



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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA
CONCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Neila Maria Moser

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil
2010**

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA CONCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

por

Neila Maria Moser

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à 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^a. Dr^a. Maria Luiza Rodrigues Flores

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2010

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

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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA CONCEPÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

elaborada por
Neila Maria Moser

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dr^a Maria Luiza Rodrigues Flores
(Presidente/Orientadora)

Me. Ana Paula da Rosa Cristino (UFSM)

Me. Patrícia Thoma Eltz (UFSM)

Santa Maria, 18 de setembro de 2010.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a todos os profissionais da educação que, reconhecendo em sua profissão um digno papel social de responsabilidade imensurável, persistem acreditando que realmente podem contribuir para a construção de um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por abençoar a mim com ricas oportunidades de crescimento pessoal, intelectual e profissional.

À minha mãe e irmão, Cida e Daniel, pelo apoio prestado durante a trajetória de conclusão do presente trabalho.

Aos professores e tutores do Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, por compartilharem do seu conhecimento.

Em especial à tutora presencial do Pólo de Sapucaia do Sul, Patrícia Thoma Eltz, pelas palavras de incentivo que fizeram a diferença.

E a minha orientadora, Maria Luiza Rodrigues Flores, por ter contribuído para o encaminhamento desta monografia.

Meu sonho de sociedade
ultrapassa os limites do sonhar que
aí estão
(Paulo Freire).

RESUMO

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

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA CONCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

AUTORA: NEILA MARIA MOSER

ORIENTADORA: MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 18 de setembro de 2010.

A presente monografia investigou a concepção de Gestão Escolar Democrática apresentada pelos profissionais da educação em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS). Com o intuito de atingir a finalidade do trabalho, que veio a configurar-se em um estudo de caso, foi praticada uma pesquisa qualitativa, mediante questionário aberto aplicado a representantes da equipe diretiva, pedagógica e docente por meio do qual questionou-se quanto ao entendimento a respeito da palavra democracia, da definição de Gestão Escolar Democrática, do reconhecimento dos seus mecanismos e, também, sobre assuntos relacionados à temática e pertinentes ao contexto do campo de pesquisa. Após revisão teórica a respeito do tema, baseada em autores como Paro (2007), bem como considerações acerca do peculiar contexto em que os sujeitos investigados encontram-se inseridos, os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo conforme Bardin (1979), momento em que as informações obtidas foram reunidas por tema e relacionadas com o que os autores falam sobre o assunto. Como resultado da pesquisa constatou-se que as definições de Gestão Escolar Democrática coletadas possuem uma considerável consonância com a teoria apresentada pelos autores que abordam o tema, embora quanto ao entendimento a respeito da palavra democracia tenha sido verificada uma evidente divisão entre a concepção ampla e a restrita do termo. Além disso, quase em geral, não existe um reconhecimento dos mecanismos da Gestão Escolar Democrática bem como um conhecimento sólido a respeito de assuntos relativos à temática, o que evidencia a necessidade de promover-se junto aos profissionais da educação o estudo e o debate sobre o tema, ampliando o conhecimento teórico sobre o assunto a fim de que maiores perspectivas da sua efetivação na prática venham a manifestar-se.

Palavras-chave: educação; concepções de gestão escolar democrática; profissionais da educação.

ABSTRACT

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

A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA CONCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

(THE DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN THE CONCEPTION OF
EDUCATION PROFESSIONALS)

AUTHOR: NEILA MARIA MOSER

ADVISER: MARIA LUIZA RODRIGUES FLORES

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 18 de setembro de 2010.

The present monograph investigated the conception of Democratic School Management, presented by the professionals of the education in a Municipal School of Basic Education of the city of Sapucaia do Sul (RS). With intention to reach the purpose of the work that came to configure itself in a case study, a qualitative research was proceeded, using an open questionnaire applied the representatives of the directive team, pedagogical team and teaching team. It was questioned about the understanding regarding the word "democracy", about the definition of Democratic School Management, about the recognition of its mechanisms. It was also made questions on subjects related to the thematic and pertinent to the context in this research field. After theoretical revision regarding the subject based on authors as Paro (2007) as well as considerations concerning the peculiar context where the investigated subjects are inserted, the collected data was submitted to the content analysis in agreement with Bardin (1979), moment where the given information was joined by subject and related with what the authors speak about that. As result of the research it was evidenced that the collected definitions of Democratic School Management presents a considerable accordance with the theory presented by the authors who approach the subject, however the agreement regarding the word democracy presents an evident division between the wide conception and the restricted one of the term. Moreover, almost in general, there is no recognition of the mechanisms of the Democratic School Management, as well as a solid knowledge regarding the relative subjects of this thematic, which shows the need to promote for the education professionals the study and the debate on the subject, expanding the theoretical knowledge about the subject so bigger perspectives of its practical applications can arise.

Key-words: education; conceptions of democratic school management; professionals of the education.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	25
--	----

LISTA DE SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

EJA – Educação de Jovens e Adultos

PPP – Projeto Político Pedagógico

RS – Rio Grande do Sul

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Informado.....	59
APÊNDICE B – Questionário.....	61

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	13
CAPÍTULO 1 A CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UM ESTUDO DE CASO	16
1.1 Considerações iniciais sobre a escolha e delimitação da temática.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Encaminhamentos metodológicos.....	18
1.3.1 Caracterização teórico-metodológica.....	18
1.3.2 Procedimentos metodológicos.....	19
1.4 Contextualização do campo de pesquisa.....	22
CAPÍTULO 2 A CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	26
2.1 Democracia – uma palavra, várias interpretações.....	26
2.2 A concepção de Gestão Escolar Democrática.....	27
2.3 Mecanismos da Gestão Escolar Democrática.....	29
2.4 As eleições diretas para diretores.....	29
2.5 Funções dos segmentos em uma Gestão Escolar Democrática.....	31
2.5.1 Funções da direção de escola.....	32
2.5.2 Funções da equipe pedagógica.....	34
2.5.3 Funções dos docentes.....	35
2.5.4 Funções dos discentes.....	36
2.5.5 Funções da APM.....	37
2.6 O papel do PPP e a sua elaboração.....	38
CAPÍTULO 3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA CONCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO	40
3.1 Concepções de democracia.....	40
3.2 Definições de Gestão Escolar Democrática.....	42
3.3 Mecanismos da Gestão Escolar Democrática.....	44
3.4 Eleições diretas para diretores	45
3.5 Funções dos segmentos em uma Gestão Escolar Democrática.....	47
3.5.1 Funções da direção de escola.....	48

3.5.2 Funções da equipe pedagógica.....	49
3.5.3 Funções dos docentes.....	49
3.5.4 Funções dos discentes.....	50
3.5.5 Funções da APM.....	51
3.6 O papel do PPP e sua elaboração.....	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICES	59

APRESENTAÇÃO

Atualmente exercendo a função de diretora, porém, com experiência no cargo de vice-direção, bem como docente em Escola de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS), a pesquisadora sempre apresentou interesse pelos aspectos referentes à Gestão Escolar. Desde o início da carreira na educação, no ano de dois mil e dois, quando lecionava a disciplina de Geografia nas Séries Finais do Ensino Fundamental, por muitas vezes, em conversas informais com colegas de profissão, surgiu à seguinte reflexão: estaria a escola no rumo certo? Qual o caminho para uma educação de qualidade, realmente envolvente, motivadora e eficiente? Qual o verdadeiro sentido da escola? A mera transmissão de conteúdos resultando em bons resultados em testes? A cada ano tais indagações se tornaram mais presentes no fazer do meio escolar ao observar o desenrolar de cada período letivo.

Ao encontro de tais questionamentos cada vez mais presentes e inquietantes, surge diante da pesquisadora a oportunidade de cursar a especialização em Gestão Educacional e chegar a uma aproximação maior das respostas às indagações mencionadas anteriormente: a Gestão Escolar Democrática seria o caminho para a almejada educação de qualidade. Nesse sentido, sustentando tal reflexão, pode-se considerar a relação traçada entre qualidade da educação e democracia proposta por Paro (2007), o qual ressalta a “[...] necessidade de ter a educação para a democracia como componente fundamental da qualidade do ensino.” Paro (2007, p.24). De acordo com o autor, a função da escola é muito mais do que a transmissão de informações e a obtenção de bons resultados em provas, pois o verdadeiro sentido da mesma estaria em contribuir para a construção do bem-estar individual e social, o qual se daria por meio da prática democrática.

Porém, com base em análise teórica, bem como em observações e vivências da própria profissional, observa-se que o conceito de Gestão Escolar Democrática pode dar margem a várias interpretações até mesmo por parte dos profissionais da educação, o que pode ser apoiado nas palavras de Dourado:

[...] convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (qualidade total) até perspectivas de participação efetiva, isto é, participação cidadã (DOURADO, 1998, p. 79).

Desta forma, surgem novas indagações: qual a concepção de Gestão Escolar Democrática que possuem os diretores, os coordenadores pedagógicos e os professores do Ensino Fundamental? O que os profissionais da educação que atuam nessa etapa do ensino entendem sobre esta temática?

Sendo assim, considerando a importância da contribuição dos profissionais da educação para a construção de uma Gestão Escolar Democrática junto a toda a comunidade escolar, surge o interesse da pesquisadora por investigar a concepção destes quanto à temática em questão, tomando como sujeitos da pesquisa profissionais de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS).

Entendendo que todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, bem como comunidade do entorno) são agentes importantes na construção da verdadeira Gestão Democrática da Escola, a opção pelo segmento profissionais da educação como fonte de pesquisa, torna-se um recorte selecionado perante a limitação do tempo hábil para a coleta e análise de dados.

Desta forma, a presente monografia é composta por três capítulos. No primeiro são apresentadas as considerações iniciais quanto à temática do trabalho bem como a importância da mesma perante o quadro educacional. Neste capítulo, também consta a questão norteadora e os objetivos da pesquisa bem como a metodologia adotada para atingir suas finalidades além do contexto da Escola na qual atuam os profissionais pesquisados além do perfil dos mesmos, o que vem a justificar a escolha das questões apresentadas no questionário utilizado para coleta de dados.

No segundo capítulo é aprofundada a discussão teórica a respeito da concepção de Gestão Escolar Democrática, bem como da interpretação da palavra democracia ligada à mesma. Neste momento, também se discorre mediante embasamento teórico a respeito de quais sejam os mecanismos de tal gestão dando ênfase aos relacionados ao contexto da Escola pesquisada. Desta forma, as eleições de diretores, a Associação de Pais e Mestres (APM), bem como o Projeto Político Pedagógico (PPP), ganham destaque em meio à análise teórica apresentada. Além disso, são explanadas as funções dos profissionais da educação

ênfatizando-se as peculiaridades decisivas referentes às mesmas dentro da perspectiva da Gestão Democrática.

Finalmente, o terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa com relação à Gestão Escolar Democrática na concepção dos profissionais da educação em uma Escola de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS). Desta forma, é abordado o entendimento destes profissionais a respeito do conceito de democracia, a definição dos mesmos sobre o que vem a ser a Gestão Escolar Democrática bem como a sua consciência a respeito de quais sejam os mecanismos de tal gestão, dentre outros aspectos referentes ao tema que se encaminham a atingir os objetivos propostos pela pesquisa.

Fechando a presente monografia, são apresentadas as considerações finais, contendo as conclusões que se pôde chegar após todas as fases do trabalho. Neste momento, são apresentadas algumas reflexões a cerca da Gestão Escolar Democrática respaldadas em autores como Ferreira (1998) e Virgínio (2010), mencionando-se as evidentes necessidades para que maiores perspectivas da efetivação desta forma de gestão venham a ocorrer na prática.

CAPÍTULO 1 A CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UM ESTUDO DE CASO

1.1 Considerações iniciais sobre a escolha e delimitação da temática

O presente trabalho apresenta o resultado da pesquisa que se iniciou no primeiro semestre do ano de dois mil e nove e se estendeu até o primeiro semestre do corrente ano, tendo por finalidade identificar a concepção de Gestão Escolar Democrática de representantes da equipe diretiva, pedagógica e docente de uma das escolas de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS).

Desta forma, vários fatores desencadearam a escolha da temática e motivaram a ideia da pesquisa justificando a importância da mesma. O primeiro deles revela-se na crença, fundamentada em Paro (2007), de que a Gestão Escolar Democrática é o caminho para uma educação de qualidade. O segundo é o entendimento a respeito da indelegável responsabilidade dos profissionais da educação na construção da escola democrática, já afirmada por Virgínio (2010). Outro aspecto a motivar e justificar a pesquisa pode basear-se em Dourado (1998), o qual considera a existência de uma ampla gama de formulações e interpretações relacionadas à concepção da Gestão Escolar Democrática.

E ainda, um aspecto motivador decisivo na escolha do tema do presente trabalho foi o contexto peculiar que se desenvolveu no Município de localização da Escola pesquisada, o qual trouxe consequências diretas para a rede escolar municipal. Nesse sentido, cabe mencionar que dentro do histórico político municipal de Sapucaia do Sul (RS), nenhuma das administrações anteriores demonstrou o interesse na democratização das escolas da rede. Porém, no ano de dois mil e nove, o Município recebeu uma nova administração, a qual trouxe a promessa de democratizar as escolas municipais, tendo como alguns de seus mecanismos a instituição do Conselho Escolar bem como a promoção da indicação de diretores respeitando a vontade da comunidade a qual cada escola pertence.

Como consequência do quadro político do Município, na Escola a ser pesquisada passou-se a falar em “Gestão Democrática”, assunto ausente neste ambiente em anos anteriores, embora tal tema seja citado na LDB - Lei nº 9394/96, inciso VIII, artigo 3º - “[...] gestão democrática do ensino público” Brasil (1996) e

amplamente debatido por teóricos da área da educação no Brasil e no mundo. Sendo assim, pode-se observar que nunca antes houve no Município um momento tão propício para abordar-se um assunto de tamanha importância para a educação: a Gestão Escolar Democrática.

Desta forma, para reforçar a justificativa do presente estudo é possível ressaltar a crença em que a construção mental da Gestão Escolar Democrática está intimamente ligada a sua construção concreta e efetiva, tornando-se a pesquisa em questão um importante diagnóstico da realidade local, o qual poderá ajudar na busca de subsídios necessários para que se possa colocar em prática ações transformadoras, que chamem à participação os demais segmentos da comunidade (corpo discente, pais e comunidade do entorno da Escola). Ou seja, conhecendo-se a realidade do pensamento dos profissionais da educação sobre o assunto, pode-se lançar mão de meios eficientes para atingir ao grupo investigado e, por meio deste chegar-se à comunidade em sua totalidade, chamando-a à participação.

É importante constar que a escolha por analisar somente a concepção dos “profissionais da educação”, nesse momento, vem a ser um recorte, em função de que as restrições de tempo para o desenvolvimento da monografia impediriam uma pesquisa mais ampla que contemplasse todos os segmentos, sendo que a importância dos demais é igualmente considerada pela pesquisadora.

Sendo assim, com base em todos os aspectos elencados anteriormente, é proposta a questão que vem nortear a presente pesquisa:

Qual a concepção de Gestão Escolar Democrática para representantes da equipe diretiva, pedagógica e docente de uma das escolas de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar qual é a concepção de Gestão Escolar Democrática para os profissionais da educação em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS).

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar e comparar com o referencial teórico a concepção de representantes da equipe diretiva, pedagógica e docente de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS) a respeito dos seguintes itens:

- democracia;
- Gestão Escolar Democrática;
- mecanismos da Gestão Escolar Democrática;
- eleições de diretores (as);
- funções dos segmentos em uma Gestão Escolar Democrática;
- o papel do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a sua construção.

1.3 Encaminhamentos Metodológicos

1.3.1 Caracterização teórico-metodológica

A presente pesquisa teve como campo uma das escolas municipais de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS) e como sujeitos investigados profissionais da educação que nela atuam, vindo desta forma a configurar-se em um estudo de caso. Para proceder à investigação, foi feita opção pela abordagem qualitativa, devido ao fato de que, segundo Lüdke e André (1986), a mesma dispõe de potencial imenso para compreender e conhecer melhor a problemática escolar.

Deste modo, sendo um estudo caracterizado pelo enfoque qualitativo, veio a ser orientado pelos paradigmas interpretativos, pois a pesquisadora basicamente usou a interpretação de informações coletadas através de observações e aplicação de questionário para proceder a investigação. Sendo assim, a opção pelo referido enfoque justifica-se pelo fato de este aceitar a possibilidade de variação da interpretação de acordo com as informações coletadas e quem as interpreta, pois um estudo qualitativo é capaz de facilitar uma exploração maior de paradoxos e contradições eventuais.

De acordo com Neves (1996, p. 1) a pesquisa qualitativa trata-se de [...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo

traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...] Para Minayo (1993) a pesquisa qualitativa:

(...) trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (MINAYO, 1993, p.21).

Sendo assim, a pesquisa em questão pretendeu ter abertura e flexibilidade, ao contextualizar uma realidade específica. Desta forma, o primeiro momento da investigação foi constituído por uma fase exploratória, de acordo com Lüdke e André (1986), momento em que o trabalho foi caracterizado pela vivência e experiência do cotidiano, com atenção a significados apenas perceptíveis nas relações e ações humanas, partindo do pressuposto de que os fenômenos são muito influenciados pelo seu contexto, tomando como referência os sujeitos com suas verbalizações, os seus gestos, enfim, as circunstâncias peculiares ao campo da pesquisa.

O estudo de caso começa como um plano muito incipiente, que vai se delineando mais claramente à medida que o estudo se desenvolve. [...] Essas questões ou pontos críticos iniciais [...] podem ser fruto de observações [...] podem surgir de um contato inicial [...] com as pessoas ligadas ao fenômeno estudado ou podem ser derivados de especulações baseadas na experiência pessoal do pesquisador [...] (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 21).

Desta forma, o presente estudo de caso praticado mediante abordagem qualitativa não vem a estabelecer precisamente como se dará o desencadeamento da pesquisa em pauta, porém, permite o esclarecimento dos passos a serem seguidos com base na delimitação do caso, coleta, registro e interpretação das informações através da análise final.

1.3.2 Procedimentos metodológicos

Inicialmente, cabe informar que o campo da pesquisa, o qual se tratou de uma das escolas municipais de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS), foi escolhido devido ao fato de se tratar da Escola de atuação da pesquisadora. Desta forma, é pertinente constar que a mesma possui laços estreitos

com o ambiente de pesquisa, bem como com os sujeitos que nela atuam, fatores que vieram também a motivar o interesse pela investigação.

A fim de esclarecer os procedimentos adotados na presente investigação, é pertinente constar que a mesma foi praticada, em um primeiro momento, mediante observações e levantamento de informações em fontes documentais, o que veio a servir de base para a construção do questionário aplicado na fase seguinte da pesquisa, cuja análise e sistematização das informações coletadas por meio do mesmo ocorreu de acordo com o referencial teórico da área.

Sendo assim, na primeira fase do trabalho, procedeu-se a coleta das informações descritivas, mediante o método de observação focada no tema da pesquisa com uma duração de aproximadamente um ano, sendo que os sujeitos pesquisados só tomaram ciência de seu envolvimento na investigação quando da aplicação do questionário, bem como mediante assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (APÊNDICE A), pois houve preocupação em evitar “[...] provocar alterações no ambiente ou no comportamento das pessoas observadas.” Lüdke; André (1986, p.27).

Desta forma, neste primeiro momento, foram levadas em consideração as impressões sobre cada situação vivenciada, cabendo constar que, sendo a pesquisadora membro da Escola analisada, tal pesquisa acabou por impregnar-se de resultados provenientes de suas percepções e vivências subjetivas. Tais observações participativas serviram de subsídios para a construção do instrumento de coleta de informações a ser utilizado na fase posterior do trabalho.

Sendo assim, as considerações e as impressões levantadas com base nas situações vivenciadas foram todas armazenadas em um Diário de Campo, enquanto se procedia também à investigação de documentos da Escola, tais como o Estatuto da APM, o PPP e o Livro de Atas de Reuniões. Desta forma, todos estes materiais serviram como subsídio para a elaboração das questões que foram apresentadas no questionário com perguntas abertas (APÊNDICE B), que vieram demonstrar consonância com a realidade do contexto.

Cabe constar que a opção pela aplicação de questionários em detrimento de entrevistas deveu-se, sobretudo ao fato de os membros investigados serem também colegas de trabalho da investigadora. Sendo assim, em uma situação de entrevista a relação entre os sujeitos participantes poderia interferir no momento das respostas.

[...] as informações dadas pelos sujeitos podem ser profundamente afetadas pela natureza de suas relações com o entrevistador. [...] entendemos a situação do entrevistado(a) como uma troca desigual entre os atores da relação. Isso acontece sob vários ângulos: não é o entrevistado que toma a iniciativa; os objetivos reais da pesquisa geralmente lhe são estranhos; sua chance de tomar iniciativa em relação ao tema é pouca: é o pesquisador que dirige, controla e orienta as digressões e concede a palavra, mesmo quando tenta deixá-lo à vontade. A atitude simpática e benévola do estudioso minimiza o impacto, mas não anula a relação institucional entre os atores da interação colocados em posição de desigualdade (MINAYO, 2000, p. 114).

Desta forma, após a finalização do questionário, o mesmo veio a ser aplicado a um total de quinze profissionais da educação que atuam na Escola tomada como campo de pesquisa, os quais se apresentaram distribuídos por segmentos, da seguinte forma: dois vice-diretores, duas orientadoras educacionais, duas coordenadoras pedagógicas e nove professores.

Quanto ao procedimento de escolha dos participantes, que pretendeu ocorrer de modo aleatório, foi optado por visitar a sala dos professores em um determinado dia da semana, no horário do recreio e entregar o questionário para todos os profissionais presentes no local naquele momento específico. Na mesma ocasião, o referido instrumento de pesquisa foi entregue aos vice-diretores e aos coordenadores pedagógicos que se encontravam em atividade profissional na Escola naquele turno.

Cabe constar que a opção por restringir o número de participantes da pesquisa na fase da aplicação dos questionários deveu-se as limitações de tempo para a elaboração da monografia, que é de apenas um semestre, podendo-se assim, com um grupo pequeno, procurar uma maior valorização e aprofundamento da investigação em pauta.

Por fim, de posse dos questionários respondidos, bem como das impressões provenientes das vivências acumuladas no ambiente da pesquisa, procedeu-se a análise e interpretação sistemática das informações, com base em uma análise de conteúdos que vem a constituir “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações” Bardin (1979, p.33). Desta forma, pretendeu-se identificar a concepção de Gestão Escolar Democrática bem como de assuntos afins, por parte de representantes da equipe diretiva, pedagógica e docente da Escola em questão, bem como comparar tais concepções com as encontradas no referencial teórico que aborda o assunto.

Para atingir aos objetivos propostos, em um primeiro momento, os dados coletados foram digitados e armazenados em arquivo único, onde o questionário respondido por cada participante constou na íntegra. Posteriormente, as respostas foram agrupadas em um segundo arquivo sendo separadas por questão/tema, contendo os dados do perfil referentes a cada participante juntamente com a sua resposta.

Desta forma, após as respostas terem sido lidas e relidas exhaustivamente, foi possível passar a identificar trechos e idéias semelhantes das diversas pessoas, buscando as regularidades, concordâncias, repetições, bem como as discordâncias/dissonâncias, e ainda ausências em relação aquilo que a literatura da área apresenta, tudo isso cruzando as informações das mesmas com o referencial teórico analisado em etapa anterior do trabalho, bem como com as peculiaridades do contexto do campo de pesquisa, sendo possível chegar a algumas inferências.

Com relação à apresentação da análise das informações na presente monografia, foi optado por utilizar fonte diferenciada para as falas dos sujeitos pesquisados a fim de que as mesmas viessem a ter destaque em meio ao texto, facilitando a sua visualização no momento da leitura. Desta forma, os trechos das respostas resgatadas dos questionários, aparecem no texto em fonte *Lucida Handwriting*, em tamanho nove. Também é pertinente ser informado que, cada questão proposta no instrumento de coleta de informações foi analisada separadamente, vindo a constituir um item do texto onde a análise das informações veio a ser apresentada.

1.4 Contextualização do campo de pesquisa

A presente pesquisa, que investigou a concepção de Gestão Escolar Democrática dos profissionais da educação, tendo como campo de estudo uma das escolas municipais de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS), tomou como colaboradores representantes da equipe diretiva, pedagógica e docente que atuam na referida Instituição. Desta forma, a fim de proceder-se à análise das informações coletadas mediante aplicação do questionário de modo coerente e significativo, torna-se importante considerar atentamente o contexto do Município e da Escola na qual as profissionais da educação tomadas como participantes atuam, bem como seus perfis, cabendo constar que, com o propósito de resguardar o

anonimato da Escola, bem como de todas as envolvidas na investigação, serão utilizados nomes fictícios ao referir-se as mesmas no decorrer da contextualização do campo de pesquisa e da análise.

Sendo assim, inicialmente cabe esclarecer que no decorrer do presente trabalho a Escola que serviu como campo de pesquisa será mencionada como Escola Atena. Localizada em um bairro inserido em meio a duas realidades sociais antagônicas, atendendo a uma clientela com perfis sócio-econômicos contrastantes, a Escola Atena foi fundada em 1964; atualmente ocupa um prédio amplo e com boas instalações, atendendo a aproximadamente 900 alunos, distribuídos em três turnos, sendo o noturno frequentado por alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA).

A Instituição em questão possui uma diretora para os três turnos, uma vice-diretora responsável pelo diurno e um vice-diretor atuando no noturno, além de contar com três orientadoras educacionais e duas coordenadoras pedagógicas, atuando uma profissional por turno. Em termos de professores a Escola Atena conta com cinquenta profissionais. No que se refere aos mecanismos da Gestão Escolar Democrática, a Escola apresenta uma APM, fundada em mil novecentos e sessenta e seis e pratica o Conselho de Classe trimestralmente com a participação de pais, alunos e professores, porém não possui Conselho Escolar nem Grêmios Estudantil e nunca experimentou eleições para a direção.

Quanto ao Município de localização da Escola Atena, é pertinente abordar a respeito do contexto peculiar que se desenvolveu no mesmo e que trouxe consequências diretas para a rede de escolas municipais. Nesse sentido, cabe mencionar que dentro do histórico político do Município de Sapucaia do Sul (RS) nenhuma das administrações municipais anteriores à atual demonstrou interesse na democratização da gestão da rede municipal de ensino. Porém, no ano de dois mil e nove, o Município recebeu outra administração, que trouxe a promessa de democratização da rede de escolas municipais, tendo como alguns de seus mecanismos a promoção de eleição de diretores respeitando a vontade da comunidade a qual cada escola pertence, bem como a instituição de um Conselho Escolar. Como consequência do quadro político do Município, na Escola Atena passou-se a falar em “Gestão Democrática”, assunto ausente neste ambiente anteriormente.

No que diz respeito às colaboradoras, cabe constar que o grupo a devolver o questionário proposto devidamente respondido veio a ser composto por dez profissionais da educação incluindo uma vice-diretora, uma coordenadora pedagógica e oito professoras. Desta forma, ao analisar o perfil das participantes, verifica-se que das dez colaboradoras, nove são graduadas, enquanto somente uma delas possui a sua graduação em curso. Quanto à apresentação de especialização, cabe observar que três destas possuem curso de pós-graduação concluído e outras três estão com sua especialização em andamento. É interessante observar também que uma das profissionais possui pós-graduação em Gestão Escolar concluída, enquanto duas delas encontram-se cursando especialização em Gestão Educacional.

Quanto ao tempo de atuação das referidas profissionais na Escola Atena, uma diversidade bastante ampla pode ser constatada, sendo que a participante que atua há mais tempo apresenta vinte e dois anos de atuação na Instituição, enquanto a que apresenta menor tempo de atuação está há apenas dois meses trabalhando no local. Da mesma forma, no que se refere ao tempo de atuação no magistério, uma disparidade é novamente verificada, pois enquanto a profissional que atua há mais tempo apresenta vinte e nove anos de experiência, a que possui menor tempo de atuação apresenta apenas um ano.

Já no que se refere à experiência em direção de escola, das dez participantes quatro afirmaram já terem passado pela atuação no cargo. De forma que, destas, a que mencionou apresentar maior tempo atuando em direção escolar informou ter ocupado o cargo por doze anos, seguida por uma colega com sete anos de experiência na área e outra com quatro, sendo que a profissional que apresentou menor tempo de atuação em cargo de direção informou possuir apenas onze meses na referida posição.

Sendo assim, como fonte de consulta no decorrer da apresentação dos resultados da investigação, o perfil das profissionais da educação participantes da pesquisa acompanhado pelos respectivos nomes fictícios que estão em consonância com o nome usado para a Escola, pode ser observado no quadro a seguir que vem a servir como fonte de subsídios para a posterior análise das informações no presente trabalho.

Nome	Cargo	Graduação	Pós-graduação	Tempo de atuação na Escola	Tempo de atuação no magistério	Experiência em direção de escola	Tempo de experiência em direção de escola
Afrodite	Professora	Letras	-	7 anos	24 anos e 6 meses	Sim	12 anos
Ananke	Professora	Pedagogia	-	22 anos	26 anos	Não	-
Artemis	Professora	Letras (espanhol)	Gestão de pólos (em curso)	6 anos	10 anos	Não	-
Ariadne	Professora	Língua Portuguesa e Literatura	Psicopedagogia Institucional (em curso)	1 ano	10 anos	Não	-
Athena	Professora	Pedagogia	-	2 anos	28 anos	Sim	4 anos
Circe	Professora	Pedagogia (em curso)	-	2 meses	1 ano	Não	-
Eirene	Professora	Supervisão Escolar	Gestão Educacional (em curso)	6 anos	29 anos	Não	-
Gaia	Professora	Pedagogia séries iniciais/ Orientação educacional	Gestão escolar e Psicopedagogia	1 ano e 4 meses	25 anos e 10 meses	Sim	7 anos
Hera	Coordenadora pedagógica	Supervisão Escolar	Supervisão Escolar	1 ano	6 anos	Não	-
Iris	Vice-diretora	Pedagogia-Supervisão Escolar	Gestão Educacional (em curso)	6 anos	12 anos	Sim	11 meses

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa.

CAPÍTULO 2 – A CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

2.1 Democracia – uma palavra, várias interpretações

A fim de se entender a verdadeira essência da Gestão Democrática Escolar, faz-se necessário refletir sobre o conceito de *democracia*, o qual está intimamente ligado a tal temática. Sendo assim, cabe mencionar que tal conceito pode gerar várias interpretações, cada qual baseada em determinados pressupostos político ideológicos. Desta forma, podem-se distinguir basicamente duas formas de concepção para tal termo: a liberal e a crítico participacionista.

Deste modo, pode-se considerar, de acordo com Santos (1996), que a visão liberal de democracia é aquela referente ao senso comum, a qual admite uma participação restrita baseada em um conceito minimalista, efetivada pela representatividade, onde os eleitos acabariam por deter o poder de decisão, restringindo a participação à seleção de representantes via voto, sem participação efetiva da sociedade civil. Já o conceito de democracia crítico participacionista defendido pelo autor, apresenta uma visão muito mais ampla de participação, a qual reconhece uma “[...] heterogeneidade de atores, práticas e temas.” Santos (1996, p. 55), não restringindo a participação à indicação de representantes via voto, pois este seria apenas um dos mecanismos democráticos.

De acordo com Paro (2002), a construção da Gestão Escolar Democrática “[...] envolve um conceito de democracia rigoroso que leva em conta a convivência livre entre sujeitos, que impregna a própria prática pedagógica e contempla a participação autônoma de todos os setores envolvidos na escola.” Paro (2002, p.60). Conforme o mesmo “A democracia deve ser entendida como mediação para a realização da convivência pacífica e livre entre indivíduos e grupos na sociedade.” Paro (2002, p. 62). Para o autor, em se tratando de Gestão Escolar Democrática

É preciso começar pela explicitação de um conceito de democracia que não se restrinja à visão corrente no senso comum que a entende meramente como “governo do povo” ou “vontade da maioria”. Embora democracia seja *também* isso, ela não pode circunscrever-se a seu aspecto eleitoral, um dos mecanismos necessários, mas não suficientes, para sua concretização (PARO, 2003, p.61)

Desta forma, pode-se considerar que o conceito de democracia crítico participacionista baseado em Santos (1996) é o que mais se identifica com os ideais da Gestão Escolar Democrática, afinal, com base nessa linha de pensamento, a democracia vem a ser “[...] um projeto de inclusão social e de inovação cultural que se coloca como tentativa de instituição de uma nova soberania.” Santos (1996, p.23), onde todos participam efetivamente das reflexões, tomadas de decisões, ações e avaliações relacionadas ao espaço a ser gerido.

2.2 A concepção de Gestão Escolar Democrática

O conceito de Gestão Escolar Democrática é relativamente recente, tendo sua construção teórica efetiva no Brasil iniciada por volta dos anos 1980, estando associado ao contexto político brasileiro da época voltado para a democratização da própria sociedade, de acordo com Paro (2003).

A fim de se analisar o conceito de Gestão Escolar Democrática, é necessário levar-se em consideração o fato de que, conforme Dourado (1998) vivenciamos uma vasta gama de interpretações acerca do referido tema que revelam diferentes concepções relacionadas à natureza social e política desta forma de gestão.

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos (LIBÂNEO, 2009, p. 323).

Nesse sentido, de acordo com Paro (2007), dentro da perspectiva da Gestão Escolar Democrática, a finalidade da educação constitui-se em promover o meio pelo qual os alunos se apropriam da cultura e constroem sua história, adquirindo condições morais e intelectuais para participar da democracia com o objetivo de promover o bem-estar individual e social.

De acordo com esta concepção, o aluno é encarado como sujeito construindo, por intermédio da educação, a sua cidadania. Nesse sentido, pode-se considerar que tal visão apoia-se no entendimento das escolas como sendo

Instituições que fornecem as condições ideológicas e materiais necessárias para a educação dos cidadãos na dinâmica da alfabetização crítica e

coragem cívica, e estas constituem a base para seu funcionamento como cidadãos ativos em uma sociedade democrática (GIRUX, 1997, p. 28).

Um dos principais aspectos abordados quando da definição de Gestão Democrática Escolar é o da participação de todos nos assuntos relacionados à escola, o que pode ser destacado nas palavras de Libâneo (2009).

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2009, p. 328).

Além da participação, outro aspecto muito relacionado à concepção de Gestão Democrática da Escola é a “autonomia”, que, para Libâneo (2009), trata-se do fundamento da concepção democrático-participativa. Para o autor, a autonomia seria definida como

[...] a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem (LIBÂNEO, 2009, p. 333).

Para Libâneo (2009), o conceito de participação é fundamentado no princípio da autonomia vista como a capacidade das pessoas e dos grupos para a determinação livre de si mesmos. Desta forma a autonomia, de acordo com o autor, teria “[...] sua realização concreta nas instituições [...] pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho.” Libâneo (2009, p. 329) .

Outro termo importante associado à concepção de Gestão Escolar Democrática é o da “mudança”, o qual de acordo com Virgínio (2010), constitui a finalidade dos processos potencializados nesta forma de gestão. Tal mudança traduz-se na promoção da educação voltada para a transformação da sociedade no sentido de torná-la mais justa e igualitária.

Desta forma, apoiada em tais pressupostos, a fim de atingir a finalidade da educação de qualidade, baseada em Paro (2007), a escola deve ser gerida com

base em uma organização que permita a participação efetiva de todos pertencentes à comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários, bem como membros da comunidade do entorno da escola) em todos os assuntos referentes à mesma: nas tomadas de decisões, nas ações, nas avaliações dos resultados esperados e alcançados, de modo que todos tenham voz e vez. Tal forma de organização vem a ser intitulada de Gestão Escolar Democrática ou democrático-participativa.

2.3 Mecanismos da Gestão Escolar Democrática

De acordo com Paro (2002) podem-se considerar mecanismos da Gestão Escolar Democrática todos aqueles meios organizados com o intuito de promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas discussões, decisões, ações e avaliações relacionadas ao processo escolar.

A provisão de mecanismos de participação (conselhos escolares, processos eletivos de dirigentes, direção colegiada etc.) devem, por conseguinte, servir a um processo de tomada de decisões que favoreça o esforço coletivo de realização da educação de qualidade [...] (PARO, 2002, p. 60).

Desta forma, pode-se citar como mecanismos da Gestão Democrática o Conselho de Classe e o Conselho de Escola, a indicação de diretores, a Direção Colegiada, a Associação de Pais e Mestres (APM), bem como o Grêmio Estudantil.

De acordo com Libâneo, “[...] entre as modalidades mais conhecidas de participação, estão os conselhos de classe – bastante difundidos no Brasil – e os conselhos de escola, colegiados ou comissões que surgiram no início da década de 80 [...]” Libâneo (2009, p.330).

De acordo com os autores Paro (2002), Virgínio (2010) e Libâneo (2009), os mecanismos da Gestão Escolar Democrática são de suma importância para a efetivação da democracia escolar, pois perfazem medidas que visam a ampliar a participação dos usuários da escola nas decisões, ações e avaliações correspondentes à assuntos referentes a esta, embora de acordo com os mesmos, nem sempre tais mecanismos venham a cumprir efetivamente o seu papel.

2.4 As eleições diretas para diretores

As eleições diretas para diretores de escola, contemplando a opinião de todos os segmentos da comunidade escolar e respeitando a vontade da maioria configuram-se em um dos importantes meios de se promover a Gestão Escolar Democrática.

Assim, os autores que abordam a temática em questão defendem a prática em pauta como sendo um dos caminhos a contribuir para que a democracia se efetive no meio escolar. Nesse sentido, de acordo com Paro

A eleição, como forma de escolha do dirigente escolar, tem-se constituído em importante horizonte de democratização da escola para o pessoal escolar e usuários da escola pública básica que vêem como alternativa para desarticular o papel do diretor dos interesses do Estado, nem sempre preocupado com o bom ensino, e articular sua atuação aos interesses da escola e daqueles que o escolhem democraticamente (PARO, 2003, p. 55).

Ainda, conforme Paro (2003), a escolha democrática de diretores de escola é uma medida que tem sido reivindicada por servidores e usuários da escola, os quais se manifestam contra o papel do diretor como representante do Estado e sua nomeação pelo governo promovendo o favoritismo político-partidário.

De acordo com Libâneo “[...] a escolha do diretor de escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar.” Libâneo (2009 p. 332). Conforme o autor

[...] eleição pelo voto direto ou representativo [...] é desejável que os candidatos à eleição tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas (LIBÂNEO, 2009 p. 332).

Nesse sentido, Lück (1998) salienta que as eleições de diretores para as escolas, por falta de consciência democrática efetiva, não tem superado as condições de contrapoder, chegando em certos casos, a “[...] contribuir para a exacerbação de ânimos, a criação de grupos antagônicos na escola e a prática de contrapoder entre grupos [...]” Lück (1998, p.115). Segundo a autora, em diversos casos, diretores foram eleitos

[...] com a perspectiva de acomodar situações e manter *status quo*, e não para estabelecer mudanças significativas nos processos e na orientação dos trabalhos, visando a melhoria da qualidade do ensino [...] (LÜCK, 1998, p.116).

No que se refere à escolha de diretores, de acordo com Virgínio (2010) apesar de haver um entendimento comum de que a Gestão Democrática se efetiva mediante as eleições, o mesmo pouco contribui para a construção de uma verdadeira cultura de participação. De acordo com o autor, a Gestão Escolar Democrática somente se efetiva realmente mediante a co-responsabilização para com a promoção das qualidades do contexto da escola.

Desta forma, pode-se dizer que a escolha de diretores mediante participação dos segmentos escolares, apesar de ser considerado um importante meio de participação democrática, não se trata do único nem do principal, requerendo ainda cuidadosa atenção, pois nem sempre na prática tem cumprido com os seus objetivos.

2.5 Funções dos segmentos em uma Gestão Escolar Democrática

As funções dos segmentos da escola podem ser consideradas muito semelhantes em qualquer instituição escolar, porém, em se tratando de uma Gestão Escolar Democrática, tais atribuições assumem peculiaridades decisivas, com vistas a cumprir com os objetivos propostos pela forma de gestão em pauta. Por este motivo, torna-se importante refletir sobre as atribuições dos segmentos direção, equipe pedagógica, docentes, discentes e APM, considerando a importância de todos dentro da perspectiva da Gestão Escolar Democrática.

No que se refere às funções dos diversos segmentos na escola democrática, conforme Libâneo “[...] um mínimo de divisão de funções faz parte da lógica da organização educativa, sem comprometer a gestão participativa.” Libâneo (2009, p. 347). O autor advoga, que

[...] a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2009, P. 326).

Desta forma, dentre os profissionais da educação (incluindo diretores, coordenadores pedagógicos e professores) de acordo com Libâneo (2009) passa a ser um desafio comum a todos

[...] saber gerir e frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos (LIBÂNEO, 2009, p. 323).

É importante ressaltar que, em se tratando de uma Gestão Escolar Democrática, todos os sujeitos da comunidade escolar (profissionais da educação ou não) são considerados gestores, cabendo-lhes algumas funções afins. Sendo assim, de acordo com Paro (2003), enquanto aos profissionais da educação não importando o seu segmento específico, cabe a função de mediação, a todos os segmentos, incluindo a comunidade do entorno da escola, cabe a função de participar efetivamente das reflexões, decisões, ações e avaliações referentes à escola, de forma responsável e comprometida.

2.5.1 Funções da direção de escola

Quanto às funções da direção da escola em uma proposta de Gestão Democrática é possível destacar a relevância de tal segmento que, dentro do modelo de gestão em pauta, apresenta certas peculiaridades, as quais podem mostrar-se decisivas quanto à construção das práticas democráticas na escola.

Desta forma, levando-se em conta a Gestão da Escola Fundamental em um ambiente democrático, pode-se dizer que o diretor é “[...] o maior responsável pela gestão da escola, sem, no entanto deixar de contemplar e dar o devido relevo à participação das demais pessoas que atuam no ambiente escolar.” Valeriem e Dias (1997, p. 8).

Não se deve esquecer que a literatura consagrada à inovação é unânime em reconhecer que o diretor desempenha papel fundamental na implantação da inovação e no funcionamento eficaz da escola (VALERIEEM e DIAS, 1997, p.151).

Sendo assim, torna-se importante ressaltar que os diretores na perspectiva da Gestão Democrática “[...] assumem o papel de coordenadores de ações voltadas para objetivos coletivamente estabelecidos.” Libâneo (2009, p.350). Nesse sentido, cabe constar uma das funções do diretor apontada por Virgínio (2010) que seria de promover o estímulo e a articulação da criação e sustentação de um ambiente participativo pleno no processo social escolar não só de seus profissionais, como de pais e alunos.

Para Libâneo o papel do diretor é o de um líder cooperativo que representa os interesses da comunidade escolar, promovendo e articulando a participação de todos os segmentos da mesma. Para o autor “A direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico.” Libâneo (2009, p. 330)

Ainda de acordo com Libâneo, compete a quem dirige assegurar:

- a) a execução coordenada e integral de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, conforme decisões coletivas anteriormente tomadas;
- b) o processo participativo de tomada de decisões, cuidando ao mesmo tempo, que estas se convertam em medidas concretas efetivamente cumpridas pelo setor ou pelas pessoas em cujo trabalho são aplicadas;
- c) a articulação das relações interpessoais na escola e no âmbito em que o dirigente desempenha suas funções (LIBÂNEO, 2009, p.341).

De acordo com Valeriem e Dias (1997), dentre as atribuições do diretor de escola, estão não somente administrar seguindo a legislação e fazendo-a ser respeitada, como também administrar a comunidade educativa, sendo também visto como um agente da transformação e do desenvolvimento, cabendo ao mesmo, de acordo com os autores “[...] – a gestão e a administração; - a animação e a formação; - a avaliação e o controle; - as relações públicas.” Valeriem e Dias (1997, p. 14).

Para Libâneo “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação” Libâneo (2009, p. 335) o que viria a ser uma atribuição do diretor. Ainda para o autor, o diretor é aquele que

[...] coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade (LIBÂNEO, 2009, p. 341).

Sendo assim, na perspectiva da Gestão Escolar Democrática, de acordo com Paro (2003), o diretor da escola deixa de possuir o poder concentrado em suas mãos, deixando também de ser o detentor das decisões, passando a assumir uma posição de mediador, de representante da vontade da maioria, assumindo assim um papel de grande importância para a comunidade escolar.

2.5.2 Funções da equipe pedagógica

Quanto às funções da equipe pedagógica na perspectiva de Gestão Escolar Democrática, é possível destacar a importância de tal segmento, que, também, apresenta certas peculiaridades dentro do modelo de gestão em questão, que podem mostrar-se decisivas quando se considera a construção das práticas democráticas na escola.

Primeiramente, cabe mencionar que “[...] o setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e de orientação educacional [...] as funções dos especialistas na área variam conforme a legislação estadual e municipal.” Libâneo (2009, p. 342).

Sendo assim, dentre as funções do coordenador pedagógico, este profissional seria aquele que “[...] coordena, acompanha, assessora, apóia e avalia as atividades pedagógico-curriculares.” Libâneo (2009, p.334). Sendo que sua atribuição prioritária, segundo o autor, “[...] é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.” Libâneo (2009, p.334). O autor comenta ainda que

[...] outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas (LIBÂNEO, 2009, p.334).

No que diz respeito às peculiaridades das funções do coordenador pedagógico em se tratando da Gestão Democrática, de acordo com Virgínio (2010), pode-se considerar mediar às relações entre professor e aluno; articular o PPP e garantir que o mesmo seja consenso do grupo; acompanhar a caminhada da escola trabalhando com a ideia de transformação; criar e orientar condições para que o professor encaminhe sua prática; disponibilizar subsídios para o grupo.

Enquanto isso, dentre as atividades referentes à função do orientador educacional, de acordo com Libâneo (2009), estaria cuidar “[...] do atendimento e do acompanhamento individual dos alunos em suas dificuldades pessoais e escolares, do relacionamento escola-pais e de outras atividades compatíveis [...]” Libâneo (2009, p.342).

Quanto às peculiaridades das funções do orientador educacional na perspectiva da Gestão Democrática, segundo Virgínio (2010), pode-se considerar a função de mediar às relações e de qualificar os processos de mudança; trabalhar na construção de identidades de pais, alunos, funcionários e professores, orientando-lhes quanto as suas crises de identidade e de sentido de modo que eles mesmos possam se orientar; reforçar o trabalho coletivo; identificar os focos de resistência ao trabalho coletivo e intervir; aproximar alunos, professores e comunidade buscando contato com os diversos segmentos da escola e participar das reuniões pedagógicas, das reuniões com a comunidade, do Conselho de Classe e do Conselho Escolar.

Conforme Paro (2003), uma das funções da equipe pedagógica é a de proporcionar formação permanente para os professores, bem como tempo para planejamento coletivo contínuo, exercendo ainda uma função de disseminadores de uma visão transformadora da educação.

Sendo assim, no que diz respeito às funções da equipe pedagógica em uma Gestão Escolar Democrática o que se pode salientar é o caráter mediador assumido tanto pelo coordenador pedagógico, quanto pelo orientador educacional, que devem trabalhar sempre buscando conciliar os diversos segmentos da escola, seguindo o PPP e ajudando a colocá-lo em prática.

2.5.3 Funções dos docentes

Conforme já mencionado em itens anteriores, as funções dos profissionais da educação são semelhantes em todas as instituições escolares, porém, em se tratando da Gestão Democrática, apresentam peculiaridades decisivas quanto a forma de praticar tais atribuições. No que se refere às funções dos docentes nesta perspectiva, pode-se mencionar que os mesmos apresentam uma posição muito importante na construção da escola democrática.

De acordo com Libâneo, “[...] o corpo docente é o conjunto dos professores em exercício na escola, cuja função básica consiste em contribuir para o objetivo prioritário da instituição, o processo de ensino e aprendizagem.” Libâneo (2009, p. 343). O autor comenta ainda que

Além de seu papel específico de docência, também tem a responsabilidade de participar da elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico, da realização das atividades escolares, das decisões do conselho de escola, de classe ou de série, das reuniões com pais (especialmente na comunicação e na interpretação da avaliação), da APM e das demais atividades cívicas, culturais e recreativas da comunidade (LIBÂNEO, 2009, p. 343).

Além disso, na perspectiva da Gestão Escolar Democrática o professor também é considerado gestor, conforme explica Libâneo (2009), argumentando que

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho. Essa definição aplica-se aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito escolar (LIBÂNEO, 2009, p. 349).

De acordo com Virgínio (2010), a participação efetiva na escola preestabelece que os docentes, organizados coletivamente, façam permanente discussão e análise da problemática pedagógica que vivenciam em interação com a escola e que, partindo dessa análise, estabeleçam caminhos para superar as dificuldades que elencaram como sendo as mais urgentes, assumindo um compromisso com a promoção da transformação das práticas da escola.

Com base em Paro (2003), pode-se dizer que, em se tratando do trabalho docente na perspectiva da Gestão Escolar Democrática, o mesmo deve ser coletivo e sua função de educar deve estar integrada com toda a complexidade social que envolve a escola. De acordo com o autor, o docente tem a função de mediar à autonomia do educando, o qual é visto como sujeito da aprendizagem.

Conforme Virgínio (2010), em uma Gestão Democrática, espera-se dos docentes mais do que os conteúdos trabalhados em aula, espera-se exemplos de formas de ser, estar e pensar que representem alternativas aos modelos tradicionais de educação, pois o educador é visto como um agente da mudança. Além disso, segundo o autor, os docentes nessa perspectiva cumpririam suas funções de forma comprometida e responsável, sentindo-se parte integrante e importante na construção da escola democrática.

2.5.4 Funções dos docentes

Quanto às funções dos alunos na perspectiva de Gestão Escolar Democrática, é possível destacar a importância de tal segmento, o qual também apresenta certas peculiaridades dentro do modelo de gestão em questão, as quais podem mostrar-se decisivas quando se considera a efetivação das práticas democráticas na escola.

Sendo assim, de acordo com Paro (2003), ao ser concebida uma educação escolar realmente democrática, aos educandos passa a caber uma função de agir de forma autônoma, tomando-se como pressuposto a liberdade dos alunos para se tornarem sujeitos do ensino-aprendizagem. Conforme o autor, tal autonomia deve ser desenvolvida com a autoria do sujeito que deve fazer autônomo a si mesmo mediante a mediação do educador.

Para Paro (2003) em se tratando da Gestão Escolar verdadeiramente Democrática, a função dos discentes não se limita a situação de ensino-aprendizagem, nem na participação no Grêmio Estudantil, que é um dos mecanismos de participação discente, mas se estende a sua efetiva participação cabendo desta forma aos estudantes um poder de decisão no funcionamento geral da escola.

2.5.5 Funções da APM

De acordo com Paro (2003), a APM é um dos mecanismos da Gestão Escolar Democrática a contemplar professores, pais, mães e responsáveis pelos educandos, a surgir a partir do início dos anos 1980 com o objetivo de contribuir para a democratização da escola. Sendo assim, torna-se importante observar as suas funções.

Desta forma, a função de promover a participação dos segmentos pais e docentes no andamento da escola fica evidente ao se mencionar a APM. Porém, o que torna-se importante ressaltar é a medida desta participação. Nesse sentido, de acordo com Paro (2003), tal mecanismo teria a função de refletir, decidir e avaliar assuntos referentes ao administrativo e pedagógico da escola.

Porém, de acordo com Paro (2003), a APM em muitos casos apresenta-se com existência somente formal, nada ou pouco avançando em se tratando de uma verdadeira participação dos usuários da escola, sendo valorizada e mantendo-se

pelo Estado, quase que somente por seu caráter arrecadador de taxas junto à comunidade, já que o governo não supriria as necessidades da escola.

Sendo assim, apesar de a real função da APM, segundo Paro (2003), ser a de promover a ampla participação dos usuários da escola, em grande parte a mesma acaba por na verdade restringir-se a arrecadação de fundos, não efetivando a sua função maior.

2.6 O papel do PPP e a sua elaboração

O PPP é o projeto de trabalho da instituição escolar, extremamente importante para uma Gestão que se proponha a ser Democrática. Desta forma, torna-se de suma pertinência abordar o assunto a fim de que se entenda a importância do mesmo, bem como a forma de elaboração do referido Projeto em uma Gestão Escolar Democrática.

De acordo com Libâneo

“[...] toda organização precisa de um plano de trabalho que indique os objetivos e os meios de sua execução, superando a improvisação e a falta de rumo [...] projeto pedagógico-curricular [...] é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação [...] formula objetivos sociais e políticos e meios formativos para dar uma direção ao processo educativo para as finalidades sociais e políticas almejadas.” Libâneo (2009, p. 345).

Ferreira (2007) ao abordar o seu entendimento a respeito do Projeto diz que o vê como “[...] o delinear do vir-a-ser institucional, da sua gestão, e, conseqüentemente, como espaço primordial para os processos educativos [...] fundamental na gestão que se pretenda democrática e democratizante [...]” Ferreira (2007, p. 35). De acordo com a autora, o PPP é uma referência que orienta o trabalho do professor. Quanto à maneira pela qual o Projeto deve ser construído, ela coloca que o mesmo deve ocorrer

[...] em acordo com a realidade onde se insere a instituição e com as perspectivas de quem ocupa este lugar. [...] é um processo contínuo, a ser renovado, repensado, revisto constantemente, contribuindo para que se defina a identidade institucional (FERREIRA, 2007, p. 36).

Lück (2008) aborda a importância da participação de todos na construção do PPP, considerando que em uma Gestão Democrática, toda a comunidade escolar deve se envolver na construção e implementação do seu Projeto fazendo menção a alunos, pais, professores, funcionários e incluindo também a comunidade escolar externa. Segundo a autora, isto deve ocorrer por meio de uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de coletiva responsabilidade pela educação.

De acordo com Caride Gómes; Freitas e Callejas (2007) quando a comunidade escolar começa a vivenciar verdadeiramente os desafios, problemas e dilemas da rotina da escola, passa a desenvolver a confiança necessária para intervir na construção do PPP, o qual passaria, por sua vez, a levar em consideração as questões relacionadas às necessidades da própria comunidade local, visando o seu desenvolvimento em diversas áreas.

Nesse sentido, do ponto de vista de Paro (2003), os conhecimentos a serem valorizados quando da construção do projeto escolar seriam muito relativos, abrindo-se espaço para um PPP, bem como um currículo significativamente mais flexível. Afinal, seria o senso comum da comunidade a ser considerado o conhecimento mais importante.

Desta forma, em se tratando de uma Gestão Escolar Democrática, o PPP assume um papel extremamente importante, devendo ser construído de maneira conjunta, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar, levando-se em consideração as suas peculiaridades e assim contemplando aos anseios da mesma.

CAPÍTULO 3 – A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA CONCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

No presente capítulo consta a análise das respostas ao questionário aplicado a representantes da equipe diretiva, pedagógica e docente da Escola Atena do Município de Sapucaia do Sul (RS), apresentando a mesma ordem em que as questões foram propostas no referido instrumento de pesquisa, bem como a mesma ordenação utilizada para abordar a temática no referencial teórico.

3.1 Concepções de democracia

O primeiro ponto analisado refere-se ao entendimento dos profissionais da educação a respeito da palavra *democracia*. Nesse sentido, para a coleta de dados foi apresentada aos participantes da pesquisa a seguinte questão: O que você entende por democracia? Sendo assim, ao responderem ao questionamento, a expressão “participação” surgiu como sendo a mais citada em meio às frases elaboradas, seguida das palavras “opinião popular” e “vontade da maioria”.

Desta forma, em algumas respostas, fala-se em “participação”, porém não fica evidente a concepção relacionada à mesma, dificultando um diagnóstico da linha de pensamento da profissional, o qual só pode ser evidenciado ao se associar a primeira resposta às do restante do questionário. Porém, com base na maioria dos enunciados, foi constatada uma divisão clara entre as profissionais que apresentaram uma concepção restrita do termo questionado e os que salientaram uma visão ampla, evidenciando duas formas de concepção: uma mais liberal, ligada ao senso comum e outra mais próxima da crítica participacionista, conforme Santos (1996).

Sendo assim, a resposta elaborada pela Coordenadora Pedagógica Hera, a qual explicita que democracia vem a ser “[...] o sistema pelo qual todos têm o direito de participar [...]” não permite uma conclusão a respeito da sua concepção de participação, não se podendo enquadrá-la em uma ou outra linha de pensamento ideológico sem se proceder à análise das demais questões.

Já na resposta da Professora Artemis, sua linha de pensamento torna-se evidente ao explicitar que *democracia*

É uma palavra de origem grega que outorga o governo ao povo [...] liderança escolhida mediante a vontade manifestada pela maioria, ou seja, pelos subordinados. (Artemis, Professora).

Desta forma, evidencia-se a visão restrita do termo a qual não é suficiente para sustentar o conceito de Gestão Democrática, pois

É preciso começar pela explicitação de um conceito de democracia que não se restrinja à visão corrente no senso comum que a entende meramente como “governo do povo” ou “vontade da maioria”. Embora democracia seja *também* isso, ela não pode circunscrever-se a seu aspecto eleitoral, um dos mecanismos necessários, mas não suficientes, para sua concretização (PARO, 2002, p.61).

Já em outras respostas pode-se constatar um maior alinhamento à concepção de *democracia* crítico participacionista, relacionada à Gestão Escolar Democrática, como por exemplo, a apresentada pela Professora Eirene

[...] na democracia devemos respeitar os ritmos, as dificuldades, a linguagem e a cultura de cada um e suas diferenças, oportunizando-se e promovendo-se a participação de todos os sujeitos. (Eirene, Professora).

Sendo assim, verifica-se uma visão ampla de participação que evidencia reconhecer uma “[...] heterogeneidade de atores, práticas e temas [...]” Santos (1996, p.55). Pode-se considerar que a abordagem da professora mencionada está de acordo com Paro (2003) para quem a construção da Gestão Escolar Democrática “[...] envolve um conceito de democracia rigoroso que leva em conta a convivência livre entre sujeitos, que impregna a própria prática pedagógica e contempla a participação autônoma de todos os setores envolvidos na escola.” Paro (2003, p.60). Afinal de acordo com a Professora Eirene, em se tratando de *democracia* “[...] as propostas não podem ser impostas, precisam ser construídas e reconstruídas com as pessoas envolvidas”. Para a mesma, na *democracia* deve-se

[...] procurar desenvolver a assunção de responsabilidades, o diálogo, a cooperação e o compromisso para todos e por todos, abrindo mão das relações hierárquicas e das ações formais ou convencionais. (Eirene, Professora).

Desta forma, enquanto a Professora Artemis, ao expor o seu entendimento sobre a palavra *democracia*, explicita uma relação de participação “subordinada”, a

Professora Eirene fala em abrir mão “[...] *das relações hierárquicas e das ações formais ou convencionais [...]*”, o que vem a reforçar a conclusão de que, em se tratando do entendimento das profissionais da educação analisadas a respeito da palavra em questão, existe uma dissonância entre as mesmas, apresentando-se assim uma divisão equilibrada entre as que compartilham de uma visão mais ligada ao senso comum e as que evidenciam uma concepção mais ampla do termo pesquisado e, portanto, mais identificada com a concepção de Gestão Escolar Democrática.

3.2 Definições de Gestão Escolar Democrática

Quando as profissionais da educação pesquisadas responderam à questão: “Como você define Gestão Escolar Democrática?” mais uma vez, a expressão “participação” apresentou-se como sendo a mais citada em meio às respostas elaboradas, sendo de um modo geral relacionada a uma concepção ampla da mesma. Outro aspecto relevante que surgiu em meio às respostas foi à associação da Gestão Escolar Democrática à qualidade na educação. Porém, outros termos bastante apresentados pelos autores que abordam a temática como Paro (2003) e Virgínio (2010), tais como “autonomia” e “mudança” pouco ou nada apareceram ou foram sugeridos nas respostas coletadas.

Sendo assim, pode-se salientar que a totalidade dos sujeitos pesquisados mencionou a importância da participação de todos os segmentos da comunidade escolar nesta forma de gestão. Nesse sentido, ao encontro das idéias dos autores que abordam o tema, tais como Paro (2007) e Lück (2008) pode-se considerar a resposta da Professora Circe a qual diz que

A Gestão Escolar Democrática permite buscar uma participação mais efetiva por parte de pedagogos, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade escolar [...] (Circe, Professora).

Já a Professora Eirene afirma que “[...] *a ideia de participação é fundamental para que aconteça a gestão democrática na escola [...]*” o que entra em total consonância com Libâneo (2009), o qual menciona que “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática [...]” Libâneo (2009, p.328).

Quanto ao aspecto relevante de quase na totalidade das respostas coletadas o conceito de participação considerado no momento de definir a Gestão Escolar Democrática por parte dos participantes da pesquisa apresentar-se bastante amplo, pode-se mencionar a explicitação da Professora Ananke:

[...] onde acontece a participação de toda a comunidade escolar nas decisões, ações, projetos, eventos, no setor pedagógico, no administrativo bem como em outros. (Ananke, Professora).

No que diz respeito à associação da Gestão Escolar Democrática à qualidade na educação, mencionada por um número considerável de participantes, entrando em acordo com Paro (2007) para quem a educação para a democracia configura-se em um componente fundamental da qualidade do ensino, cabe considerar parte da definição apresentada pela Professora Gaia.

A gestão democrática escolar está associada aos movimentos, ações e articulações no processo educacional, visando e/ou garantindo uma educação com qualidade [...]. (Gaia, Professora).

Quanto aos outros termos bastante apresentados pelos autores que abordam o tema, como Paro (2003) e Virgínio (2010), tais como “autonomia” e “mudança”, que pouco ou nada apareceram ou foram sugeridos nas respostas coletadas, pode-se considerar que, a idéia de mudança de paradigma mencionada por Lück (2008) é apenas sugerida na manifestação da Professora Eirene, que, ao definir Gestão Escolar Democrática, escreve:

É aquela que passa a estar aberta ao diálogo com toda a comunidade escolar, sem distinção. Procura moldar as formas instituídas de organização da escola ao novo momento de democratização da sociedade e da educação escolar e, necessariamente, precisa criar novos meios de se adaptar ao paradigma da participação. (Eirene, Professora).

No que se refere aos aspectos da mudança de paradigma associada à Gestão Escolar Democrática, dois deles “[...] b) da limitação de responsabilidade para sua expansão [...] f) da ação individual para a coletiva [...]” Lück (2008, p. 65) são sugeridos na abordagem da Vice-diretora Iris, que define esta forma de gestão como sendo

[...] aquela que passa a primar pelas decisões coletivas em prol de melhorias para a escola contando com a participação efetiva de todos os segmentos que desta fazem parte de forma responsável e comprometida. (Iris, Vice-diretora).

Comparando-se os dados apresentados na definição de Gestão Escolar Democrática aos explicitados quanto ao entendimento da palavra *democracia*, pode-se considerar que neste segundo momento não houve dissonância entre as respostas dos participantes. A ideia de participação, que se destacou absoluta na totalidade das menções, apresentada por meio de uma visão bastante ampla do termo, veio a contrariar o resultado do questionamento abordado no item anterior, muitas vezes destoando da resposta apresentada na primeira questão pela mesma profissional.

Apesar de termos bastante enfatizados pelos autores da área, tais como “autonomia” e “mudança” pouco ou nada apareceram nas respostas coletadas, a visão ampla de participação, bem como a consideração acerca da qualidade da educação associada à Gestão Escolar Democrática, demonstram que as respostas apresentaram considerável consonância com a análise teórica baseada em Paro (2003), Lück (2008), Libâneo (2009) e Virgínio (2010).

3.3 Mecanismos da Gestão Escolar Democrática

O terceiro item a ser abordado na análise da presente pesquisa diz respeito ao reconhecimento por parte das profissionais da educação de quais sejam os mecanismos da Gestão Escolar Democrática. Para coletar as informações, foi solicitado no questionário que as colaboradoras citassem “alguns mecanismos da Gestão Escolar Democrática”. Pode-se revelar, com base na análise das informações, que a quase totalidade das participantes não reconhece os mecanismos de tal gestão, considerando-se o que é teorizado a respeito do tema por autores como Paro (2003).

Desta forma, pode-se dizer que, de todas as participantes da pesquisa, apenas a vice-diretora Iris, quando solicitada a citar alguns mecanismos da Gestão Escolar Democrática, apresentou exemplos concisos dos mesmos de acordo com os autores que abordam o assunto como Paro (2003) e Virgínio (2010): “*APM, Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e Conselho de Classe*”. Sendo que, a Professora Circe

chegou a citar o “*Conselho Escolar*”, em meio a outras citações que não condizem com o solicitado.

Já as demais participantes, na maioria dos casos, somente citaram ações relacionadas à Gestão Escolar Democrática no referido item, como por exemplo, a Professora Afrodite que citou:

Proporcionar encontros para analisar e solucionar situações e manter um olhar amplo e democrático para os acontecimentos. (Afrodite, Professora).

Enquanto outras citaram palavras diversas, tais como as indicadas pela Professora Ariadne:

*Diálogo;
Tolerância;
Iniciativa;
Apoio;
União;
Pensamento facilitador.
(Ariadne, Professora).*

O que vem a chamar atenção neste momento é o número considerável de colaboradoras que mencionaram a palavra “autonomia” que mesmo sendo proposta por autores tais como Libâneo (2009), como sendo um dos princípios da concepção de Gestão Escolar Democrática, ausentou-se das respostas no item anterior da pesquisa.

Sendo assim, pode-se dizer que, de um modo quase geral, as profissionais da educação abordadas na pesquisa não reconhecem os mecanismos organizados da Gestão Escolar Democrática como tais. Quanto a isso, pode-se inferir que a ausência destes mecanismos efetivamente cumprindo suas finalidades na Escola Atena, configurando-se na ausência de vivências práticas dos mesmos, bem como a evidente falta de conhecimento teórico sobre o assunto, dificulta tal reconhecimento pelas participantes da pesquisa.

3.4 Eleições diretas para diretores

Quando as profissionais da educação foram questionadas a respeito da sua opinião quanto às eleições diretas para diretor de escola, a grande maioria

demonstrou uma visão bastante positiva do assunto, frisando a crença de que esta viria a ser uma forma de desvincular o cargo de direção dos cargos políticos, trazendo maior chance deste realmente defender os interesses da comunidade que o elegeu.

Desta forma, podem-se destacar as respostas da Professora Eirene e da Professora Artemis que entram em consonância com Paro (2003), para quem a eleição como meio para a escolha de diretores escolares tem se constituído em uma importante fonte para a comunidade escolar de democratização perfazendo uma “[...] alternativa para desarticular o papel do diretor dos interesses do Estado [...] e articular sua atuação aos interesses da escola e daqueles que o escolhem democraticamente.” Paro (2003, p.57).

A escolha para diretores é de fundamental importância em um processo de Gestão Democrática, porque é a comunidade escolar que escolhe e não os governantes que escolhem por interesses de poder: “te dou o cargo e você me dá apoio”. Com certeza em uma eleição direta os diretores e comunidade escolar terão mais autonomia no processo educativo. (Eirene, Professora).

É uma medida positiva, pois atende os interesses de toda a comunidade escolar. Oportuniza a participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem e ameniza os interesses político-partidários que poderiam interferir na direção da escola. (Artemis, Professora).

Porém, duas participantes demonstraram certo receio com relação a tal prática. Sendo assim, a Professora Gaia diz pensar que “[...] a comunidade escolar deve ter maturidade e conhecimento, para que as eleições aconteçam, pois caso contrário poderá ocasionar muitas divergências nas relações entre os participantes do processo.” Na mesma linha de pensamento, podem ser citadas as palavras da Vice-diretora:

Penso que não seja a melhor saída enquanto todos os segmentos direta e indiretamente, ligados à educação mantiverem seu foco em questões políticas, esquecendo muitas vezes da busca pela qualidade do processo de ensino-aprendizagem. O poder do voto sem real sentido deste processo clarificado por todos pode permanecer com o mesmo sentido das indicações políticas/cargos de confiança. (Iris, Vice-diretora).

Com relação à explicitação das duas últimas profissionais mencionadas, é possível considerar que as mesmas entram em certa consonância com Lück (1998), para quem

É importante lembrar que a eleição de diretores para as escolas, por falta de orientação democrática efetiva, não tem contribuído para superar as

situações e condições de contrapoder, chegando até mesmo, em muitos casos, a contribuir para a exacerbação de ânimos, a criação de grupos antagônicos na escola e a prática de contrapoder entre grupos, exercida geralmente de forma subliminar. Uma apatia e um continuísmo nas condições vigentes na escola são observados em decorrência de uma prática autoritária intensificada em nome da delegação recebida e, de outro lado, nos casos em que eleição foi orientada não por uma consciência social coletiva, mas por interesses pessoais dos participantes da comunidade escolar. Em muitos casos, foram eleitos diretores com a perspectiva de acomodar situações e manter *status quo*, e não para estabelecer mudanças significativas nos processos e na orientação dos trabalhos, visando a melhoria da qualidade do ensino (LÜCK, 1998, p.115-116).

Sendo assim, pode-se concluir, com base nas respostas da maior parte das profissionais investigadas, que existe uma simpatia pela promoção das eleições diretas para diretores de escola, sendo que além de considerarem uma medida de grande importância por respeitar a vontade dos segmentos da comunidade escolar, esperam como resultado uma maior chance da ocorrência da defesa dos interesses da comunidade por parte da direção, que estaria menos articulada com os interesses político-partidários, nem sempre em consonância com os da escola.

3.5 Funções dos segmentos em uma Gestão Escolar Democrática

Na quinta questão da pesquisa, solicitou-se às participantes que citassem duas principais funções referentes aos segmentos direção, equipe pedagógica, docentes, discentes e APM, considerando uma escola cuja Gestão fosse Democrática. Nesse sentido, cabe constar que, apesar da questão haver sido respondida pela totalidade das participantes, algumas citaram apenas uma função para cada segmento ou falaram de todos no geral sem deterem-se às peculiaridades de cada um.

Desta forma, ao responder ao item em questão, a Professora Atena, que falou no geral a respeito das funções dos segmentos em uma Escola Democrática, de certa forma entrou em consonância com Paro (2003), afinal, segundo o autor, é função de todos os sujeitos pertencentes à comunidade escolar participar coletivamente das discussões a respeito dos processos referentes à escola, considerando a mesma como um espaço onde todas as opiniões são respeitadas.

Eu penso que no momento que proporcionarmos um espaço participativo no qual, todos os segmentos acima citados possam interagir contribuindo e discutindo idéias, sugestões, compreensão dos processos que ocorrem dentro da escola através de debates

democráticos, dentro de “limites” éticos, prevalecendo o respeito às diferentes opiniões e funções, haverá uma escola democrática. (Atena, Professora).

Já as demais participantes citaram as funções de cada segmento de forma mais específica e particularizada, cabendo analisar cada um dos segmentos de modo mais individualizado conforme se pode conferir nos itens a seguir.

3.5.1 Funções da direção de escola

Quanto às respostas relacionadas às funções da direção da escola, a grande maioria das entrevistadas apresentou consonância com as funções do segmento dentro de uma Gestão Escolar Democrática, conforme o solicitado no enunciado da questão, sendo que apesar de a totalidade das participantes haver respondido a mesma, muitas apenas apresentaram uma das funções, sendo que no enunciado solicitavam-se duas.

Desta forma, surgiram em meio às respostas funções como *“Ouvir a opinião de todos nas tomadas de decisões e articular a elaboração do PPP com a participação de todos”* citadas pela Coordenadora Pedagógica Hera e *“Coordenação democrática”* citada pela Professora Artemis, que entram em consonância com Libâneo, para quem os diretores “[...] assumem o papel de coordenadores de ações voltadas para objetivos coletivamente estabelecidos.” Libâneo (2009, p.350).

Sendo que somente a Professora Ariadne destoa em sua resposta das funções do diretor pertinentes a forma de gestão em pauta, citando a direção como sendo a *“Detentora do poder [...]”* com a função de *“[...] delegar poderes”*, o que entra em dissonância com a Gestão Escolar Democrática, pois, de acordo com Paro (2003) o diretor da escola deixa de ser o possuidor de poder concentrado, deixando assim de ser o único detentor das decisões ao passar a assumir uma função de mediador, representando a vontade da maioria.

Desta forma, pode-se dizer que as participantes da pesquisa, quase de um modo geral reconhecem pelo menos uma das funções da direção da escola, em se tratando da Gestão Escolar Democrática, de acordo com Libâneo (2009). O fato de que muitas respostas tenham apresentado apenas uma das funções, enquanto no enunciado solicitavam-se duas, pode ser um indício de que não haja um conhecimento muito aprofundado a respeito do assunto por parte do grupo pesquisado.

3.5.2 Funções da equipe pedagógica

No que se refere às funções da equipe pedagógica, a maioria das participantes citou atribuições realmente pertinentes ao setor, porém somente algumas ateram-se às especificidades das mesmas em uma escola cuja Gestão fosse Democrática.

Desta forma, a maior parte das respostas apresentou funções consonantes com a abordagem de Libâneo (2009), tais como

Acompanhar e orientar o trabalho pedagógico do professor. (Hera, Coordenadora Pedagógica).

Primar pelo trabalho pedagógico (Iris, Vice-diretora).

Avaliar periodicamente o trabalho pedagógico desenvolvido pelos professores e alunos. (Gaia, Professora).

Ressaltando funções da equipe pedagógica mais peculiares à Gestão Escolar Democrática consonantes com Virgínio (2010) apareceram as respostas da Professora Afrodite e da Professora Ananke, que citam como sendo funções deste segmento organizar e orientar professores e alunos de modo flexível respeitando as decisões conjuntas definidas pela comunidade escolar. Nesse sentido, também encontra-se a resposta da Professora Eirene:

Coordenar a elaboração coletiva e acompanhar a efetivação do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Ação do estabelecimento de ensino; participar e intervir, junto à direção, na organização do trabalho pedagógico escolar, no sentido de realizar a função social e a especificidade da educação escolar voltada para as necessidades peculiares à comunidade na qual a escola encontra-se inserida. (Eirene, Professora).

Desta forma, pode-se concluir que todas as participantes reconhecem as funções pertinentes ao setor pedagógico, embora um número restrito de respostas tenha trazido funções mais peculiares a Gestão Escolar Democrática.

3.5.3 Funções dos docentes

Quanto às respostas relacionadas às funções dos docentes, mais uma vez, embora todas as participantes tenham respondido a este item da questão, nem

todas apresentaram as duas funções conforme o solicitado. Apesar disso, a maior parte das participantes deu destaque às realmente peculiares à Gestão Escolar Democrática entrando em consonância com autores como Libâneo (2009).

Sendo assim, pode-se dizer que enquanto uma pequena parcela das participantes mencionou funções realmente pertinentes ao corpo docente, porém sem destaque às peculiares a uma Gestão Escolar Democrática, a maior parte das respostas apresentou-se em consonância com Libâneo (2009).

Participar e trabalhar em equipe. (Gaia, Professora).

Participar efetivamente da construção do PPP. (Iris, Vice-diretora).

Realizar seu trabalho de forma a colaborar com o crescimento dos alunos e de toda a comunidade escolar com vistas as suas necessidades. (Artemis, Professora).

Apesar disso, cabe constar que nenhuma das respostas menciona diretamente o professor como gestor, conforme Libâneo (2009), sendo que a única a aproximar-se desse sentido é a da Professora Eirene que respondeu que uma das funções do corpo docente seria “*Participar da elaboração e gestão da proposta pedagógica da escola em uma ação coletiva com os demais segmentos.*” (Eirene, Professora).

Desta forma, é possível concluir que as profissionais da educação participantes da pesquisa reconhecem as funções pertinentes aos docentes, em sua maioria reconhecendo as peculiaridades da mesma em uma Gestão Escolar Democrática, porém, não parecem possuir um conhecimento profundo do assunto, pois um número considerável de respondentes mencionou apenas uma função, quando na verdade haviam sido solicitadas duas, além de que somente uma das participantes aproximou-se da visão clara do professor como gestor.

3.5.4 Funções dos discentes

Quanto às respostas relacionadas às funções dos discentes em uma escola cuja Gestão fosse Democrática, mais uma vez, boa parte das participantes respondeu apenas a uma delas, enquanto o enunciado da questão solicitava duas. Nas respostas apresentadas, funções associadas ao verbo “participar” foram as mais mencionadas.

Nesse sentido, pode-se considerar a resposta da Professora Eirene, para quem uma das funções dos alunos é a de *“Participação ativa na construção de seu próprio conhecimento”* o que entra em consonância com Paro (2003) para quem os educandos são sujeitos na relação ensino-aprendizagem devendo participar de forma autônoma na construção do seu próprio conhecimento.

Outras participantes da pesquisa também mencionam o verbo “participar” entrando em consonância com Paro (2003)

Participar ativamente da construção do PPP. (Iris, Vice-diretora).

Participar das atividades propostas com base em decisões coletivas. (Afrodite, Professora).

Pode-se ainda salientar a resposta da Professora Circe que cita como sendo uma das funções dos alunos *“Participar das decisões e ações representando as aspirações da comunidade escolar”* o que ao estender o sentido da participação dos estudantes delega aos mesmos um poder de decisão no funcionamento geral da escola, entrando também em consonância com Paro (2003).

Desta forma, pode-se dizer que as participantes da pesquisa reconhecem as funções referentes aos discentes de acordo com as peculiaridades das mesmas em uma Gestão Escolar Democrática baseada em Paro (2003). Porém, observando-se que um número considerável de respondentes mencionou apenas uma função, quando na verdade havia sido solicitado duas, pode-se inferir que é provável que as mesmas não apresentem um conhecimento profundo do assunto.

3.5.5 Funções da APM

No momento das profissionais citarem as funções da APM em uma escola cuja Gestão fosse Democrática, a maioria demonstrou uma visão bastante abrangente deste mecanismo em detrimento de uma minoria cuja visão apresentou-se limitada.

Desta forma, um número considerável de professoras menciona a função de representar a comunidade como uma das atribuições da APM. De acordo com a Professora Circe, uma das funções deste mecanismo seria de *“Exercer um elo entre comunidade e escola e representar as aspirações da comunidade escolar”*.

Uma boa parcela das participantes salienta a participação de todos a ser considerada pelo setor, bem como o seu poder de decisão, o que vai ao encontro da visão de Paro (2003) e pode ser observado nas respostas a seguir:

Definir com a participação de todos a prioridade na aplicação dos recursos e fazer Assembléia Geral para a tomada de decisões importantes tanto de cunho administrativo quanto pedagógico. (Hera, Coordenadora Pedagógica).

Atentar-se para as necessidades da escola considerando o ponto de vista de cada segmento buscando a harmonia nos decisões a serem tomadas em prol do grupo. (Artemís, Professora).

Como mais um exemplo de visão bastante abrangente da APM, também em consonância com Paro (2003) pode-se considerar a resposta da Professora Eirene para a qual as funções da mesma seriam

Participar da elaboração da linha filosófica da escola, proporcionando nas reuniões a reflexão sobre a verdadeira função educativa e transformadora da sociedade; participar das questões administrativas e promocionais da escola; criar mecanismos de comunicação entre a escola e a comunidade, entre pais e filhos e entre educadores e educandos. (Eirene, Professora).

Porém, duas professoras apresentaram uma visão mais limitada das funções da APM, como por exemplo, a Professora Ananke, que citou como função do setor somente “Participar de projetos financeiros”, o que pode ser justificado pelo fato de que na realidade da Escola Atena como na maioria das escolas, de acordo com Paro (2003), de modo geral, a APM apresenta-se de modo somente formal, pouco representando uma real participação dos usuários da escola, mantendo-se, em vez disso, quase que meramente por seu caráter arrecadador de fundos junto à população.

Sendo assim, pode-se concluir que a maior parte das profissionais da educação que participaram da pesquisa possui um entendimento relativamente abrangente das funções do segmento em questão entrando em consonância com Paro (2003), apesar de o setor na Escola Atena apresentar-se mais com a função de arrecadação financeira.

3.6 O papel do PPP e a sua elaboração

As duas últimas questões abordadas na pesquisa perguntavam a respeito do papel do PPP no funcionamento de uma escola e de qual forma a mesma deveria proceder na elaboração do seu Projeto. Nesse sentido, pode-se dizer que a totalidade das participantes tem consciência da importância que o PPP possui e de que o mesmo deve ser construído e reconstruído com a participação de toda a comunidade escolar, apresentando as características peculiares à mesma.

Ao explicarem o papel do PPP no funcionamento de uma escola as participantes da pesquisa, de um modo geral mostraram consonância com Ferreira (2007) e Lück (2008), conforme pode-se observar nas respostas apresentadas.

[...] organizar o trabalho pedagógico da escola, articulando saberes com base nas demandas apresentadas por todos segmentos escolares, principalmente pela comunidade escolar. Este é o esboço coletivo do que se espera do educador e das ações escolares [...] (Iris, Vice-diretora).

É o alicerce, a base de toda escola. O projeto político pedagógico define a identidade de determinada escola. É por meio dele que todo o grupo irá desempenhar o trabalho, porque a escola, através desse projeto traça seus objetivos, parâmetros, metas, define suas ações e propósitos. (Artemis, Professora).

O PPP guia o funcionamento da escola, mostra o caminho a percorrer de forma organizada, planejada. (Afrodite, Professora).

É muito importante, pois o mesmo é que define as normas, currículos, programas, projetos, conselho de classe, enfim como a escola funciona e teoricamente representa a participação de todos os seguimentos. (Hera, Coordenadora Pedagógica).

Pode-se dizer que, em consonância com Ferreira (2007) se mencionou com bastante frequência a constante reelaboração do projeto a ser executada de acordo com as demandas de todos os segmentos da comunidade escolar, bem como que o PPP deve trazer as características peculiares a mesma.

[...] sendo um norteador do trabalho pedagógico de acordo com o perfil da comunidade na qual a escola está inserida. (Gaia, Professora).

[...] sendo um processo contínuo que necessita ser renovado com frequência. (Iris, Vice-diretora).

Quando abordaram a forma de elaboração do PPP, as profissionais da educação participantes da pesquisa foram unânimes ao responder que o mesmo deve ser elaborado com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar bem como retomaram que o processo deve ocorrer de acordo com a

realidade peculiar da mesma, o que apresenta-se em total acordo com Ferreira (2007) e Lück (2008).

A construção do PPP deve ser com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, com pesquisa de opinião, reuniões, momentos participativos, prevendo projetos específicos de interesse da comunidade escolar. A elaboração deve ser participativa, pois todos são responsáveis pelo processo educacional. (Gaia, Professora).

O PPP com representação da gestão democrática deve ser elaborado de forma coletiva, preocupando-se com uma ação pedagógica de qualidade, respeitando as demandas de cada realidade. (Iris, Vice-diretora).

Sendo o Projeto Político Pedagógico o plano global da escola, um instrumento para intervenção e mudança da realidade, sua construção deve permitir o encontro, a reflexão, a ação sobre a realidade, tendo como base a comunidade escolar. (Circe, Professora).

Desta forma, pode-se por fim constatar que as profissionais da educação participantes da pesquisa, em sua totalidade, ao responder as questões relacionadas ao PPP, mostraram total consonância com os autores que abordam o tema em uma perspectiva da Gestão Escolar Democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após esta análise da concepção de Gestão Escolar Democrática dos profissionais da educação em uma das escolas municipais de Ensino Fundamental do Município de Sapucaia do Sul (RS), e a sua relação com a abordagem teórica da temática, algumas reflexões tornam-se pertinentes à conclusão deste trabalho, evidenciando a importância do tema para a promoção de uma verdadeira educação de qualidade.

Desta forma, há de se refletir a respeito de que apesar da Gestão Escolar Democrática ser atualmente um tema consolidado em termos de produção teórica e de, conforme foi constatado na presente pesquisa, sua concepção por parte das profissionais da educação investigadas apresentar relativa consonância com a literatura relacionada ao tema, assuntos importantes pertinentes a mesma ainda não são de amplo conhecimento por parte de tais profissionais. Além disso, na prática, pouco se vivencia a sua efetiva manifestação, o que pode ser evidenciado pela abordagem de Ferreira (2000).

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. Todavia, ainda muito se tem por fazer [...] (FERREIRA, 2000, p. 167).

Sendo assim, a fim de se ampliar e aprofundar o conhecimento sobre tal temática, não só por parte dos profissionais da educação como por parte de toda a sociedade, que deveria almejar a qualidade na educação, é evidenciada a necessidade de se expandir formações que promovam o estudo e o debate sobre o tema, ampliando o conhecimento teórico sobre o assunto a fim de que maiores perspectivas da execução da democracia na Gestão da Escola ocorram na prática. Afinal, em se tratando da efetivação da Gestão Escolar Democrática

Muito se tem ainda que construir para que este valor, já historicamente universal, possa ser realidade na consubstanciação de uma sociedade verdadeiramente humana, onde todos tenham as possibilidades de desenvolverem-se como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter (FERREIRA, 1998, p. 113).

Resta dizer que se faz presente por parte da pesquisadora o desejo de que este estudo de caso venha a servir para “[...] que o leitor possa usar esse conhecimento tácito para fazer as generalizações e desenvolver novas ideias, novos significados, novas compreensões” Lüdke; André (1986, p.23), que possam de alguma forma contribuir para que a Gestão Escolar Democrática, esta “utopia possível”, segundo Virgínio (2010), venha a se aproximar da realidade das comunidades escolares.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. M. L. de. **Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal**. Revista Educação & Sociedade n. 80 Campinas: CEDES, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF: Ministério da Educação, 1996.

CARIDE GÓMEZ, J. A.; FREITAS, O. M. P. de; CALLEJAS, G. V. **Educação e desenvolvimento comunitário local**. Porto Alegre: Profedições, 2007.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.) **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **Administração escolar na escola pública: perspectivas de democratização da gestão**. Inter-Ação, Goiânia, v.14/15, n. 1/2, 1991.

FERREIRA, L. S. **Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores**. In: Educação em Revista, UNESP, Marília-SP, v.8, n.1, 2007, p. 35-48.

FERREIRA, N. S. C.. **A gestão enquanto instrumento para a construção e qualificação da educação**. Disponível em: <<http://www.google.com/search?cache=scGHPcjyEJ:www.centrorBR&ct=clnk&cd=3&gl=BR>>. Acesso em: 07/07/2008

_____. **Diretrizes curriculares para o curso de pedagogia no Brasil: a gestão da educação como gérmen da formação**. Educ. Soc., Dez 2000. vol.27, n.97.

_____. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

GIRUX, H. A. **Os professores como intelectuais – Rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 4. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas.** São Paulo: E.P.U., 1986.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria método e criatividade.** 16ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisa em administração. FEA-VSP. São Paulo, v.1, n. 3, p.1, 1996.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino.** São Paulo, SP: Ática, 2007.

_____. **Democratização da gestão escolar.** In: FÓRUM NACIONAL DA EDUCAÇÃO, 3., 2003, Santa Cruz do Sul. **Anais: humanizando teoria e prática.**

SANTOS, B. de S. Para uma pedagogia do conflito. In: SILVA, Luis Heron da ET al. (org). **Novos mapas culturais, novas perspectivas educacionais.** Porto Alegre: Sulina, 1996.

STEDILE, M. I.; CROCE, M. L. **O professor como gestor: liderança e organização da sala de aula.** Umuarama: Secretaria de Estado da Educação, 2009.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento.** 8ª edição. Adaptação (versão brasileira): José Augusto Dias. SP: Cortez, 1992.

VIRGÍNIO, A. S. **Escola democrática, escola de qualidade.** 2010. Palestra realizada na Escola São Lucas em 24 fev. 2010.

_____. **Gestão escolar democrática e participativa.** 2010. Palestra realizada na Escola São Lucas em 25 fev. 2010.

APÊNDICE A



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

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

No Curso de Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, está sendo desenvolvida a pesquisa “A Gestão Escolar Democrática na concepção dos profissionais da educação” a ser analisada na monografia de conclusão do referido curso, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Maria Luiza Rodrigues Flores.

O trabalho consiste em identificar a concepção de Gestão Escolar Democrática apresentada pela equipe diretiva, pedagógica e docente em uma das escolas de Ensino Fundamental do município de Sapucaia do Sul/RS.

A pesquisadora responsável é a especializanda Neila Maria Moser. A mesma compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a apresentar no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (51) 8445 4909 ou pelo email neilamoser@hotmail.com.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu _____ autorizo a utilização das informações coletadas no questionário sobre a temática proposta, sendo preservada minha identificação nos relatórios da pesquisa e em publicações associadas.

() SIM () NÃO

Sapucaia do Sul, _____ de _____ de 2010.

Assinatura do pesquisado: _____

Assinatura da pesquisadora responsável: _____

APÊNDICE B

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

QUESTIONÁRIO - GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Solicita-se, por meio deste, sua contribuição para a pesquisa a ser desenvolvida para o trabalho de conclusão do Curso de Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional. O objetivo central do estudo é identificar a concepção de gestão escolar democrática apresentada pela equipe diretiva, pedagógica e docente em uma das escolas de Ensino Fundamental do município de Sapucaia do Sul/RS.

Obrigada por sua colaboração!

Cargo: _____

Graduação: _____

Pós-graduação: _____

Tempo de atuação nesta escola: _____

Tempo de atuação no magistério: _____

Experiência em direção de escola: () Não () Sim

Tempo de experiência em direção escolar: _____

Data: ____/____/2010.

1- O que você entende por democracia?

2 - Como você define Gestão Escolar Democrática?

3 - Citar alguns mecanismos da Gestão Escolar Democrática.

4 - Qual a sua opinião sobre as eleições diretas para diretores de escola? Justificar.

5 – Considerando uma escola cuja Gestão seja Democrática, citar as duas principais funções que você acredita que sejam referentes a cada um dos seguintes segmentos: direção, equipe pedagógica, docentes, discentes e APM.

6 - Qual o papel do Projeto Político Pedagógico no funcionamento de uma escola? Justificar.

7 - De qual forma a escola deve proceder na elaboração do seu Projeto Político Pedagógico? Por quê?
