolha dos documentos a serem submetidos à análise, também a formulação de hipóteses para a elaboração de indicadores para a interpretação final. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2011).

A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2011).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a

condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2011).

Podemos considerar que a construção de categorias é uma atividade complexa e que, portanto, cada informação, cada dado coletado, exige especial atenção e cuidadosa análise, numa atividade de contínua formação e reformulação de conceitos, frutos da reflexão entre teoria e prática.

Dessa maneira os procedimentos metodológicos apresentados buscam compreender o entendimento dos colaboradores sobre a efetivação da gestão democrática no cotidiano da escola.

## **CAPÍTULO 2 ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

### **2.1 Contexto histórico: da administração à gestão escolar**

A administração surgiu nas sociedades mais primitivas em razão da necessidade de resolver problemas de interesse comum. Começando pela família, pela tribo, igreja, exército ou do Estado e acompanhando o desenvolvimento da complexidade da sociedade humana, com o passar dos tempos surgiram novas propostas de administração. Os conceitos de administração sofreram diferentes influências no decorrer da história e por consequência a educação foi influenciada por esses conceitos ( SOUSA,2006).

No início do século XX, dois engenheiros desenvolveram trabalhos revolucionário sem relação à administração. Um deles era o americano Frederick Winslow Taylor, criador da Escola de Administração Científica, conhecida como teoria da Administração Científica; e o outro era o francês Henri Fayol, criador da Escola Clássica de Administração, conhecida como teoria Clássica das Organizações (SOUSA, apud DRABACH; MOUSQUER, 2009).

A Teoria da Administração Científica de Taylor conhecida como taylorismo é uma doutrina econômica e tecnocrática sobre a organização do trabalho destinada a obter o máximo de rendimento com o mínimo de esforço e no menor espaço de tempo. As propostas básicas de Taylor eram o planejamento, a padronização, a especialização, o controle e a remuneração, as quais trouxeram decorrências sociais e culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal ( SOUSA,2006).

Conforme Sousa destaca:

[...] essa abordagem considerava o homem apenas como uma máquina que, se regulada adequadamente, teria a capacidade de realizar atividades de maneira repetitiva e igual, (...), defendendo que cada pessoa dentro da organização – chefe e subordinados – deve saber exatamente o que fazer, e fazê-lo muito bem. Outro aspecto fortemente defendido por Taylor é a separação entre o planejamento e a execução. Essa rígida separação divide as pessoas em dois grupos dentro das organizações: umas poucas que pensam o que será feito e determinam as tarefas, bem como a forma de realizá-las e outras que constituem a maioria, que se limitam a obedecer as ordens que recebem (2006, p. 51-52).

Enquanto Taylor se preocupava com a realização das tarefas, Henry Fayol desenvolveu uma teoria para o corpo administrativo da empresa. A Teoria Clássica das Organizações de Henry Fayol surgiu como necessidade da definição de estratégias para administrar as organizações complexas. Concentrou-se nos elementos da administração superior das organizações, através da gerência administrativa, onde as funções básicas eram: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar (SOUSA, apud DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Através da busca de organizações e relações produtivas mais eficientes, destaca-se o Fordismo que é um modelo de Produção em massa que revolucionou a indústria desde o início do século XX.

O fordismo deve ser compreendido através da articulação entre produção e consumo em massa, com a standardização e padronização dos equipamentos de produção e produtos, com ganhos de economia de escala, representando, historicamente, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, associado a uma nova forma de controle e gerência do trabalho, num contexto de construção de um novo tipo de sociedade democrática. (HARVEY, 1996).

Tanto a Teoria da Administração Científica como a Teoria Clássica das Organizações evidencia uma preocupação fundamental com a construção de um modelo de administração baseada na racionalização e no controle das atividades humanas.

No decorrer de 1930, Elton George Mayo, visava o início da preocupação com o fator humano, criando a Teoria das Relações Humanas. Essa teoria tem ênfase centrada nas pessoas e na busca de humanizar e democratizar a administração. A escola das relações humanas percebia o homem como um ser mais complexo, tendo como princípios básicos, segundo Sousa citado por Drabach; Mousquer (2009) a:

- a) necessidade de uma visão mais elaborada a respeito da natureza da motivação humana;
- b) o ambiente social externo da organização deve receber atenção;
- c) a organização se caracteriza por ser um sistema social aberto;
- d) valores, sentimentos e atitudes possuem papel importante sobre o processo de produção (p.53).

O surgimento da escola das relações humanas foi uma forma de oposição ao pensamento de Taylor e Fayol, porque defendia a valorização dos grupos sociais, a motivação, a liderança, a participação e a satisfação no trabalho.

A partir de 1930, no Brasil teve início a Teoria da Burocracia ou Estruturalista, que se baseia na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos e fins, para que se obtenha o máximo de eficiência, conforme destaca Maximiano:

As deficiências apresentadas pelas teorias anteriores e a visão de que a eficiência provém da competência e da especialização das pessoas, oportunizam a criação de novas relações produtivas. A tendência burocrática se destaca pela ênfase no profissionalismo e pela organização estruturalista, vista por Weber como um estágio evolutivo das organizações produtivas, numa perspectiva da legitimidade da autoridade e da excelência da organização (1995, p.31).

Na concepção de Motta (1994), o caráter científico dos processos produtivos, centrados no homem-máquina e no homem-econômico, foi duramente criticado pela teoria das relações humanas, por considerá-lo desumano, provocador de atitudes negativas em relação ao trabalho, à empresa e à administração.

As teorias a cima apresentadas, conforme Lück foram utilizadas como modelos de administração escolar, com vista em um processo:

[...] racional, linear e fragmentado de organização e de influencia estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e recursos de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados (2013, p.57)

Na década de 1980 iniciou-se um repensar da administração escolar nos moldes de empresa, visando um enfoque mais abrangente, como determina a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206 de que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

A reforma educacional brasileira começou a delinear-se nos anos 1990 por meio de várias ações do governo para o desenvolvimento da educação, através de políticas e programas. Nesta década passa a vigorar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB nº 9394/96, determinando em seus Artigos 3º, 14º e 15º aspectos relativos à Gestão Democrática da Educação (BRASIL, 1997).

Um destes aspectos se refere ao fato de que o gestor escolar na dimensão política exerce o princípio da autonomia que requer vínculos mais estreitos com a

comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola (LIBÂNEO, 2004).

Segundo Alonso:

Os gestores, por sua vez, nada mais são do que educadores que, em dado momento, se tornaram responsáveis pela condução desse processo. Cabe-lhes, portanto, criar as condições necessárias para que ele se efetive, mas para tanto, é necessário que sejam parte desse processo e não apenas meros espectadores ou controladores da situação (2004, p.7)

A mudança de paradigmas de administração para gestão passou a contribuir para a melhoria do ensino brasileiro . Conforme nos aponta Lück:

[...] as mudanças de paradigmas de administração para gestão, ocorrem no contexto das organizações e dos sistemas de ensino, como parte de um esforço fundamental para a mobilização e articulação do talento humano e sinergia coletiva, voltados para o esforço componente de promoção da melhoria do ensino brasileiro e sua evolução (2002, p.45).

O conceito de Gestão escolar evoluiu com o passar dos anos desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional.

## **2.2 Aspectos organizacionais: Concepções de gestão e o Projeto Político-Pedagógico**

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, de acordo com a concepção que se tem em relação ao tipo de sociedade e aluno que se pretende formar. Libâneo desta que:

Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista) a autogestionária e a democrático-participativa (2001, p.96).

A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e funções e tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Poder centrado no diretor e definição detalhada de funções (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007).

A autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva. Tende a cursar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão (LIBÂNEO, 2007).

E a concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões, onde o gestor vai buscar meios para realizar os planejamentos e assim possibilitar uma educação com mais qualidade para a comunidade escolar (LIBÂNEO, 2007).

De acordo com Lück (2013), para se ter uma escola participativa se deve preparar a comunidade escolar para a gestão democrática-participativa, sem deixar de lado a articulação do projeto da escola entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Segundo Libâneo(2013) a Gestão Democrática é o processo político através do qual as pessoas discutem, tomam decisões e planejam, resolvem os problemas, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações tomadas para o desenvolvimento da escola. Esse processo deve ser baseado no diálogo com os vários segmentos da comunidade escolar e isso somente é possível se for oferecidos meios de participação.

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, a transparência e a democracia. Para Cury:

[...] tem se tornado um dos motivos mais freqüentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (2010, p. 14).

Desta maneira, a democratização supõe convivências e diálogo na busca de construir propósitos comuns, sendo a escola uma peça fundamental, através de uma Gestão Democrática, como meio de promover o direito do ser humano de ser capaz de discutir, de elaborar e aceitar regras, e assim se desenvolver plenamente.

Na Gestão Democrática, a participação de cada sujeito é fundamental e o reconhecimento de suas ideias e sua contribuição deve ser independente do nível hierárquico.

De acordo com Campos:

[...] a discussão da gestão escolar em uma perspectiva democrática requer que se destaquem alguns elementos: a descentralização do poder do

diretor, a autonomia do corpo docente e do quadro administrativo, a participação de alunos e comunidade na construção coletiva e na definição dos objetivos da escola [...] (2004 p. 10-11).

Para Delors (2001), a educação tem uma especial responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à Gestão Escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

A Comunidade escolar precisa aprender a participar competentemente e reivindicar o atendimento aos seus anseios educacionais, como enfatiza Rodrigues:

Temos que nos lembrar que a democratização da escola e da sociedade é, essencialmente, um processo histórico que depende da ação organizada das pessoas, não podendo ser, de forma nenhuma, anárquica ou espontânea. A democratização não é uma ação que virá de forma pronta e acabada – ela vai depender da organização e do direcionamento que lhe forem dados. Além disso, para que essa se viabilize, ela tem que ser desejada [...]. É necessário promover a conscientização da comunidade escolar, despertando-lhe o interesse e a convivência de participar da gestão democrática da escola (1985, p.65).

A Gestão Democrática é um exercício de cidadania, importante para estabelecer o avanço e a participação da comunidade escolar sobre a educação e a escola.

Para que a Gestão Democrática na escola realmente aconteça, ela conta com diversas instâncias colegiadas como o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico, Eleição Direta para Diretor, Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil, que garantem a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola

Estas instâncias devem ter seu direito de participação garantido no processo de Gestão Democrática da escola, porque segundo Marques:

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação (1990, p. 27).

A educação procura fortalecer a Gestão Democrática na escola através de seu Projeto Político Pedagógico, oportunizando assim uma real participação coletiva de diretor, professores, funcionários, pais e alunos de modo geral, de toda a comunidade escolar buscando novas idéias através do dialogo coletivo.

De acordo com Ferreira, a Gestão Democrática se faz de forma coletiva na prática quando:

[...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...] (2006, p.310).

Não podemos construir um Projeto Político Pedagógico coletivo sem a efetivação de uma Gestão Democrática, ou seja, é pela Gestão Democrática que se constrói um projeto participativo.

Vasconcelos (2002) destaca que, diante dos avanços e da complexidade da prática educativa, sente-se a necessidade da criação de novos instrumentos para gerir o dia-a-dia da escola, âmbito em que o Projeto Político Pedagógico se estabelece como necessidade aos educadores e às instituições de ensino.

Destacando a ideia de que a construção do Projeto Político Pedagógico deve contemplar, na sua essência, a qualidade de ensino a ser oferecida, pautando-se numa Gestão Democrática, com princípios de igualdade e liberdade, é importante reforçar que esses conceitos encontram-se estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB 9394/96 nos seguintes artigos:

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

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;  
VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;  
VII – informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da sua proposta pedagógica.

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

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;  
II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14º. 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. (BRASIL, 1997, p.13).

Segundo Veiga (2005) a construção de um Projeto Político Pedagógico é determinada pela intenção de fazer, de realizar algo diferente e possível. O termo

Projeto equivale ao plano de ação a ser realizado. O significado do termo Político refere-se ao compromisso, a postura, aos interesses definidos; e Pedagógico refere-se à intenção da instituição de ensino quanto à formação ofertada, quanto à definição das ações no alcance dos propósitos educacionais e institucionais, englobando também os aspectos políticos.

A escola, ao construir seu Projeto Político Pedagógico, precisa iniciar das análises feitas sobre o seu presente, sobre o que já está construído no cotidiano escolar enquanto meta e ação, vislumbrando um futuro melhor.

No entanto, para que os fundamentos do novo paradigma constitucional, que preconiza uma educação democrática, possam desfazer os modelos de administração, é necessário que a comunidade escolar e local adote a estratégia de participar efetivamente, com autonomia para exercer seu poder de cidadão na gestão das instituições públicas de educação.

Segundo Gadotti (2001) de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia.

O Projeto Político Pedagógico da escola, enquanto materialização do trabalho coletivo apresenta-se enquanto síntese da identidade da escola. Sua concepção, construção e execução podem expressar o grau de intensidade das relações democráticas no interior da escola, ou o contrário. Quando um projeto é construído com a colaboração dos diversos níveis de segmentos escolares e extra-escolares, amparado teoricamente, e constantemente avaliado, é a efetivação da participação democrática almejada.

### 2.2.1 Os gestores na escola e os mecanismos de participação coletiva

Toda instituição escolar possui uma organização interna que está presente no Regimento Escolar. Esta organização está baseada na forma de gestão da escola. Um diretor que prima por uma Gestão Democrática deverá exercer sua função voltado para alguns caminhos necessários para essa prática, como sugere Andrade:

A função primordial do gestor escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas,

delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança (2004, p.17).

Para Vieira et al. (2007, p.89) o sucesso do trabalho do gestor depende do empenho e do saber-fazer pedagógico dos demais participantes da orquestra, deixando claro que o diretor não trabalha sozinho.

Partindo do pressuposto de que o diretor não trabalha sozinho o papel do mesmo amplia-se de uma função administrativa para uma função baseada em ações de gestão, onde o mesmo vai coordenar, organizar e promover a participação.

Sendo assim, a escola conta com vários gestores, que exercem um papel fundamental no processo de Gestão Democrática, que são além do diretor, o vice-diretor, coordenador, supervisor, professor, funcionários e alunos. O papel do vice-diretor é semelhante ao do diretor, porque na ausência do diretor é o vice-diretor que vai assumir.

O coordenador pedagógico ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores, no que diz respeito ao trabalho com os alunos (LIBÂNEO 2001).

Libâneo (2001) destaca que uma das funções do coordenador é a de ser mediador. Neste papel ele vai facilitar o avanço do professor quanto à elaboração da proposta pedagógica e seu planejamento, buscando os melhores meios de interação entre os segmentos.

Segundo Lück (2009) os professores interferem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e sua relação com os alunos deve ser a mais aberta possível, orientando os mesmos a enfrentar os mais diversos desafios. E para isso o professor deve estar sempre informado e possuir uma boa formação. O professor é o responsável pela cultura organizacional da escola.

A LDB 9394/96, em seu art.13, define que compete aos professores, dentre outros aspectos:

- i) participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- ii) elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada;
- iii) zelar pela aprendizagem dos alunos;

- iv) estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- v) ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento nacional;
- vi) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1997).

Os alunos são a razão de existir da escola e por isso devem fazer parte da mesma, através da sua participação, como destaca Lück “Para tanto, devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade”. (2009, p.21)

Os funcionários também exercem um papel fundamental na Gestão da Escola, sendo responsáveis pela infra-estrutura. Sua participação na elaboração do projeto político-pedagógico e de projetos especiais da escola é importante para agregar valores (LÜCK, 2009)

Toda Gestão Democrática precisa oferecer mecanismos de participação coletiva, através de órgãos colegiados, que contam com a participação de membros da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis.

O Conselho Escolar é uma ferramenta importante para garantir o processo de participação de todos os segmentos da comunidade escolar. O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, desenvolvido pelo Ministério da Educação (MEC), concebe os conselhos de escola:

[...] como órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões públicas do sistema estadual de ensino. político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola (BRASIL, 2004, p.32).

Segundo Antunes (2002, p.21) “Esse colegiado torna-se não só um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola”.

O Grêmios Estudantis é uma organização sem fins lucrativos que representa o interesse dos estudantes. Tem assegurado pela Lei Federal nº. 7.398 de 04/11/1985 (BRASIL, 2013) o direito de se organizar livremente através de agremiações estudantis, devendo a Unidade Escolar, garantir o espaço e dar condições para essa organização. O gestor democrático deve ser o maior incentivador da criação e/ou implementação dos grêmios estudantis. O objetivo do Grêmios Estudantis é incentivar

os alunos a defender seus interesses, promover palestras, debates, jogos e demais questões do interesse dos alunos (VEIGA, 1998).

Segundo Moura (2013) a legislação educacional brasileira menciona que participar da organização estudantil é um complemento vital na educação da criança e do adolescente e que se deve, de fato, proporcionar a estes estudantes condições para que se organizem nos estabelecimentos de ensino exercendo sua cidadania.

Outra associação de grande importância na Gestão Democrática da escola é a Associação de Pais e Mestres. Esta associação é uma das primeiras criadas nas escolas com a finalidade de colaborar com a gestão da mesma.

De acordo com Branco (1996), no processo histórico de democratização da escola observa-se, primeiramente, a constituição das Associações de Pais e Mestres que foi incorporado à cultura brasileira como ideal dos pensadores liberais a partir de modelos estrangeiros, especificamente, o norte-americano em meados de 1930 quando os projetos de reforma do ensino baseados nos princípios da Escola Nova de Dewey sugeriram uma escola ativa, com novas metodologias de ensino e novas regras na organização da escola.

.Para Albino (2008, p.10), “as Instâncias Colegiadas se constituem como espaços institucionais democráticos” no qual todos os envolvidos com o processo educativo têm a oportunidade de participar das escolhas que a ele dizem respeito. Por isso, toda Gestão Democrática que busca a verdadeira participação, irá causar mudanças movidas pelo desejo de uma educação de qualidade.

## **CAPÍTULO 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

### **3.1 Contextualização do local da pesquisa**

O município de Chapada, criado em 12 de fevereiro de 1959, através da Lei Estadual 3.712, situa-se no Alto Uruguai, no estado do Rio Grande do Sul. A sede do município está a 335 quilômetros da capital do Estado, na Microrregião de Carazinho, Mesorregião Noroeste Rio-Grandense. O município possui via de acesso à BR 386, distante 24 quilômetros, sendo esta a única ligação asfáltica existente. A RS 330 atravessa o município, ligando Carazinho a Palmeira das Missões por via não asfáltica. Conta hoje com uma área total de 684,04 km<sup>2</sup>. Na sua organização territorial, conta com cinco distritos, que são: Boi Preto, Tesouras, Santana, Vila Rica e São Miguel, além da sede. De acordo com dados do último censo, realizado no ano de 2010, a população é de 9.377 habitantes, sendo 3.804 na zona rural e 5.573 na zona urbana (Prefeitura Municipal de Chapada- RS, 2013).

Considerando que o município é essencialmente agrícola, se destaca pela agricultura, pecuária, hortigranjeiros, fruticultura e também pela preservação da fauna e da flora. O município também é privilegiado com fábricas de móveis, calçados, tijolos, postes de concreto, telas, grades e portões de ferro, fabricação de ração, etc..e um comércio muito variado.

A educação, direito de todos e dever do estado, também é prioridade no nosso município. Desde o início da colonização a preocupação com as escolas esteve presente. Fato que se caracterizou especialmente por ter sido colonizado quase que exclusivamente por alemães. Atualmente, no município de Chapada, são seis escolas de Ensino Fundamental, duas creches, uma escola de Educação Especial e uma escola que, além do Ensino Fundamental atende o Ensino Médio, Curso Normal, EJA e Pós-Médio, que atendem a clientela existente. Destas escolas três são da rede estadual de educação. Sendo que duas estão localizadas na zona rural do município e uma na zona urbana. As escolas localizadas na área rural oferecem apenas o Ensino Fundamental e funcionam em dois turnos: manhã e tarde

e a escola localizada na área urbana, oferece o Ensino Fundamental, Ensino Médio, Curso Normal e Pós-Médio e funciona em três turnos; manhã, tarde e noite, por ser a única escola que oferece o ensino médio, recebe alunos da área rural e urbana do município.

A pesquisa foi realizada em uma das escolas da rede estadual do município, que será identificada como Escola A, por ser uma das escolas mais antigas do município e a única que oferece o Ensino Fundamental e Médio.

A Escola A teve o início de seu trabalho sob coordenação das Irmãs de Notre Dame, como escola particular. Com a emancipação do município em 1959, a administração compreendeu a necessidade do ensino gratuito devido ao crescimento evidente da população. Conforme consta nas documentações da escola, em 05 de fevereiro de 1962, o então governador, Leonel de Moura Brizola, assina o decreto nº 13.144, criando o Grupo Escolar, passando assim a ser uma escola estadual. Em 22 de junho de 1965, inicia as atividades a Escola Normal. Logo após são instalados os cursos Técnico em Contabilidade e Auxiliar de Contabilidade. Até o ano de 1995, aproximadamente, a escola atendia praticamente metade da população estudantil do município, o que correspondia a 1.140 alunos. Por volta de 1997 e 1998 o município de Chapada amplia o atendimento aos alunos do Ensino Fundamental, o que facilita o trabalho da Escola A que já enfrentava problemas de espaço físico para atender a clientela (PPP ESCOLA A, 2003)

Atualmente, a Escola A oferece o Ensino Fundamental, o Ensino Médio Politécnico, o Curso Normal, o Pós-Médio Técnico em Contabilidade e a Educação de Jovens e Adultos, na modalidade Ensino Fundamental e Médio, atende (649) alunos distribuídos em três turnos: manhã, tarde e noite. Pela parte da manhã atende (276) alunos no Ensino Fundamental e Médio; pela parte da tarde atende (254) alunos no Ensino Fundamental, Ensino Médio, Curso Normal e, ainda neste turno, abriga em suas instalações duas turmas da Educação Infantil que são mantidas pelo município; e à noite atende (119) alunos no Ensino Médio, o Pós-Médio e a EJA (Educação de jovens e Adultos).

Atuam na Escola A (53) professores dos quais 99% tem Curso Superior com capacitação específica (18) funcionários, (1) diretora, (3) vice-diretoras e (3) coordenadoras pedagógicas.

Nos cinco blocos que compõem a escola, situam-se (17) salas de aula e (8) salas administrativas. Possui (1) biblioteca que funciona nos três turnos letivos e

compreendem todo o acervo bibliográfico, materiais e jogos recreativos, materiais de pesquisa e periódicos; (1) laboratório de informática que realiza um trabalho interdisciplinar, (1) laboratório de ciências que é destinado às atividades práticas e de experiências, (1) sala de multimídias, (1) sala de Vídeo e (1) sala de recursos multifuncional. A Escola A conta também com (1) cozinha, onde são feitas as merendas servidas aos alunos; (1) refeitório; (1) salão, onde são realizadas apresentações e reuniões com a comunidade escolar; (1) pracinha; (1) quadra de areia; (1) quadra de esportes coberta para a prática de esportes e aulas de Educação Física e uma ampla área coberta e não coberta para os alunos usufruírem durante o seu recreio.

Também funciona na Escola A o Grêmio Estudantil, que é a entidade representativa do corpo discente da escola e um gabinete odontológico para o atendimento dos alunos.

Para a elaboração desta pesquisa foi elaborado um questionário para os colaboradores, que foram: direção (1), professores (3), funcionários (3), pais (3) e alunos (3), totalizando (13) sujeitos.

Os colaboradores desta pesquisa denominados como D, P1 a P3, F1 a F3, PA1 a PA3 e A1 a A3 possuem em seu currículo a seguinte formação: D possui Licenciatura em Letras, português e Inglês, pós-graduação em Leitura, análise e produção textual, pós graduação em Linguística aplicada ao ensino da Língua Estrangeira e Mestrado em Letras, área de concentração em Linguagem, interação e processos de aprendizagem, é diretora há 4 anos e atua na rede estadual há 25 anos, sendo que sempre trabalhou na Escola A; P1 possui Ensino Superior em História e atua na rede estadual há 24 anos, sendo professora há 24 anos e sempre trabalhou na Escola A; P2 possui sua formação em Ensino Superior-Licenciatura Plena em Geografia, é professora há 18 anos e atua na Escola A há 15 anos; P3 possui Curso Superior em Pedagogia, é professora há 27 anos, atua há 20 anos na rede estadual e 4 anos na Escola A.

F1 possui Curso Superior Licenciatura Plena em História e atua como Agente Educacional I há 22 anos, sendo que seu tempo de atuação na rede estadual é de 24 anos e 9 meses, cumpridos todos na Escola A. F2 possui Curso Superior Licenciatura Plena em História e atua como Agente Educacional I – Alimentação, mais ou menos há 15 anos, sendo que atua na rede estadual há 27 anos e 7 meses; F3 é formada em Adicionais de Ciências e hoje atua como auxiliar de secretária há 7

anos na Escola A, sendo que atua na rede estadual a mais ou menos 27 anos. PA1 é Operadora de Caixa e possui formação em Curso Superior de Assistente Social e seu filho (a) frequenta o 3º ano do Ensino Médio; PA2 é Gerente, possui o Segundo Grau Completo e seus filhos(a) freqüentam o 2º ano do Ensino Médio e o 3º ano do Ensino Fundamental; PA3 é Comerciante, possui formação em Curso Superior em Pedagogia e Pós-Graduação e seu filho(a) frequenta o 3º ano do Ensino Fundamental. A1 cursa o 3º ano do Curso Normal (magistério); A2 cursa o 3º ano do Ensino Médio e A3 cursa a 7ª série do Ensino Fundamental.

Foram aplicados dois questionários com questões diferentes. Um questionário foi aplicado para pais e alunos com a finalidade de conhecer o que os mesmos entendem por Gestão Democrática e quem são os Gestores, suas contribuições e participação na formação da Escola Democrática, bem como quais as ações realizadas na Escola que concretizem a Gestão Democrática. O outro questionário foi aplicado para direção, professores e funcionários também com a principal finalidade de conhecer o que os mesmos entendem por Gestão Democrática, quem são os gestores, quais suas atribuições, quais os espaços da escola que concretizam a Gestão Democrática e como se dá a participação de todos os segmentos na Gestão da Escola.

### **3.2 Reflexões sobre a concepção de Gestão Democrática pelos colaboradores e do Projeto Político Pedagógico.**

Na presente análise serão abordados os objetivos específicos que destacam: Compreender a concepção de gestão escolar através da direção, professores, pais, alunos e funcionários de uma escola estadual de Chapada (RS) e analisar a concepção de gestão escolar presente no Projeto Político Pedagógico da Escola pesquisada.

A partir das respostas dos colaboradores as mesmas foram agrupadas em categorias para assim analisar as temáticas. Os colaboradores destacam em sua maioria que a Gestão Democrática é uma forma de “participação”, de “liderança”, de “transparência”, de “descentralização” e de “aplicação dos recursos”.

Em uma Gestão Democrática a “participação” é fundamental no bom andamento dos trabalhos. É através da “participação” que as pessoas podem opinar

e expor suas idéias, ajudando assim para o crescimento da instituição onde estão inseridos.

Uma Gestão Democrática deve ser realizada pelo gestor através de uma “liderança”. Sendo um líder o diretor enquanto gestor vai conseguir a “participação” de todos. E assim encaminhar os pedidos e resolver os problemas com mais facilidade, porque vai contar com o apoio da comunidade escolar.

A “transparência” em uma Gestão Democrática é algo que deve estar presente em todas as ações dos diretores. Quanto mais transparente for uma gestão, mais participação e confiança serão criadas entre os membros da comunidade escolar.

Segundo a colaboradora P1( 2013):

A gestão democrática é norteada pelos seguintes princípios:

- Descentralização; as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada.
- Participação: todos os segmentos da escola fazem e elaboram os projetos da escola.
- Transparência: conhecimento de todos os segmentos que compõe a escola

Conforme a colocação da colaboradora P1, podemos categorizá-la como “descentralização”, “participação” e “transparência”. No qual se deve oportunizar a participação de todos os segmentos nas decisões e ações para que assim todos possam ter o conhecimento do que se passa no ambiente escolar.

Para que se descentralize o poder numa gestão democrática torna-se necessário que toda a comunidade escolar tenha acesso a todas as informações dos setores administrativos, as normas e a fiscalização que resultará na transparência dos atos do gestor. Para Gadotti e Romão (2004, p.68), a descentralização implica acesso de todos os cidadãos à informação. Assim, poderá haver consenso em tomadas de decisões, vetos, sugestões e agilidade no processo de gestão democrática. Caberá ao gestor informar à comunidade os aspectos administrativos e pedagógicos.

A participação é algo fundamental para a Gestão Democrática. Libâneo afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da

escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (2004, p.79).

A colaboradora P2(2013) também destaca em sua colocação que Gestão Democrática é: “Uma forma de administrar uma entendida com princípios democráticos, onde há participação de todos os segmentos”.

Confirmando que a Gestão Democrática deve abrir espaços para a participação da comunidade escolar, descentralizando assim o poder na tomada das decisões a colaboradora P3(2013) destaca que a Gestão Democrática: “Ocorre quando os gestores da instituição abrem espaço para a comunidade escolar opinar a respeito da administração da mesma”.

Para D1(2013): “Gestão Democrática é a liberdade que o gestor tem em aplicar adequadamente os recursos recebidos considerando as necessidades e prioridades da instituição a qual ele representa”. Podemos perceber que na opinião de D1(2013) surge uma categorização referente à Gestão Democrática, que é a “aplicação dos recursos”. Cabe aqui destacar que se a Gestão é Democrática como o diretor pode ter liberdade em aplicar os recursos sem ouvir os demais segmentos da comunidade escolar? A aplicação dos recursos dentro de uma Gestão Democrática deve ser aplicada conforme a necessidade da comunidade escolar, através da participação de todos os segmentos na tomada de decisões.

O Plano Nacional de Educação (BRASIL/ 2001) estabelece como pilar da gestão democrática, a autonomia escolar, mediante a descentralização do financiamento da educação e da administração e controle dos recursos financeiros. Porém não cabe somente ao diretor o controle dos recursos da escola.

De acordo com Dourado (2006) o Conselho Escolar deve definir o plano de aplicação da escola, acompanhar e avaliar a aplicação dos recursos pela gestão da escola. Esse processo poderá resultar numa melhoria do uso dos recursos, bem como em um canal de efetiva participação de todos os segmentos no uso de recursos na escola.

No segmento pais também esteve bem presente as categorias da “participação” e da “transparência”, conforme nos coloca PA3(2013):

A gestão democrática é um grande desafio no cotidiano escolar, pois há vários tipos de opiniões e classes sociais, sendo uma forma de administrar a instituição. Deverá a gestão oportunizar a participação, a transparência e democracia de todos os envolvidos nessa instituição.

Pode-se perceber também na colocação de PA3, que realizar uma Gestão Democrática não é algo simples de ser feito, devido às várias idéias e opiniões dos representantes da comunidade escolar. Para Dourado (2001, p.18), “a democracia supõe a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas”.

Cada pessoa possui uma opinião sobre um determinado assunto e muitas são irredutíveis em relação ao que pensam por isso realizar uma Gestão Democrática não é fácil, requer muita paciência, diálogo, tempo e espírito de liderança dos gestores, para chegar a um denominador comum em relação ao que se pretende realizar.

Neste sentido, Romão e Padilha (2004) nos colocam que:

A gestão democrática não é um processo simples de curtíssimo prazo, mas também não é um processo tão complexo ou irrealizável, de prazo interminável. Significa dizer que ela se constituirá numa ação, numa prática a ser construída na escola. Ela acontecerá se associada à elaboração do projeto político- pedagógico (p.96).

A aluna A2(2013) define a Gestão Democrática da seguinte maneira:

Na minha perspectiva, gestão democrática é uma forma de ensino que prioriza a democracia, onde todos têm direitos e deveres, não há hierarquia, as decisões são tomadas com o conhecimento de todos e onde professores, alunos, direção e comunidade participam e agem com transparência.

Além de destacar a “participação e a “transparência” também como fundamental para a Gestão Democrática, acrescenta uma categoria importante que é os “direitos e deveres do cidadão”. A Gestão Democrática abre caminhos para a participação de todos na tomada de decisões, garantindo assim um direito do cidadão, no entanto cabe ao cidadão cumprir com o seu dever de participar. Segundo Schuch:

[...] A gestão democrática é um processo em constante construção, que tem na sala de aula seu embrião, oportunidade primeira de vivência democrática do aluno, professor, dos pais, da direção e dos funcionários. Trata-se de um processo que se faz no dia-a-dia da escola. Por mais que esteja posta na Lei, se não houver pessoas preparadas para o seu exercício, ela não acontecerá na prática(2007 p.56).

A maioria das pessoas questiona o que é realizado ao exigir os seus direitos, mas esquecem que também possuem o compromisso de participar e colaborar na hora de decidir algo ou de por em prática o que foi decidido. Muitos professores, pais, funcionários e alunos quando convidados para participar de uma reunião com a finalidade de contribuir no processo de gestão da escola, não participam e se participam muitas vezes não se manifestam, deixando por conta dos diretores a tomada das decisões, mas depois, na sua grande maioria acabam criticando sobre a decisão tomada. Ou seja, ainda precisam aprender a participar.

Algo importante também é que em uma Gestão Democrática precisa existir espaço para que todos possam participar e opinar, ou seja, que suas idéias sejam escutadas e levadas em conta na hora da decisão final. Claro que não é possível muitas vezes atender o anseio de todos, mas as decisões devem ser tomadas de forma que atinja a maioria.

Na escola, todos os profissionais são gestores que precisam atuar através das suas funções, comprometidos com o processo educacional fazendo parte de decisões coletivas. São estas que vão dar suporte e credibilidade às ações que denotam a alta intensidade da democracia. (SANTOS, 2000).

Para o segmento dos funcionários a "liderança" surge como nova categorização, conforme podemos observar na resposta de F1(2013):

Todo bom gestor (democrático) deve ter a capacidade de liderar, se tornando um líder nato para atuar, ter conhecimento de todos as defasagens de aprendizagem, de todo contexto que envolve sua direção, desenvolvendo técnicas específicas. Para isso se tornar possível é o trabalho em grupo que pode idealizar a democracia na escola e avançar cada vez mais na formação do indivíduo, é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim de si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa.

Na colocação da colaboradora, Gestão Democrática é uma forma de "liderança". Todo gestor deve ser um líder e possuir uma liderança para conduzir os rumos da sua gestão de forma democrática. A Gestão Democrática deve ser conduzida com muito diálogo, reflexão e trabalho em equipe.

A liderança democrática está baseada na capacidade de representar organizar e conduzir o grupo, como sendo o elemento mais qualificativo para levá-la à realização de seus objetivos. De acordo com Lück a liderança:

[...] constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção (2008b, p. 1).

Na liderança democrática o líder é atuante e orientador. As decisões são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder. Um dos caminhos mais importantes para se demonstrar a verdadeira Gestão Democrática é a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola. Seguindo esse caminho, torna-se fundamental o incentivo de que outras lideranças surjam e se consolidem para que de fato se efetive as ações democráticas da escola.

Veiga (2004, p.13) ressalta que “a construção do projeto político-pedagógico propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania”.

Analisando o Projeto Político Pedagógico da Escola A (2012), constata-se que o mesmo foi elaborado com a participação de representantes do segmento escolar, de acordo com a seguinte colocação:

[...] a comunidade escolar da Escola A apresenta o Projeto Político Pedagógico construído com os segmentos da escola numa tentativa de buscar aprimorar sempre mais a escola que temos da escola que queremos ( p.1)

Através desse registro percebe-se que a Escola A está agindo dentro da proposta de uma Gestão Democrática, porque está oportunizando a participação da comunidade escolar na tomada de decisões referente à qualidade da educação oferecida. Porque ouvir os pais, alunos, professores e funcionários para se elaborar as ações que serão definidas no Projeto Político Pedagógico da Escola são importantes para promover a descentralização da tomada das decisões. De acordo com Gadotti:

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (1980, p.4).

No entanto, não foi encontrado no Projeto Político Pedagógico da Escola A (2012) uma definição clara do que seria Gestão Democrática. Mas podemos dizer que o mesmo contempla o que é uma Gestão Democrática quando destaca que:

Para tanto, faz-se necessário que se fortaleça a intenção entre escola e comunidade, aperfeiçoando, em cada instância, escola, família, comunidade, e a construção coletiva do conhecimento. A escola com a qual sonhamos não exclui nem discrimina e não oprime, mas integra, valoriza e liberta (PPP ESCOLA A, 2012, p.2).

Se a escola desejada é aquela que não exclui, mas que integra e fortalece a relação entre comunidade, família e escola, o conceito de Gestão Democrática passa a ser definido. Porque uma Gestão Democrática sempre leva em conta o bem da coletividade.

Em relação às categorias apresentadas podemos relatar que o segmento dos professores, pais e alunos concordam que uma Gestão Democrática deve levar em conta a “participação” e a “transparência”. Fica evidente que para esses segmentos a “participação” precisa ser incentivada por todos sendo gestores, para que eles possam opinar e ajudar na resolução dos problemas em relação à qualidade da educação. E que toda gestão deve considerar “a transparência” de suas ações. Uma vez evidente para todos, as ações realizadas, não haverá motivo para desconfiar e evita a geração do conflito no ambiente escolar.

O segmento dos funcionários também concorda que uma Gestão Democrática deva contemplar a “participação”, porém aborda outra categoria importante para que a participação aconteça que é a “liderança”. A “liderança” é fundamental para buscar meios que ofereçam a “participação” e a “transparência”. Para que uma Gestão Democrática aconteça de verdade estas três categorias “participação”, “transparência” e “liderança” precisam caminhar juntas.

Em linhas gerais, pode-se considerar que os segmentos da comunidade escolar possuem um pensamento comum do que seja a Gestão Democrática, com exceção do segmento formado pela direção da escola que apenas destacou a “aplicação de recursos”. Parece que ao destacar a preocupação maior com relação às finanças da Escola, minimiza a parte que encaminha a formação do cidadão.

Partindo da análise das categorias apresentadas, a Gestão Democrática objetiva garantir um espaço de verdadeira “participação”, “transparência”, “liderança” e de “aplicação dos recursos”. Conclui-se que a Gestão Democrática é um processo

ainda em implantação. As políticas educacionais sobre a Gestão Democrática garantem que a comunidade escolar possua espaços de “participação”, para poderem se manifestar em relação ao destino da educação. E toda gestão deve ser baseada no princípio da “transparência”, porque não se admite mais o anonimato das ações praticadas pelos gestores. É um direito do cidadão, ficar sabendo onde estão sendo aplicados os recursos públicos. Mas não basta somente as leis preverem uma Gestão Democrática é necessário uma ‘liderança’ muito forte por parte dos gestores para que a mesma se efetive no cotidiano da escola.

### **3.3 Considerações sobre quem são os gestores e suas atribuições no entendimento de professores de sala de aula, direção, pais, alunos e funcionários.**

Na escola, os gestores são as pessoas cuja ação ganha importância em virtude da posição que ocupam. Segundo Lück(2013) a partir da denominação do termo gestão, o que se preconizou foi uma nova ótica de organização e de direção de instituições, buscando a transformação da atuação das pessoas, a partir de uma visão mais aberta, democrática e sistêmica.

Conforme P3 (2013) os gestores da escola são: “Um grupo a fim de direcionar interesses a fins que mantém o controle do sistema ou entidade que representam”. A categoria apresentada nesta observação é o “grupo”. Fica evidente na colocação que o gestor é mais que uma pessoa, ou seja, um “grupo”, que busca gerir uma instituição, buscando atingir o objetivo almejado por todos. Podemos conferir nas palavras de Gadotti que:

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (1994, p.2).

Na Gestão Democrática todos são gestores. E alguns assumem a função de liderança para conduzir o processo.

.Esse grupo deve ser formado por todos os segmentos da comunidade escolar. Já P2 comenta que:

Gestores para mim são o diretor, o administrador financeiro da escola, vice-diretor, equipe pedagógica (coordenador e supervisor), orientador educacional (que nossa escola sonha com um) e sempre que necessário, professores, pais, alunos e funcionários (2013).

Através desta citação da colaboradora podemos categorizar o gestor como o: “diretor”, “o administrador financeiro da escola”, “o vice-diretor”, “o orientador educacional”, “a equipe pedagógica”, “professores”, “pais”, “alunos” e “funcionários”. Podemos perceber que as categorias a cima estão de acordo com a categoria de “grupo” apresentada por P3. Segundo Lück (1998, p.1) “O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizada a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar”.

Na Gestão Democrática alguns gestores são considerados gestores líderes, porque possuem uma liderança maior em um determinado setor da escola, ou seja:

O “diretor” é quem vai representar a escola, que vai mediar o cumprimento das leis educacionais, prestar conta da atuação da escola perante as autoridades maiores. Mas tudo isto não é feito de forma isolada e sim com a participação dos demais segmentos da comunidade escolar.

Conforme Luck (2005), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

O “vice-diretor” tem a função semelhante ao do “diretor” quando da falta do mesmo. O seu papel também é relevante para que a gestão aconteça de forma democrática na escola. Muitas escolas possuem um cargo de “administrador financeiro”, no qual uma pessoa vai somente se deter as compras de materiais de uso comum, reformas, merenda escolar, pagar luz e água, etc. No entanto, também necessita ouvir os demais segmentos da comunidade escolar e prestar contas, referente as verbas que foram recebidas pela escola. A Escola A conta com este profissional.

A “equipe pedagógica” é quem vai dar o suporte pedagógico para professores, alunos, pais. Este trabalho realizado por profissionais preparados para atuar nesta equipe proporciona muitos avanços na qualidade da educação, mas o trabalho dos mesmos deve ser também de forma democrática, contando com a colaboração de todos.

Villon (1994) relata que o trabalho do orientador educacional deve ser o de propiciar a aproximação entre a escola e a comunidade, desvelando os papéis e a influência que diversas instituições, tais como clubes, indústrias, comércios locais, associações, clubes, etc. exercem na comunidade. Preconiza a liberdade de extrapolar o espaço escolar indo rumo à comunidade escolar.

De acordo com Projeto Político Pedagógico da Escola A (2012) a educação: "[...] requer um professor motivado, dinâmico, participativo, crítico e aberto a críticas, comprometido com sua classe e com a comunidade escolar"(p.3).

Nos dias de hoje, a função do professor é a de ser mediador. Aquele que além de transmitir o conhecimento científico, vai à busca do que é melhor para seus alunos, preparando-os para a vida. O professor não atua mais sozinho na escola, ele faz parte de um coletivo que vai em busca do melhor para a educação. Conforme Imbernón (2001):

O contexto em que trabalha o magistério tornou se complexo e diversificado. Hoje, a profissão já não é a transmissão de um conhecimento acadêmico ou a transformação do conhecimento comum do aluno em um acadêmico. A profissão exerce outras funções: motivação, luta contra a exclusão social, participação, animação de grupos, relações com estruturas sociais, com a comunidade [...](p. 14).

A escola não é somente do diretor ou dos professores, ela se materializa com o apoio e a participação dos pais e dos alunos, por isso eles são também os gestores da escolar. De acordo com Lopes:

[...] quando os pais se sentem especialmente chamados a participar, digamos, a preocupar-se com a escola? Quando surge uma situação que afeta diretamente seus filhos. Pedir explicações sobre notas, solicitar a coordenação de atuações para superar dificuldades, decidir sobre possíveis escolhas, etc. são exemplos concretos de participação mais individual. Certamente, tal participação é legítima e necessária, mas não pode ser única se realmente desejamos a melhora geral do sistema e o proveito de toda a sociedade (2002 p. 80-81).

Assim como os "professores", "pais", "alunos", "orientador educacional", "diretor", "vice diretor" e "equipe pedagógica", os "funcionários" também são os gestores. Eles realizam o trabalho mais burocrático, de secretaria, de limpeza, alimentação e conservação da escola. Desta forma o trabalho dos mesmos é de fundamental importância para o bom andamento da escola. Segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola A (2012) o "funcionário" precisa ser:

[...] bem remunerado, com possibilidades de buscar capacitação e aperfeiçoamento, com Plano de Carreira, um funcionário comprometido com a escola, a comunidade escolar e a formação do aluno; disponível, integrado à escola e co-participativo com a formação de valores dos alunos, receptivo e aberto a críticas, que se sinta valorizado e elemento ativo no processo educativo.

Outro fator importante em relação aos “funcionários” é que eles também estão em contato direto com os demais segmentos da comunidade escolar. Participando assim da Gestão Democrática da escola. Em uma Gestão Democrática o trabalho desenvolvido na escola conta com a colaboração de todos os segmentos da comunidade escolar e desta maneira não pode existir somente um gestor, a gestão é compartilhada entre todos. Segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola A (2012): “Alunos, professores, funcionários, pais e equipe diretiva buscam construir seu projeto de escola, buscam contribuir para a transformação social”.

Para D1 e P1(2013) os gestores são: “Direção (equipe diretiva) juntamente com o Conselho Escolar e o Circulo de Pais e mestres”. Nesta colocação surge o exemplo de uma Gestão Democrática Partilhada, na qual a direção da escola administra com a “participação dos colegiados” da escola. De acordo com Libâneo (2004):

[...] para que o trabalho em equipe funcione, os membros da escola precisam aprender determinadas competências: capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades de trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, formas criativas de enfrentar situações difíceis ( p.103).

Neste sentido o poder das decisões não fica centrado somente na mão dos diretores ou da equipe diretiva, que de acordo com a fundamentação teórica deste estudo, trata-se de uma equipe gestora. Os conselhos representam os demais segmentos da comunidade escolar, podendo assim seus representantes transmitir suas idéias e decisões que são fundamentais para o bom andamento da escola, tanto na parte administrativa, como pedagógica. Segundo Abranches:

Os órgãos colegiados tem possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Não se trata de co-gestão. O diretor ainda é a autoridade responsável pela escola e tem o apoio do colegiado nas decisões essenciais das atividades e projetos da unidade

escolar em seus vários níveis (2003, p.54).

Percebemos que o “diretor” ainda é o líder principal na gestão da escola, porém ele não vai assumir sozinho esta responsabilidade, mas vai contar com o apoio dos demais segmentos da escola. Segundo Libâneo:

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (2004, p. 101).

O “diretor” deverá ser o líder, aquele que vai a busca do que é necessário para a escola, com a ajuda dos demais. Por esse motivo, o diretor precisa agir de forma participativa, delegando o poder aos demais segmentos. Somente assim todos se sentirão comprometidos com a gestão. De acordo com Lück:

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto (2001, p.23).

Para o segmento dos pais os gestores da escola são, conforme palavras de PA3:

Gestores escolares são: Diretor, Coordenador Pedagógico, Orientador Educacional, professor e também outros cargos definidos pela estrutura de funcionamento das políticas públicas (2013).

Podemos perceber que além do “diretor”, na escola contamos com outros profissionais, que também participam da gestão escolar, como: “Coordenador Pedagógico” e “Orientador Educacional”. Esses profissionais trabalham em conjunto com os demais segmentos da comunidade escolar, com a finalidade de colaborar, ajudar e resolver problemas pedagógicos e disciplinares. As categorias apresentadas nesta consideração são o “coordenador pedagógico”, o “orientador educacional” e o “professor”. As categorias que se referem ao “orientador educacional” e ao “professor” também foram apresentadas pelo segmento dos professores. Surgindo então a categoria do “coordenador pedagógico”.

O “coordenador pedagógico” atua em conjunto com os demais segmentos da comunidade escolar para tentar resolver os problemas relacionados a aprendizagem dos alunos, para assim atingir os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico da escola.

Para Libaneo (2004), o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais.

Na colocação de PA1(2013) os gestores são; “A Equipe diretiva eleita e tem fé pública para tal exercício, porém é indispensável à aprovação e o apoio do Circulo de Pais e Mestres e alunos”. Surge nesta citação a categoria “eleição para o cargo de diretor”, como uma forma de democracia. Uma das atribuições de uma Gestão Democrática é a escolha de seu “diretor” através do voto de todos os segmentos da escola.

Portanto a eleição para a escolha do “diretor” é apresentada por Dourado (1998) como:

[...] um legítimo canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas – e não o único –, é necessário não perdermos de vista as limitações do sistema representativo numa sociedade de classes, assentada em interesses antagônicos e irreconciliáveis (p.85).

Ao eleger o “diretor” da escola a comunidade está tendo seu direito de participar na gestão da escola de maneira democrática. Não basta somente escolher o “diretor” através do voto, porque não depende só do fato de eleger o diretor, ele deve agir de forma democrática na escola. O “diretor” deve convocar a todos os segmentos da escola para colaborar na sua gestão. A eleição de diretores acontece na escola para que seja efetivada a Gestão Democrática. Na Escola A ocorre a eleição para diretores há muito tempo.

Nas palavras de F1 o gestor inicial:

[...] deve ser a direção seguido de vice-diretor, professores, funcionários, pais e alunos, na minha opinião, entendo que todos estão direta ou indiretamente inseridos no contexto escolar,devem ser gestores,porém respeitando sempre a hierarquia,valorizando cada opinião e analisando o conjunto para a melhor solução escolar(2013).

Através desta colocação é afirmado que o “diretor” é o líder principal da escola e que não vai agir sozinho, deve ter consigo os demais segmentos que estão

inseridos na escola que também fazem parte da sua gestão. É importante que o diretor busque sempre o apoio e a participação de todos em sua gestão.

Reafirmando o que já foi dito pelos demais colaboradores, o segmento dos alunos, também percebe que “todos” são gestores na escola e estão envolvidos no processo educacional, como nos coloca a A3:

Encontramos dentro da escola diversas lideranças, atuando cada qual na sua função e que precisam definir suas ações em harmonia com o Projeto Político Pedagógico da escola. É importante sempre lembrar que para tornar um espaço especial, visando a construção de uma sociedade melhor, precisamos desenvolver um trabalho em equipe, um trabalho solidário entre todos os que compõe o cotidiano escolar. Temos o gestor administrador (diretor), o pedagógico (coordenador), o educacional (orientador), o da sala de aula (professor) e outros cargos definidos pela estrutura de funcionamento das políticas públicas (2013).

A aluna A3 nos apresenta uma colocação muito importante que é o fato de estar presentes no Projeto Político Pedagógico da escola as ações que cada liderança necessita possuir, para desenvolver um trabalho em equipe e de forma democrática, visando o bem comum de todos. A categoria apresentada pela aluna A3 é o “trabalho em equipe”. Todo trabalho realizado em equipe será mais bem aproveitado, porque todos são responsáveis por suas ações e seus resultados. Quando se trabalha em “equipe” o ganho é de todos. “Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando à formação e a aprendizagem dos alunos”(LIBÂNEO, 2008, p-103).

O líder da escola sempre foi o “diretor”. Porém, com a gestão, isto se modifica, pois o todo da escola se protagoniza, não existem papéis, funções melhores ou piores, apenas funções diferentes que se juntam para realizar uma educação com qualidade.

A atribuição de um gestor segundo P1(2013): ” [...] “dá a” direção e execução do Projeto Político Pedagógico da escola, com o apoio dos segmentos dentro dos princípios que norteiam a Gestão Democrática”. Sendo o Projeto Político Pedagógico um documento da escola, estão presentes as ações, metas e objetivos que a escola pretende alcançar, para a qualidade da sua educação, é de suma importância que o gestor construa o mesmo com o apoio de todos os segmentos da comunidade escolar. Ou seja, uma das atribuições é a de “liderar” através dos princípios da descentralização, da participação e da transparência.

Lück (2005) aponta que:

[...] o gestor, na sua figura de líder, deve despertar o potencial de cada componente da instituição, transformando a escola num ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo (p.07).

Para P3(2013) as atribuições de um gestor é a de ser: "Promotor de uma participação na unidade escolar, através de todos os segmentos escolares, respeitando opiniões e construindo propostas adequadas a realidade." Através da consideração de P3, percebemos que o gestor é categorizado com aquele que vai "promover a participação pela motivação" de todos nas decisões que levem a uma boa qualidade da educação. Ainda é muito difícil conseguir que as pessoas participem de conselhos ou que se manifestem dando sua opinião referente a um determinado assunto. Muito se deseja uma verdadeira democracia, mas ainda é pouca a participação dos cidadãos na hora de opinar ou colaborar.

Lück (2002) reconhece que:

[...] a motivação é o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer e, também, em atividades pessoais e sociais.(p.46)

Muitas pessoas necessitam de uma motivação para se sentirem capazes de participar em determinadas funções, porque se sentem inseguros. Não podemos viver isolados sem participar da tomada de decisões na comunidade em que vivemos. P2 destaca em sua colocação que:

O gestor deve conhecer a realidade escolar; deve contribuir para mudanças; permitir que o professor seja um colaborador; deve planejar em conjunto; deve dar bons exemplos para poder cobrar; deve promover o aperfeiçoamento; deve conhecer a linha que a escola segue, enfim, deve conhecer-fazer-construir (2013).

Surge nesta observação da colaboradora, como categoria das atribuições do gestor: "conhecer a realidade de sua escola" para atuar de forma que possa atingir os objetivos esperados pela sua comunidade escolar. Um dos meios para conhecer a realidade da escola é promover a "participação", tanto da comunidade na escola, como da escola na comunidade. Ou seja, esta troca de relações é de fundamental importância para o crescimento de ambos. Outra categoria importante em relação às atribuições do gestor é a de "promover o aperfeiçoamento". Todo cidadão necessita estar em constante aperfeiçoamento,

para assim poder contribuir de forma mais atuante na sociedade em que vive. Sendo assim são necessários meios de formação pessoal e profissional a todos os membros da comunidade escolar, em especial para seus professores. Nesse sentido, Libâneo, (2007), aponta que

Levar em conta a cultura organizacional da escola é, portanto, exigência previa à formulação, ao desenvolvimento e à avaliação, e também, às atividades que envolvem tomada de decisão: o currículo, a estrutura organizacional, as relações humanas, as ações de formação continuada, as práticas de avaliação. (p.321)

De acordo com D1 as atribuições de um gestor:

[...] estão definidas em lei; Administrar com responsabilidade a instituição, prestar contas, zelar e proteger os bens da instituição. Cumprir determinações de seus superiores. Trabalhar para o sucesso da instituição, no caso da escola, a aprendizagem dos alunos e a melhora nos índices de aproveitamento, aprovação e permanência na escola (2013).

A colocação de D1 destaca os aspectos legais da função de um gestor, destacando a “administração” como algo importante. O gestor deve cumprir com o que lhe diz a lei, referente ao órgão público que representa. Porém nunca deve esquecer que a gestão necessita ser democrática, porque somente assim conseguirá a participação de todos os segmentos para superar os problemas como a reprovação, evasão e dificuldades de aprendizagem. Segundo Lück (2008a, p.97): “[...] a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como por exemplo, a gestão administrativa, gestão do currículo, gestão de resultados, etc.”

A gestão não deve ser baseada só no fator administrativo, deve levar em conta todos os aspectos fundamentais, como o currículo, a avaliação e aprendizagem dos alunos.

Em relação ao segmento dos pais o gestor deve possuir as seguintes atribuições que estão bem definidas na colocação de PA3 (2013):

As atribuições seriam: promover o envolvimento dos pais com a escola; estimular a participação dos pais na educação dos seus filhos; administrar programas direcionados ao aluno e a família de acordo com As leis e normas estabelecidas; trazer a comunidade junto ao trabalho escolar; promover campanhas educativas; estabelecer estratégias juntamente com a Secretaria Municipal de Educação e Cultura ou com a Coordenadoria regional de educação sobre os recursos humanos da escola; promover e facilitar o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para recursos humanos da escola; proporcionar ao professor pesquisa, reflexão da prática pedagógica e auto-avaliação; entre outros.

As considerações da colaboradora vêm reforçar o que já foi dito no segmento dos professores e direção, que o gestor deve ser aquele que vai “liderar”, promover a “participação”, “administrar” de acordo com as leis. No entanto, as atribuições de um gestor não se resumem somente a dar ordens ou a administrar friamente a instituição escolar; sim, o de planejar e criar estratégias, através do diálogo com os segmentos da escola, para eleger as prioridades da educação em curto, médio e longo prazo. A categoria apresentada no segmento dos pais é a de “incentivo”. O gestor líder é aquele que vai “incentivar” e criar espaços para que aconteça a “participação”. Estes momentos de “participação” e “liderança”, promovidos pelos gestores é que vai efetivar a Gestão Democrática.

A gestão não é um fim em si mesmo, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (LEDESMA, 2008).

No segmento dos funcionários a F1(2013) nos comenta que:

O gestor (diretor) Escolar tem diversas atribuições: administrativas, pedagógicas e sociais.

-Administrativo: o diretor é responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola;

-Pedagógico: o diretor deve acompanhar, organizar e coordenar as atividades de planejamento do projeto pedagógico curricular, etc. Na questão social, o diretor deve organizar atividades que assegurem a relação escola e comunidade.

A colaboradora F1 reforça a posição de “administrar”, de ser “líder” e de assegurar a “participação”. O diretor enquanto gestor necessita exercer o seu trabalho de forma que consiga envolver, liderar e facilitar a participação na organização da escola. Conforme Libâneo:

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (2004, p. 101).

O gestor líder desempenha múltiplas funções e deve atender as demandas que desempenham sua liderança para adotar medidas que levem a construção de uma escola efetiva e participativa.

Em relação às atribuições dos gestores o segmento dos alunos destaca nas palavras de A2(2013) que cabe ao gestor: “Escolher o que é melhor para a comunidade escolar respeitando os direitos e deveres de cada cidadão, procurando

ter transparência e habilidades. "Surge neste segmento à categoria das atribuições relacionada à "transparência" e as "habilidades. Pela argumentação da colaboradora A2, observamos que quando ela se refere ao gestor, ela descreve atribuições do diretor. Então, o diretor é um líder que precisa agir de forma transparente, divulgando e buscando a ajuda dos demais para desenvolver um bom trabalho. Nessas condições, o diretor possui algumas habilidades mínimas para exercer a sua função, para assim poder realizar um trabalho de qualidade.

Segundo Libâneo (2001) exigem do gestor escolar, ou seja, diretor, dentre outras características: a habilidade de convivência coletiva, capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, criação de novas significações em um ambiente instável, capacidade de abstração, manejo de tecnologias emergentes, visão de longo prazo, disposição para assumir responsabilidade pelos resultados, capacidade de comunicação, comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, atuação em função de objetivos, visão e conscientização das oportunidades e limitações.

Partindo da análise feita sobre quem são os gestores e quais suas atribuições na escola, podemos concluir que diretores, professores, funcionários, pais e alunos são todos co-responsáveis por tudo que se passa na escola, seja no setor administrativo ou na área pedagógica. Para ser um gestor é preciso ser referência pessoal, exercer a liderança, ser construtor de ações que visem à participação, incentivador e motivador do coletivo.

Para que a Gestão Democrática aconteça na escola é necessário que todos se envolvam nas ações realizadas na escola. É o todo na escola envolvido na busca de soluções. Cada segmento da comunidade escolar exerce um papel importante e fundamental para a execução dos objetivos que buscam uma qualidade para a educação. A gestão passa a ser compartilhada com os diferentes segmentos que compõe a escola. O sucesso e insucesso da escola não ficam apenas vinculados ao diretor, mas à comunidade escolar porque ela participa do que está acontecendo na escola, é ouvida, respeitada e envolvida.

Quando há uma ação conjunta e participativa de todos na tomada de decisões dentro da escola, surge uma Gestão Democrática. E esta Gestão Democrática é feita por uma direção que provoca a criação e, a sustentação, de um ambiente que propicia a participação dos seus professores, funcionários, pais e seus alunos, para juntos desenvolverem uma consciência crítica e autônoma.

### 3.4 Ações que concretizam a Gestão democrática na escola

Toda ação possui um objetivo a ser alcançado. Partindo deste pensamento a análise foi feita com a finalidade de compreender pelo entendimento da direção, pais, alunos, professores e funcionários, as ações que concretizam a Gestão Democrática em uma Escola Estadual de Chapada (RS).

Muitas são as ações que concretizam a Gestão Democrática. Segundo P2 na Escola A:

Anualmente a escola realiza reuniões com pais, professores, funcionários e alunos para pedir opiniões sobre: o andamento da escola; sobre as aquisições, reformas, disciplina e indisciplina; melhoramentos em geral. Toda comunidade escolar encontra condições, espaços para opinar, dentro da realidade é claro, apesar de que nesses encontros trimestrais, na maioria das vezes, os pais não comparecem (2013).

Analisando as palavras de P2 podemos perceber que a Escola oferece periodicamente “reuniões” como meio de ações para promover a participação dos segmentos da comunidade escolar. Através das “reuniões”, compreendida como categoria, cada um pode se manifestar colocar suas idéias, opinar, refletir e dialogar para o bom andamento da educação. Encontra-se contemplado no Projeto Político Pedagógico da Escola A (2012) que a mesma:

[...] requerem a participação plena da comunidade escolar, especialmente dos pais em todos os momentos do processo educacional. Necessário se faz que os pais sintam-se co-responsáveis pela construção do conhecimento dos alunos e incentivem a leitura de mundo. Na tentativa de estreitar os laços entre escola e família, procuraremos realizar reuniões sistemáticas e periódicas para que seja possível um acompanhamento mais intenso da vida escolar dos filhos.

Analisando a citação a cima, podemos perceber que a Escola A busca a participação dos pais no processo educacional, mas a participação se efetiva de forma mais consistente nas reuniões para o acompanhamento da vida escolar de seus filhos. Não ficando evidentes quais os demais meios que a escola oferece como forma de participação em sua gestão. Para Schwartz, Araújo e Rodrigues (2009):

Cabe ressaltar, que quando falamos em participação não estamos nos referindo apenas à presença desses segmentos em reuniões de pais, plantões pedagógicos, conselhos de classes, conselhos de escola e outras, mas sim, de participação na tomada de decisões (p.61).

Muitos ainda não dão o devido valor para a sua participação nas “reuniões” promovidas pela escola, compreendendo que sua opinião ou participação não seja algo importante. A realização de “reuniões” é um meio muito usado pelas escolas para juntos decidir, avaliar e decidir o que se vai fazer para o melhor andamento da mesma. Segundo Freitas:

A educação deve ser instituída com a participação efetiva de pais e escola. As reuniões devem fazer parte da realidade escolar como algo harmonioso e um centro de soluções para vida escolar dos alunos (2013, p.1).

De acordo com P1(2013) cada segmento da comunidade escolar deve contribuir: “Participando ativamente do processo escolar, opinando, discutindo e sugerindo, através de sua participação”. Não cabe somente participar das reuniões e encontros, os sujeitos precisam colaborar com sua participação. O sujeito necessita ser um participante ativo, que busca ajudar com sua participação. Para Silva (2007):

Democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar que visa como princípio básico, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte da referida comunidade escolar (p.26).

No segmento dos pais, as ações que mais evidenciam a Gestão Democrática na escola segundo PA2(2013) são: “Escolha de diretores, presidentes de turmas e líderes de equipe”. A categoria a ser destacada nesta fala é a “eleição para diretores”. Numa Gestão Democrática o diretor deve ser eleito pela comunidade escolar e não mais ser um cargo de confiança ou cargo político. A comunidade escolar possui o direito de escolher através de seu voto o candidato a diretor da escola que mais lhe parece adequado ao cargo. O diretor eleito precisa agir de forma democrática, ouvindo e liderando os segmentos da comunidade escolar, para que se atinja uma educação de qualidade.

A partir desse entendimento, Corrêa (2000) relata que a eleição do diretor pode ser um primeiro passo para a Gestão Democrática e que, como todo processo de mudança, carrega desafios e superações da prática. A eleição de diretores é algo presente hoje nas escolas estaduais, sendo realizada a mais ou menos há dez anos.

Os presidentes de turma ou líderes de equipe são escolhidos pelos colegas de sala, através de votação. O presidente e líderes de equipe contribuem para a gestão da escola, porque estão atuando juntamente com os demais segmentos da comunidade escolar, para buscar uma educação de mais qualidade e democrática.

Para que as ações de uma Gestão Democrática se concretizem no ambiente escolar conforme PA3(2013) é necessário:

[..] a integração dos pais ou responsáveis para com a escola, pois facilita a educação dos educandos e o bom andamento da gestão escolar, sendo que a mesma precisa do apoio dos pais para realizar suas atividades da mesma forma com os educandos.

Juntamente com a categoria “participação” surge a “integração”. É fundamental que os pais estejam sempre presentes na escola, participando de conselhos, de associações e da eleição para diretores. Essa integração dos pais com a escola vai reverter em prol do aluno. Os pais não devem comparecer na escola somente para criticar ou receber crítica, mas sim para opinar, colaborar e também para ser comunicado sobre o andamento da educação do seu filho e do andamento dos trabalhos prestados pela escola. A escola não é uma instituição isolada, ela conta com o apoio da família para solucionar seus problemas.

Através das palavras de F2(2013) a Gestão Democrática se concretiza nas “Reuniões, programações e ações que visam estimular e apoiar os projetos pedagógicos”. Nesta colocação do segmento dos funcionários surge uma nova categoria a das “ações do projeto pedagógico”. Toda escola precisa ter presente em sua proposta pedagógica as ações que irão desenvolver para que a gestão democrática ocorra na prática. Tudo o que se pretende realizar na escola deve estar contemplado no projeto pedagógico. Segundo Teixeira:

[...] o projeto político-pedagógico da escola pode ser visto como a proposta educativa da unidade de ensino capaz de mobilizar, orientar e dirigir todas as ações no âmbito da instituição em consonância com as concepções básicas dos elementos envolvidos, com as suas reais possibilidades e as necessidades da comunidade atendida(2002, p.95).

As ações colocadas no projeto pedagógico devem ser construídas com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. De acordo com F1(2013):

A escola passa a ser democrática com todos os segmentos, quando há interesse e participação. Se todos os setores se sentirem parte deste engajamento e comprometidos com a educação, acontece a resposta individualmente dentro do coletivo, respeitando sempre as especificidades de cada um.

Quando a comunidade escolar se sentir parte integrante do processo pedagógico da escola podemos dizer que realmente esta acontecendo uma Gestão Democrática. Em relação à participação o Projeto Político Pedagógico (2012) da Escola A apresenta que: “Alunos, professores, funcionários, pais e equipe diretiva buscam construir seu projeto de escola, buscam contribuir para a transformação social”.

Através desta citação podemos perceber que o Projeto Político Pedagógico da Escola foi elaborado com a participação dos segmentos da escola. E para que isto aconteça é necessário que se abra espaços de participação e integração da comunidade escolar com a equipe diretiva. Segundo Rovira (2000): “A participação da comunidade na vida escolar enquadra-se na noção de escola democrática, que será aquela que consegue organizar-se de modo que estimule a participação de todos os implicados (p. 57-58).”

Através das colocações de A2(2013) podemos constatar que muitas são as ações oferecidas pela Escola A, para que se efetive a Gestão Democrática no espaço escolar.

Na escola há atividades e grupos formados para a participação e integração aluno-escola e também introdução dos pais no ambiente escolar. Os grupos são: Quero-Quero (preservação e reflorestamento do meio ambiente);Grêmio Estudantil (administrar os interesses dos alunos e os transmitir de forma indireta a direção e promover atividades de recreação,como gincanas e datas recreativas);Grupo de Convivência(possibilitando aos alunos aulas de teatro e música em horário não letivo e apresentação para a comunidade). Além destes grupos,a democracia na escola é exercida através da eleição de diretores a cada três anos,onde a comunidade escolar vota de forma direta e secreta.Ocorre também o Conselho Escolar,possibilitando aos alunos expor sua opinião sobre o funcionamento da instituição no geral e há ainda o COM (Circulo de Pais e Mestres) que visa a inclusão dos pais nas decisões da escola.

Podemos perceber que os “órgãos colegiados” são os meios que oferecem a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na Gestão Democrática da escola abordada com uma categoria no segmento dos alunos. De acordo com Abranches (2003):

Os órgãos colegiados tem possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos

participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. (p.54)

Na Gestão Democrática todos os segmentos da comunidade escolar participam das ações pedagógicas da escola através de sua participação na execução das mesmas. Através da consideração de A3(2013) podemos perceber um exemplo dessa participação:

Enquanto fui presidente de turma sempre participei do Conselho de Classe, ajudando os professores e a direção, dando dicas para a melhoria e o melhor convívio dos alunos com os profissionais da escola, no momento participo do grupo ecológico da escola Quero-quero que traz como objetivo melhorar e qualificar a vida do nosso município, colocando placas de incentivo a não jogarem lixo nas ruas, com o projeto papa-pilhas que arrecada pilhas de todos os cidadãos, tendo como ponto de coleta a escola e lugares comerciais, recolhendo as pilhas elas são mandadas para Passo Fundo e lá ganham o seu devido destino, também temos o projeto de recolhimento de óleo de cozinha para a fabricação de sabão assim como, temos um projeto de entrega de plantas para os estudantes e comunidade em geral. Todos esses projetos ajudam na qualificação de vida dos estudantes e da comunidade e mostra para a população em geral que devemos preservar o meio ambiente.

A escola que promove a participação dos alunos em seus projetos e conselhos esta agindo de forma democrática, ou seja, acredita que quando todos participam em conjunto na resolução de problemas e na busca de novas idéias a qualidade da educação será cada vez melhor. Todo ser humano quando se sente parte integrante do processo vai agir de forma mais intensa e mais responsável, porque percebe que o resultado final vai ao encontro dos objetivos propostos por todos e não apenas por uma minoria. O aluno que participar da vida da escola vai se tornar um cidadão mais humano.

Neste sentido, Ferreira (2000) assegura que:

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (p. 167).

O Projeto Político Pedagógico da Escola A destaca o perfil de aluno que a escola pretende ter:

[..] é um cidadão que exerça a cidadania com responsabilidade e que usufrua da escola como um espaço de formação. Para tanto, o aluno deve buscar a atualização, lutar pelos seus direitos e cumprir com seus deveres,

ser receptivo, criativo, com valores definidos em busca de sua realização pessoal e profissional, persistente na busca de seus objetivos, crítico para apontar problemas e empenhado na busca de alternativas de solução para problemas de ordem pessoal e coletiva ( PPP ESCOLA A,2012).

Um sujeito que exerça a sua cidadania precisa participar de todas as ações propostas pela escola que venha a contribuir para seu aperfeiçoamento, tanto pessoal com o profissional. O exercício da participação precisa ser mais trabalhado entre os alunos e demais segmentos da escola, porque ainda possuímos uma grande resistência em relação a se dispor a colaborar.

As categorias relacionadas com as ações que contribuem para a Gestão Democrática da Escola A, pelos segmentos dos professores, direção, pais, funcionários e alunos são as “reuniões”, “a eleição para diretor”, as ações do Projeto Pedagógico” e “os órgãos colegiados. A “eleição de diretor” é um marco fundamental para se dar início a uma verdadeira escola democrática. Se não for possível escolher o seu líder de forma democrática as demais ações não se constituem em benefício de todos. As demais estratégias, estão contempladas nas “ações do Projeto Político Pedagógico”. Se o Projeto Político Pedagógico for construído com a participação de todos os envolvidos no processo educacional, o mesmo irá contemplar os anseios da comunidade escolar.

Os “órgãos colegiados” são os meios pelos quais os segmentos da comunidade escolar, contam com seus representantes para atuar de forma direta com o processo da Gestão Democrática. E para que seja promovida esta participação são necessárias alternativas, como as “reuniões” para que cada um possa se manifestar de forma democrática. Podemos dizer que muitas são as ações que contribuem para a Gestão Democrática na escola, porém não podemos nos iludir que somente através dessas ações somente a Gestão Democrática é efetivada na escola. É importante que nestas ações seja contemplada a participação, a descentralização e a transparência na tomada das decisões.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao finalizar a presente pesquisa, conclui-se que os objetivos propostos que eram de conhecer como se efetiva a Gestão Democrática em uma Escola Estadual de Chapada (RS) foram alcançados. Constata-se através dos relatos dos colaboradores que no dia a dia da Escola pesquisada a Gestão Democrática se faz presente, através da participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Nesse sentido, todos enquanto gestores com diferentes funções precisam trabalhar em conjunto, consolidando a comunidade escolar, buscando diminuir as dificuldades encontradas e agindo da melhor forma para a melhoria da qualidade da educação.

No desenvolvimento deste trabalho podemos perceber que a Gestão Democrática não se dá de forma isolada e sim nas ações que garantem a participação de todos. A partir do momento que contamos com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, representados nos Conselhos e Associações, estaremos garantindo um processo verdadeiramente democrático.

Nessa perspectiva, os colaboradores apresentaram as seguintes categorias relacionadas: a “participação”, ao “Conselho Escolar”, o “Grêmio Estudantil”, a “eleição de diretores”, a “transparência”, a “aplicação dos recursos”, as “reuniões”. Como meio de efetivar a verdadeira colaboração de todos na tomada das decisões.

Podemos concluir que os segmentos dos professores, direção, pais, alunos e funcionários possuem consciência do que seja uma Gestão Democrática. De modo geral, a Gestão Democrática segundo eles deve ser baseada na participação, na transparência, na descentralização, na aplicação dos recursos, na liderança e nos órgãos colegiados. O conjunto dessas ações na escola vai formar a Gestão Democrática.

Em relação ao Projeto Político Pedagógico da Escola, podemos destacar que o mesmo foi elaborado com a participação da comunidade escolar. No entanto não consta em sua redação um conceito definido do que seja e como possa ser efetivada a Gestão Democrática na escola. O Projeto Político Pedagógico precisa ser construído com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e

representar em suas ações os objetivos que se pretende atingir durante um determinado período.

Os colaboradores também foram unânimes em afirmar que o Gestor não é apenas uma pessoa, sim todos aqueles envolvidos no processo de ensino. Sendo assim o diretor, os professores, os pais, os alunos e os funcionários são gestores. Demonstrando que uma Gestão Democrática se faz com a participação de todos, sendo que cada um vai contribuir em prol da coletividade. Cabe ressaltar que o diretor precisa ser um líder, um motivador, mesmo que todos sejam responsáveis pela escola. Não basta somente à direção abrir espaços de participação, mas principalmente os segmentos da comunidade escolar necessitam conscientizar-se de que sua participação na tomada de decisões é de fundamental importância para a gestão da escola.

As categorias vinculadas às ações destacadas pelos colaboradores que encaminham a Gestão Democrática foram a “participação em reuniões”, “Conselho Escolar”, “Grêmios Estudantis”, “Eleição para Diretor” e a participação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola. Para que estas ações se concretizem é necessária a integração da comunidade escolar, baseada no diálogo.

Através desta pesquisa ficou evidente que a Gestão Democrática é o marco fundamental para exercer a verdadeira democracia no campo da Gestão Educacional. A Gestão Democrática abre os caminhos da participação, da transparência e da liderança no espaço educacional.

Apesar de a Gestão Democrática estar presente nas políticas educacionais há muitos anos, ainda não é um processo rápido, depende de muito tempo e dedicação dos envolvidos. E neste sentido, podemos afirmar que a escola pesquisada está promovendo ações que levem a mesma a ser uma Escola que efetiva em seu cotidiano uma Gestão Democrática.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado Escolar** – Espaço de participação da comunidade. São Paulo: Ed. Cortez, 2003.

ANTUNES, A. **Aceita um conselho?** Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

ALONSO, M. **Gestão escolar:** revendo conceitos. São Paulo: PUC-SP, 2004.

ALBINO, S.M..**Políticas de Democratização da Gestão Escolar.** Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/646-2.pdf>>. Acessado em 23 de setembro de 2013.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, R. C. de. **A gestão da escola.** Coleção escola em ação Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: Buscando Rigor e Qualidade. **Caderno de Pesquisa.** Fundação Carlos Chagas. Nº113, p 51-14, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro; São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANCO, I. A. S. **Associação de Pais e mestres: um pouco de história.** Disponível em: <<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigosteses/2010/pedagogia/aapmf.PDF>>. Acessado em 24 de setembro de 2013.

\_\_\_\_\_ **Lei nº7. 398, de 4 de novembro de 1985.** Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providencias. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7389.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7389.htm)>. Acessado em 23 de setembro de 2013.

\_\_\_\_\_, **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. v.1. Brasília: MEC/SEB, 2004.

\_\_\_\_\_, Senado Federal. **Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação. Diário Oficial da União, Poder Legislativo**, Brasília, 10 jan. BRASIL/SENADO FEDERAL. Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, 10 jan. 2001.

\_\_\_\_\_, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. (Lei Darcy Ribeiro) e legislação correlata. São Paulo: EDIPRO, 1997.

\_\_\_\_\_. Constituição: **República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CAMPOS, E. de S. e MOTA, M.L. de B. Reflexões sobre o processo de gestão participativa. **Gestão em Rede**. Brasília/ Consed. N.52, p.10-11, 2004.

CHAPADA, Prefeitura Municipal de. **Histórico do município**. Disponível em: <<http://www.chapada.rs.gov.br/>>. Acessado em 30 de agosto de 2013.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo, Cortez, 1998.

CORRÊA, J. J. As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro. v.8. p.8-9,2000.

DOURADO, L. F. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. BRASIL. Ministério da Educação**. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_, L. F. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir.** Relatório para UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI. 6ª ed. São Paulo: Cortez; DF: MEC: UNESCO, 2001.

ESCOLA A. **Projeto Político Pedagógico.** Chapada-RS,2012.

ESCOLA A. **Projeto Político Pedagógico.** Chapada-RS,2003.

FERREIRA, N. S. C.(Org.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_, N. S. C. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. **Revista Em Aberto.** Brasília. v. 17, n.72. p. 167-176, 2000.

FREITAS, E. de. **A função da reunião de pais.** Equipe Brasil Escola. Disponível em<<http://educador.brasilecola.com/orientacao-escolar/a-funcao-reuniao-pais.htm>>.Acessado em 24 de novembro de 2013.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino.** 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, 28 a 30 de julho de 1994 - Minascentro, Belo horizonte – MG. **Anais.....**Belo Horizonte 1994.

GADOTTI, M. ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas.** 6ª. ed. São Paulo:Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_, M.**Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_, M. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito.** São Paulo: Ed. Cortez, 1980.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna.** São Paulo, Loyola, 1996.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza.** 2ª. ed. São Paulo, Cortez, 2001. - Coleção Questões da Nossa Época; v. 77.

LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos.** 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LÓPEZ, J. S. **Educação na família e na escola: o que é como se faz.** Trad. Milton Camargo Mota. São Paulo: Editora Loyola, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5ª.ed. revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.

\_\_\_\_\_, J. C. **Concepções e práticas de organizações e Gestão da escola: Considerações Introdutórias para um Exame Crítico da discussão atual no Brasil.** Artigo publicado na Revista Espanhola de Educación Comparada, Madrid, Espanha. 2007, nº 13. Edición monográfica. Disponível em <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fprofessor.ucg.br%2FSiteDocente%2Fadmin%2FarquivosUpload%2F5146%2Fmaterial%2Finmaculada%2520Revista%2520Espa%25C3%25B1ola.doc&ei=VVCBUpmtA9SKkAeW\\_4HYDQ&usq=AFQjCNH1RD45w6gaLiwAo6o30uF\\_NOhP8w&sig2=PCDI8PNQhQmhiJeTkdTndA](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fprofessor.ucg.br%2FSiteDocente%2Fadmin%2FarquivosUpload%2F5146%2Fmaterial%2Finmaculada%2520Revista%2520Espa%25C3%25B1ola.doc&ei=VVCBUpmtA9SKkAeW_4HYDQ&usq=AFQjCNH1RD45w6gaLiwAo6o30uF_NOhP8w&sig2=PCDI8PNQhQmhiJeTkdTndA)>. Acessado em 23 de setembro de 2013.

\_\_\_\_\_, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, J. C. . **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5ª ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Série Cadernos de Gestão 10ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_, H. **A Dimensão Participativa da Gestão Escolar.** Disponível em <<http://www.educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-irtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao-participativa-da-estaoescolar.pdf>>. Acessado em 13 de outubro de 2013.

\_\_\_\_\_, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba-PR Editora Positivo., 2009.

\_\_\_\_\_, H. **A gestão participativa na escola.** 3ª. ed. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2008a.

\_\_\_\_\_, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008b.

\_\_\_\_\_, Heloísa. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional.** 19ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação: abordagens Qualitativas.** 9ª ed. São Paulo: EPU, 2005.

MARQUES, M. O. **Projeto pedagógico: A marca da escola.** Revista Educação e Contexto. Projeto pedagógico e identidade da escola. n. 18. Ijuí/Unijuí, 1990.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, M. C. de S. (org) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 4ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MOURA, M. R. L. **Caminhando contra o vento sem laço sem documento... O papel do Grêmio Estudantil na gestão da escola democrática.** Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_2463/artigo\\_sobre\\_o\\_papel\\_do\\_gremi](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_2463/artigo_sobre_o_papel_do_gremi)>

o\_estudantil\_na\_gestao\_da\_escola\_democratica>. Acessado em 24 de setembro de 2013.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1994.

RAMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 6ª ed. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2004, p.96.

ROVIRA, J. M. P. Cómo hacer escuelas democráticas? **Educación e Pesquisa**. São Paulo: v. 26, n. 2, p. 55-69, 2000.

RODRIGUES, N. **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1985.

SANTOS, B. de S. (org.). **Os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCHUCH, C. C. T. **Implementação da política da autonomia financeira em duas escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul: um estudo de caso, 2007**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre/RS, 2007.

SCHWARTZ, C. M.; ARAUJO, G. C. de; RODRIGUES, P. da S. **Democracia, formação e gestão escolar: reflexões e experiências do programa nacional escola de gestores da educação básica no Estado do Espírito Santo**. Vitória: GM, 2009.

SILVA, Josias Benevides da. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar**. Disponível em <<http://www.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/viewFile/616/499>>. Acessado em 24 de novembro de 2013.

SOUSA, J. V. **Teorias administrativas**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**, Ed. Autores associados, 2002, São Paulo/SP.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Editora Liberdade, 2002.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 19ª ed. Campinas: SP. Papyrus, 2005.

VEIGA, Z. de P. A. As Instâncias Colegiadas da Escola. In: Veiga, Ilma Passos Alencastro (Org). **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico.** Papyrus Campinas, SP, 1998.

VIEIRA, S. L. et al. **Gestão da escola: desafios a enfrentar.** DP&A, Rio de Janeiro-RJ. 2007.

VILLON, I. G. Orientação educacional e a comunidade. In: GRINSPUN, M. P. S. (Org.) **A prática dos orientadores educacionais.** São Paulo: Cortez, 1994.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

## APÊNDICE 1



### **UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

#### **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM – Polo de Sarandi (RS) vem apresentar a acadêmica Marley Inês Stürmer Görck à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada *Gestão Democrática: A efetivação no cotidiano de uma Escola Estadual do município de Chapada( RS)*.

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é: Analisar a participação da comunidade escolar (direção, pais, alunos, professores e funcionários) no processo de Gestão Democrática de uma Escola Estadual do município de Chapada (RS).

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Chapada, 28 de agosto de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann  
Orientadora

## APÊNDICE 2



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

### **TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título da monografia: Gestão Democrática: A efetivação no cotidiano de uma Escola Estadual do município de Chapada (RS)**

**Pesquisador responsável: Marley Inês Stürmer Görck**

**Instituição/Departamento: UAB/UFSM- Polo de Sarandi(RS)**

**Telefone para contato: 99622288**

A pesquisadora do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado no Instituto Estadual de Educação Júlia Billiart. Concorde, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e será mantido sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora Marley Inês Stürmer Görck. Após este período, os dados serão destruídos.

Chapada.28.de agosto de 2013.

.....  
*Assinatura do pesquisador responsável*

## APÊNDICE 3



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do estudo: Gestão Democrática: A efetivação no cotidiano de uma escola estadual do município de Chapada (RS)

Pesquisadora responsável: Marley Inês Stürmer Görck

Orientadora: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: 99622288

Prezado (a) Colaborador (a):

Você está sendo convidado (a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Este estudo tem como objetivo geral analisar a participação da comunidade escolar (direção, pais, alunos, professores e funcionários) no processo de Gestão Democrática de uma escola estadual do município de Chapada( RS)

Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam:

- 1 – O que você entende por Gestão Democrática?
- 2 - Quais são as ações/ atividades realizadas na Escola que concretizam a Gestão Democrática?
- 3- Para você quem são os gestores da Escola?
  
- 4-Em sua opinião quais as atribuições de um gestor?
- 5- Você enquanto aluno (a) participa da gestão de sua Escola? De que forma?
- 6- Você acha importante a participação do aluno (a) na gestão da escola?Por quê?
- 7-Quais as contribuições dos alunos para tornarem a Escola mais democrática?

Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Chapada, 28 de agosto de 2013

---

Marley Inês Stürmer Görck  
Professora Autora da Pesquisa

## APÊNDICE 4



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Título da pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO  
DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA-RS**

Prezado (a) colaborador (a), este questionário apresenta 7 questões abertas que poderão ser respondidas sem limite de linhas. Este documento é anônimo, portanto, não tem necessidade de identificação.

Desde já agradeço a sua disponibilidade em participar desta pesquisa.

A autora

Marley Inês Stürme rGörck

### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA-DIREÇÃO, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS**

Cargo: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação no cargo atual: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na Escola: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na rede estadual: \_\_\_\_\_

Questões:

1 – O que você entende por Gestão Democrática?

2- Qual a sua opinião sobre a participação de professores, funcionários, pais e alunos na gestão da Escola?

3- Quais são os espaços ou atividades realizadas na Escola que concretizam a Gestão Democrática?

4- De que forma você participa da gestão da Escola?

5- Para você quem são os gestores da Escola?

6-Em sua opinião quais as atribuições de um gestor?

7- Como cada segmento da comunidade escolar (equipe gestora, professores, funcionários, pais e alunos) pode contribuir para tornar a Escola mais democrática?

## APÊNDICE 5



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Título da pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO  
DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

Prezado (a) colaborador (a), este questionário apresenta 7 questões abertas que poderão ser respondidas sem limite de linhas. Este documento é anônimo, portanto, não tem necessidade de identificação.

Desde já agradeço a sua disponibilidade em participar desta pesquisa.

A autora

Marley Inês Stürmer Görck

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – PAIS/RESPONSÁVEIS

Profissão \_\_\_\_\_

Grau de escolarização: \_\_\_\_\_

Ano/Série de seu filho(a) \_\_\_\_\_

Questões:

1 – O que você entende por Gestão Democrática?

2 - Quais são as ações/ atividades realizadas na Escola que concretizam a Gestão Democrática?

3- Para você quem são os gestores da Escola?

4-Em sua opinião quais as atribuições de um gestor?

5- Você enquanto pais ou responsáveis participa da gestão de sua Escola? De que forma?

6- Você acha importante a participação dos pais ou responsáveis na gestão da escola?Por quê?

7-Quais as contribuições de pais ou responsáveis para tornarem a Escola mais democrática?

## APÊNDICE 6



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Título da pesquisa: GESTÃO DEMOCRÁTICA: A EFETIVAÇÃO NO COTIDIANO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CHAPADA (RS)**

Prezado (a) colaborador (a), este questionário apresenta 7 questões abertas que poderão ser respondidas sem limite de linhas. Este documento é anônimo, portanto, não tem necessidade de identificação.

Desde já agradeço a sua disponibilidade em participar desta pesquisa.

A autora

Marley Inês Stürmer Görck

### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - Alunos**

Ano/série: \_\_\_\_\_

Questões:

- 1 – O que você entende por Gestão Democrática?
- 2 - Quais são as ações/ atividades realizadas na Escola que concretizam a Gestão Democrática?
- 3- Para você quem são os gestores da Escola?
- 4-Em sua opinião quais as atribuições de um gestor?
- 5- Você enquanto aluno (a) participa da gestão de sua Escola? De que forma?
- 6- Você acha importante a participação do aluno (a) na gestão da escola?Por quê?
- 7-Quais as contribuições dos alunos para tornarem a Escola mais democrática?