

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:
EM BUSCA DO PADRÃO DE QUALIDADE NAS
ESCOLAS ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS**

MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MARINA CORSO VOLPI

**Constantina, RS, Brasil
2010**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:
EM BUSCA DO PADRÃO DE QUALIDADE NAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS**

Por

Marina Corso Volpi

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

Orientador: Ms. Oséias Santos de Oliveira

Constantina, 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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO:
EM BUSCA DO PADRÃO DE QUALIDADE NAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS**

Elaborada por
Marina Corso Volpi

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Oséias Santos de Oliveira, Mestre (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Mariglei Severo Maraschin, Mestre (UFSM)

Franciele Roos da Silva Ilha, Mestre (UFSM)

Suplente: Clovis Renan Jacques Guterres, Doutor (UFSM)

Constantina, RS, Brasil,

2010

RESUMO

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

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DO PADRÃO DE QUALIDADE NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS

AUTORA: MARINA CORSO VOLPI
ORIENTADOR: Ms. OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA
Data e Local da Defesa: Constantina, 17 setembro de 2010.

Este estudo analisa os processos de gestão das escolas estaduais localizadas no município de Constantina/RS. A abordagem metodológica se pauta em uma pesquisa quali-quantitativa, quando são analisados elementos distintos expostos pela comunidade escolar através de um questionário semi-estruturado, objetivando verificar como está a democratização da gestão nas escolas pesquisadas, bem como investigar de acordo com as concepções da comunidade escolar, as dificuldades para a realização desse processo. Sabe-se que o exercício da gestão democrática nos sistemas de ensino e nas escolas assegura graus de progressiva autonomia das unidades escolares. Por isso a gestão democrática faz-se no exercício da cidadania de pais, alunos, professores e, também, com entidades ou pessoas representativas de toda comunidade. No entanto, essa pesquisa também ressalta que um processo democrático envolve, além de direitos, também vários deveres, não só das equipes gestoras, mas também de toda a comunidade escolar, pois, a gestão democrática pressupõe que a escola seja gerida por todos aqueles que a constituem, expondo também, quais são as organizações facilitadoras desse processo e seus objetivos. Essa pesquisa está dividida em três capítulos, dois especificadamente de revisão literária e um apontando a metodologia utilizada, bem como os resultados obtidos na pesquisa, que, apontaram que as escolas estudadas encontram-se no caminho da democratização da gestão escolar, necessitando apenas alguns ajustes tanto por parte da equipe diretiva quanto por parte dos demais integrantes da comunidade escolar.

Palavras-chave: educação; gestão democrática; participação.

ABSTRACT

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

DEMOCRATIC MANAGEMENT OF EDUCATION: IN SEARCH OF THE STANDARD OF QUALITY IN SCHOOLS OF STATE CONSTANTINA / RS

AUTHOR: MARINA CORSO VOLPI
ADVISER: Ms. OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA
Local date and Defence: Constantina, September 17, 2010.

This study examines the management processes of the state schools located in the city of Constantine / RS. The methodological approach is aligned to a qualitative and quantitative research, when analyzing different elements exposed by the school community through a semi-structured questionnaire in order to verify this as the democratization of management in the schools surveyed and investigated in accordance with the conceptions of school community, the difficulties to conduct this process. It is known that exercise democratic management in education systems and schools ensure progressive degrees of autonomy of school units. So the democratic management is done in the exercise of citizenship from parents, students, teachers, and also to entities or persons representing the whole community. However, this research also highlights that a democratic process involves in addition to rights, too many obligations, not only of management teams, but also the entire school community, therefore, democratic management requires that the school is managed by all those who are exposing too, which organizations facilitate this process and its goals. This research is divided into three chapters, specifically two of pointing a literature review and the methodology used and the results obtained in the survey, which indicated that the schools studied are on the way to the democratization of school management, requiring only some adjustments by both the management team as part of the other members of the school community.

Keywords: education, democratic management; participation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Retorno dos questionários Escola A X Escola B.....	38
Figura 2 – Existe a participação da comunidade na administração escolar?.....	41
Figura 3 – Escola B: questão 4 (quatro).....	45
Figura 4 – Escola B: questão 5 (cinco).....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – De acordo com seu ponto de vista, qual o estilo de gestão predominante na sua escola?.....	39
Tabela 2 – Nas tomadas de decisões administrativas da escola existe a participação da comunidade escolar?.....	41
Tabela 3 – Ciente de seu papel de participação nas tomadas de decisões existe o seu comprometimento e participação quando convocado a participar?.....	42
Tabela 4 – Caso exista na sua escola, existe abertura para a participação do grêmio estudantil, círculo de pais e mestres e conselho escolar?.....	43
Tabela 5 – Você percebe a atuação da equipe diretiva de sua instituição como facilitadora do acesso da comunidade escolar e promotora da gestão democrática?.....	44

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário apresentado para o Gestor da escola.....	54
Apêndice B – Questionário apresentado aos alunos, pais, professores e funcionários.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO I – UMA DEFINIÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	11
1.1 Gestão: novas perspectivas	17
1.2 A articulação no processo de gestão escolar.....	17
1.3 A autonomia da escola.....	18
1.4 Direção e Liderança.....	20
1.5 O perfil do gestor democrático.....	21
CAPÍTULO II – POSSIBILIDADES DO EXERCÍCIO DEMOCRÁTICO NO ÂMBITO ESCOLAR E EDUCACIONAL.....	22
2.1 Conselhos Escolares.....	23
2.2 Círculo de Pais e Mestres: instrumento viabilizador da gestão escolar.....	27
2.3 Grêmios Estudantis.....	29
CAPÍTULO III – CONCEPÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS.....	34
3.1 Caracterizando o campo da pesquisa.....	34
3.2 Metodologia.....	35
3.2.1 Técnica para coleta dos dados.....	36
3.2.2 Técnica para análise dos dados.....	36
3.3 Análise dos dados.....	37
CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS.....	50

INTRODUÇÃO

Muito tem se discutido em nossa sociedade a respeito de gestão democrática, porém, muito ainda há de se estudar para exercê-la de fato. A gestão democrática escolar ocorre na medida em que o gestor valoriza a participação de toda comunidade escolar, através de qualificação, formação, decisões coletivas e que se estabeleçam relações íntegras que vêm de encontro às exigências educacionais, percebendo a escola como ambiente político comprometido com a sociedade. Assim, ao participar de uma gestão democrática há a necessidade de uma interação de idéias na busca de um bem comum.

Dessa forma, reforça-se a idéia dos gestores serem os mediadores, trabalhando com autonomia e focados na divisão do poder, de modo a organizar o trabalho pedagógico através da constituição de um Projeto Político-Pedagógico participativo. Este movimento em torno da participação coletiva pressupõe a formação da identidade escolar, com a garantia da formação dos docentes, e o planejamento do que se pretende realizar implementando um processo educativo coerente e eficaz, para assim, obter a esperada qualidade do ensino.

Frente às inovações educacionais as escolas têm a necessidade de um profissional que venha a auxiliar nas necessidades dos novos desafios hoje enfrentados pelas instituições, bem como auxiliá-los nas dificuldades encontradas em seu dia-a-dia desempenhando um papel de liderança, oportunizando o crescimento baseado na realidade escolar.

Os líderes constantemente devem procurar modos de expandir sua visão, sua influência e sua contribuição, havendo sempre mais possibilidades do que os olhos possam ver. No entanto, o perfil de líder que a comunidade escolar atualmente necessita, é de um profissional que esteja tão comprometido com um projeto que deseje de qualquer maneira atender a todos os envolvidos, ou seja, seus colaboradores. Entretanto, ainda que se constate esta necessidade, vale destacar que a responsabilidade pela gestão escolar não pode ficar restrita à figura de um único líder, sendo que a comunidade escolar necessariamente deve estar articulada a todo o processo educacional, de forma que as tomadas de decisão e implementações das ações educacionais sejam reflexo do pensamento da comunidade escolar, comprometida com um ensino realmente voltado às suas demandas e realidades.

Sendo assim, é dentro dessa perspectiva de tornar a administração escolar cada vez mais democrática e participativa que justifica a escolha por esta temática. Devido às inúmeras preocupações de entender os diferentes processos administrativos desta área, percebe-se que cada vez mais estão aumentando as tarefas administrativas a serem desempenhadas pelos diretores de escolas, e, tornando muitas vezes essa tarefa sobrecarregada. Dessa maneira é necessário que o diretor da escola seja capaz de distribuir equitativamente as tarefas dentre todos os seus colaboradores, sabendo dirigir as tomadas de decisões, e buscando assim a democratização da gestão. A perspectiva deste trabalho monográfico objetiva verificar como está esse processo de democratização nas escolas pesquisadas, bem como investigar quais as dificuldades na gestão das mesmas de acordo com as concepções da comunidade escolar, embasando os dados coletados com bibliografias correspondentes.

CAPÍTULO I

UMA DEFINIÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente”. Paulo Freire.

Como se sabe, é através da educação que se pode desenvolver uma sociedade mais justa e igualitária, fortalecendo cada vez mais a democracia. E é com esse objetivo que se trabalha o projeto de Gestão Democrática na Escola, uma oportunidade real de transformar a escola em um espaço público onde diversas pessoas têm a possibilidade de articular suas idéias, estabelecer diálogo e considerar diferentes pontos de vista. Neste capítulo faz-se uma definição de Gestão Democrática, como essa está ligada a educação, e, qual é realmente o papel do gestor como articulador do processo democrático.

Com a definição de novos paradigmas, foram acontecendo inovações e a administração antes centrada no gerenciamento de pessoas, agora passa a gerenciar os processos. Com isso as fábricas passaram a ser espaços de aprendizagem, em que a ciência e trabalho andam juntos construindo e estabelecendo relações sociais e unidas. Nestas relações articuladas entre administrador e trabalhador perceberam-se os resultados na produção. E é através disto que a escola, “não mais ensina por meio de relações interpessoais com os alunos, mas estabelece a mediação entre eles e a ciência no seu acontecer, na práxis social e produtiva, gerenciando, portanto, o processo de aprender” (KUENZER *apud* FERREIRA, 2003, p. 49).

Segundo Libâneo, “a escola de hoje precisa não apenas conviver com outras modalidades de educação informal e profissional, mas também articular-se e integrar-se a elas, a fim de formar cidadãos mais preparados e qualificados para um novo tempo” (2003, p.53).

Estamos vivenciando o surgimento de uma nova sociedade, marcada pela técnica, pela informação e pelo conhecimento, desta forma, no mercado cada vez mais exigente, não há lugar para um trabalhador desqualificado, com dificuldades para executar ferramentas de

trabalho com uma tecnologia avançada, sem autonomia e iniciativa ou que não saiba trabalhar em equipe. Diante desta sociedade devemos apostar numa escola que busque novas identidades, acreditando na mudança, na humanização e na solidariedade, resgatando assim a convicção de que podemos intervir coletivamente no processo de construção histórica da mesma. Segundo Libâneo (2004) uma escola de qualidade é aquela que inclui uma proposta contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

Sabe-se que a prática da gestão democrática constitui um dever para todos os educadores em atuação nas escolas e nos sistemas públicos de ensino. No Brasil, são milhares os educadores envolvidos neste desafio. Eles reconhecem a importância dos processos de participação e procuram colocá-los em prática nas escolas onde trabalham. Então, inicialmente devem-se conhecer os fundamentos legais dos processos de gestão democrática e de participação nos sistemas de ensino e nas escolas públicas. Em seguida, procurar-se-á refletir sobre ações capazes de concretizar princípios e idéias nos quais se acreditam.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-las, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação dos segmentos escolares na gestão democrática do ensino. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Assim, é necessária a participação da comunidade escolar local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades (LÜCK, 2000, p. 23).

O processo procura estimular a participação de diferentes pessoas e articula aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade “que abranja os processos formativos que se desenvolve na vida familiar, na convivência humana no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos momentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art.1º.

Deve-se fazer da escola um espaço em que todos realmente estejam unidos pelos mesmos objetivos, criando um lugar democrático, que respeite as diferenças e oportunize a inserção igualitária de todos nos processos educacionais. A gestão democrática do ensino público deve procurar assegurar a igualdade de condições de acesso e permanência, o pluralismo de idéias e um alto padrão de qualidade nas escolas. O aprendizado democrático implica na capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, superando assim obstáculos e divergências por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns.

A gestão democrática deve ser vista como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa, orientada por um processo de participação das comunidades local e escolar. O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na constituição brasileira foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96 – que assegura:

[...] a gestão democrática no ensino público implica compartilhar o poder, descentralizando-o, produzindo assim efeitos culturais importantes. As equipes gestoras precisam articular-se com pais, alunos, professores e uma série de órgãos e instituições responsáveis pelos múltiplos aspectos envolvidos no desenvolvimento da educação básica, como Conselho Escolar ou Colegiado, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis (BRASIL, 1996).

Para ocorrer à gestão democrática nas escolas e dos sistemas de ensino há que se propor a construção coletiva de projetos pedagógicos. O exercício da gestão democrática nos sistemas de ensino e nas escolas assegura graus de progressiva autonomia das unidades escolares. Por isso essa gestão faz-se no exercício da cidadania de pais, alunos, professores e, também, com entidades ou pessoas representativas da comunidade local.

A gestão escolar estabelece, intencionalmente, contato entre recursos humanos, administrativos, financeiros e jurídicos na construção do projeto pedagógico da escola. As dificuldades levam a criar novas formas de organização, de participar das decisões para resolvê-las. A gestão democrática participativa constitui o modo próprio de organização e funcionamento das escolas públicas.

O segmento dos professores não é o único chamado a construir novas competências. O pessoal administrativo também deve aprender a delegar, pedir contas, conduzir, suscitar, caucionar ou negociar projetos, fazer e interpretar balanços, incitar sem impor, dirigir sem privar (FERREIRA, 2000, p. 51).

Envolver os pais na construção dos saberes não se limita a convidá-los a desempenharem seu papel no controle do trabalho escolar e manter nas crianças “motivação” para levar a sério o aprender. Com isso questiona-se, como promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas? A gestão democrática do ensino sintetiza diferentes formas de participação coletiva da comunidade escolar e local nos processos de administração dos recursos (financeiro, de pessoal, de patrimônio) e na construção dos projetos educacionais. O modo como ela é exercida pode ser fortalecido por meio de ações que promovam espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas.

Ampliar participação significa mais democracia quando a pessoa envolvida dispõe de capacidades e autonomia para decidir e pôr em prática suas decisões. Por esse motivo, examinar-se-á competências básicas dos gestores escolares envolvidos na construção de procedimentos democráticos de decisão.

O que é necessário para capacitar e resolver problemas práticos, combinando idéias e informações, revelando novas possibilidades de ação democrática? Como lidar com interdependências, articulando pessoas e gerindo recursos em prol de objetivos compartilhados?

Identificar espaços e estratégias de mobilização que, tem como finalidade revelar novas possibilidades de participação democrática, bem como procurar modificar a realidade que nos cerca, o desenvolvimento de nossas capacidades pessoais se faz em novas condições sociais que construímos na caminhada democrática (PARO, 1997, p. 26).

Examinando-se os mecanismos de integração e ponderando sobre instituições participantes, espera-se fortalecer competências pessoais necessárias ao desenvolvimento de ações compartilhadas. Os efeitos da gestão escolar ultrapassam os muros da escola e até mesmo da comunidade em que ela está inserida. Para promover a participação responsável e consequente, o gestor deve ser capaz de reconhecer e avaliar os vínculos entre as propostas elaboradas em sua escola, as políticas e os programas de suas entidades. Saber lidar com interdependências para pôr em prática a proposta pedagógica de seu estabelecimento é uma competência importante.

Cabe considerar que um processo democrático também envolve deveres. A gestão democrática do ensino constitui, atualmente, um dever não só das equipes gestoras, mas também dos demais profissionais da educação. Requer, por isso, gestores capazes de reconhecer e participar das novas relações sociais em formação. Participar como cidadãos de novas relações sociais em construção é uma ação inerente à gestão escolar. As escolas e os sistemas de ensino são bens públicos comuns, e a gestão democrática pressupõe que sejam governados por aqueles que os constituem.

A educação escolar reproduz a ordem social e cultural existente, mas também é um dos fatores de mudança dessa mesma ordem. As equipes de gestão escolar dispõem de importantes recursos materiais e simbólicos para inscrever os processos educativos escolares nas ações de formação de cidadãos capazes de intervir democraticamente na sociedade (PARO, 1997, p. 32).

Dentre as responsabilidades da equipe gestora, uma das que mais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações em mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola. Essa capacidade é essencial para que as equipes gestoras das escolas públicas enfrentem novos desafios, reduzam desigualdades, aceitem trabalhar com as diferenças e construam com autonomia o projeto político pedagógico da escola.

As decisões colegiadas que envolvem a equipe gestora e os representantes da comunidade escolar e local devem ter a participação dos órgãos colegiados da escola. A equipe gestora é responsável em assegurar a autonomia da escola diante de novos parceiros, buscar novas oportunidades e articula-las com os objetivos e as atividades do projeto pedagógico.

A democratização no interior da escola se efetiva por meio da criação de espaços de participação e decisão, nos quais professores, funcionários, alunos e seus pais discutam criticamente o cotidiano escolar. A função da escola é a formação de indivíduos críticos, criativos e participantes. Para atingir esses objetivos, é necessário mobilizar pessoas e criar situações que dêem oportunidades iguais para todos, envolvendo pessoas que não tenham o hábito de falar em público ou tomar decisões, ajudando-as a desenvolver essas e outras habilidades importantes para a participação.

Dentre os desafios para a gestão democrática, destacamos o fortalecimento das instituições coletivas de gestão educacional presente na escola e na sociedade. A democracia foi introduzida nas relações que se estabelecem na escola e na sociedade.

A democracia foi introduzida nas relações que se estabelecem na escola e na sociedade. Os órgãos de gestão colegiada da educação escolar reúnem, além dos que são próprios das escolas, como colegiados, associações ou conselhos escolares, os conselhos estaduais, municipais, os conselhos tutelares, dos direitos da criança e do adolescente, os conselhos de acompanhamento e supervisão dos recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e os conselhos de alimentação escolar. Existem também conselhos ou associações que congregam secretários de educação, diretores de escolas e docentes (OLIVEIRA, 2000, p. 12-13).

Apesar de cumprirem funções diversificadas, todos têm um objetivo comum: contribuir para ampliar os espaços e incorporar novos sujeitos na formulação de políticas e programas, além de fazer o controle público dos sistemas de ensino e unidades escolares. São órgãos deliberativos ou consultivos importantes para a produção democrática de ações e políticas educacionais. Esses órgãos são partícipes da administração escolar e sinalizam novas

estratégias capazes de aglutinar interesses diversos. Ao interagir com eles, ampliam-se os espaços de participação da escola na sociedade.

As equipes de gestão escolar devem ser capazes de articularem o projeto político-pedagógico. Um dos instrumentos, por excelência, de trabalho das equipes gestoras é a informação clara e transparente. É preciso assegurar a integridade e a confiabilidade das informações tanto na recepção quanto na transmissão da mensagem.

A democracia se fortalece nas sociedades onde as condições de vida e trabalho propicia às pessoas meios de participação e deliberação coletiva. A gestão democrática possui um duplo significado: pedagógico, porque pode levar a escola pública a ajudar na construção da cidadania, educando com responsabilidade; e político, por buscar o equilíbrio entre decisões de vários segmentos, sem renunciar ao princípio da unidade de ação.

A democratização da gestão avançou com o processo de participação vivenciado por todos, criou-se um sistema de visitas domiciliares a alunos evadidos, reduzindo-se a evasão e a repetência; valorizou-se a cultura a partir da organização dos segmentos de dança, teatro, pastoral; passou-se a ter mais transparência na utilização dos recursos financeiros; valorizaram-se os recursos humanos; elevou-se a prática pedagógica e a relação com a comunidade; melhorou-se a estrutura física do prédio e as condições do trabalho; os alunos garantiram seus direitos e passaram a se organizar. O mais importante é que este conjunto de ações e práticas aumentaram o nível de satisfação de professores, alunos, funcionários e pais, além de resultar na conservação do patrimônio escolar (OLIVEIRA, 2000, p. 37).

A construção da autonomia na escola é um tema que se deve destacar devido à importância das ações coletivas para a educação de qualidade, que vise garantir o sucesso escolar dos alunos. O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola articulam-se à implementação de mecanismos de participação colegiada na escola, favorecendo o processo de construção da autonomia e de democratização de sua gestão.

O desenvolvimento de um trabalho coletivo requer atuação da comunidade escolar e local na construção e na implementação de um projeto pedagógico no qual as responsabilidades sejam compartilhadas, a confiança seja mútua, a sensibilidade para ações inovadoras e criativas seja princípios observados e a educação de qualidade seja a principal finalidade.

1.1 Gestão: novas perspectivas

As mudanças vividas nas décadas de 1980 e 1990 em nível mundial, em termos econômicos, sociais e culturais, com a transnacionalização da economia, o intercâmbio quase imediato de conhecimentos, padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação dos Estados nacionais na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de repasse de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais.

Na educação, um efeito deste movimento são os processos de descentralização da gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial e um tema importante na formação continuada dos docentes e nos debates educacionais com toda a sociedade (ABI-DUHOU, 2002, p. 35).

Vários autores, como Padilha (1998) e Dourado (2000), defendem a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares como formas mais democráticas de gestão. Outro elemento indispensável é a descentralização financeira, na qual o governo, nas suas diferentes esferas, repassa às unidades de ensino recursos públicos a serem gerenciados conforme as deliberações de cada comunidade escolar. Estes aspectos estarão conformados na legislação local, nos regimentos escolares e regimentos internos dos órgãos da própria escola, como o Conselho Escolar e a ampla Assembléia da Comunidade Escolar.

Neste sentido, que o Projeto Político Pedagógico, torna-se privilegiado para a escola se definir em seus objetivos, sua organização e forma de gestão, em alguns meios educacionais é substituído o Projeto Político Pedagógico (PPP) pelo Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE).

1.2 A articulação no processo de gestão escolar

O processo de gestão escolar procura estimular a participação de diferentes membros da sociedade e articula aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade “que abranja os processos formativos que se desenvolve na vida familiar, na convivência humana no trabalho, nas

instituições de ensino e pesquisa, nos momentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”, segundo consta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art.1º.

A gestão democrática deve ser vista como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa, orientada por um processo de participação das comunidades local e escolar. A gestão democrática no ensino público implica compartilhar o poder, descentralizando-o, produzindo assim efeitos culturais importantes. As equipes gestoras precisam articular-se com pais, alunos, professores e uma série de órgãos e instituições responsáveis pelos múltiplos aspectos envolvidos no desenvolvimento da educação básica, como Conselho Escolar ou Colegiado, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil.

O princípio de gestão democrática do ensino público, estabelecido na constituição brasileira foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) nos diz que:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996, Art. 2º).

As equipes de gestão escolar devem ser capazes de articularem o projeto político-pedagógico. Um dos instrumentos, por excelência, de trabalho das equipes gestoras é a informação clara e transparente. É preciso assegurar a integridade e a confiabilidade das informações tanto na recepção quanto na transmissão da mensagem.

1.3 A autonomia da escola

Segundo Santos (2008), autonomia da escola deve ser um processo que procura democratizar a prática pedagógica, permitindo a participação de toda comunidade escolar, nos âmbitos pedagógico, administrativo e financeiro, de caráter consultivo, deliberativo e normativo, para dessa forma dinamizar os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, contribuindo com a transformação histórica da escola e da sociedade.

A construção da autonomia na escola é um tema que se deve destacar devido à importância das ações coletivas para a educação de qualidade, que vise garantir o sucesso

escolar dos alunos. O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola articulam-se à implementação de mecanismos de participação colegiada na escola, favorecendo o processo de construção da autonomia e de democratização de sua gestão.

“Ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vista e argumentar o respeito de idéias e decisões. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o sucesso do aluno” (LÜCK, 2000, p.37).

A autonomia escolar entrou discussão no Brasil em meados da década de 80, cujo quando o processo de “democratização” tornou-se presente nas instâncias política e civil, e onde a partir daí se começou a pensar na possibilidade de a sociedade civil participar da elaboração e implementação de políticas públicas. Nesse momento, houve uma série de reformas educacionais, cujos objetivos eram transferir algumas responsabilidades, que estavam nos setores centrais e intermediários da educação, para a escola. No entanto estas reformas não colocavam como ponto basilar o fato de que a escola deveria ser revestida de poder de decisão, tanto para elaborar e implementar o seu projeto pedagógico quanto para gestar as áreas administrativa e financeira (SANTOS, 2008).

Assim, a idéia de Gil (2010), resume a autonomia da escola e seus limites:

No papel, portanto, a autonomia escolar parece ser ampla, mas sua realização ainda está em fase embrionária por falta de informação das pessoas que têm de exercê-la e pela tradição centralista da Educação brasileira. Afinal, autonomia não é uma palavra de fácil interpretação e sua subjetividade exige dos gestores muita discussão e prática para lhe dar vida (GIL, 2010, p. 1).

Conforme Gil (2010), temos os dois lados da moeda ao analisarmos a autonomia nas escolas: de um lado, os gestores escolares que se queixam de ter pouca autonomia, e, de outro, setores da sociedade que acham que as escolas têm liberdade demais. O artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/96) sobre a questão, entre outros aspectos nos expõe a possibilidade de haver o pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, como afirma o inciso III. No artigo 12, a LDB lista as atribuições das unidades de ensino, onde se destacam a de elaborar e executar a proposta pedagógica (inciso I) e a de cuidar para que seja cumprido o plano de trabalho de cada docente (inciso IV). Entende-se com o primeiro que cada escola deve ter seu projeto, que pode ser diferente - e até divergente - do das demais. Da mesma forma, as medidas governamentais não podem ignorar a existência dessas propostas pedagógicas nem atrapalhar sua execução. Com o segundo, depreende-se que cada professor tem o direito de ter um plano de trabalho próprio. Porém, essa autonomia da escola fica

limitada a certas normas comuns do sistema de ensino, que devem ser respeitadas, pois a autonomia da escola em elaborar seu planejamento não pode ser confundida com liberdade absoluta, pois a proposta pedagógica da instituição deve ser o seu norte.

1.4 Direção e Liderança

O gestor, entendido como um líder e coordenador das atividades da escola é um importante mediador do projeto político pedagógico e das demais ações e atividades da escola. Os sistemas de ensino, de maneira geral, atribuem ao diretor escolar um conjunto de responsabilidades administrativas e pedagógicas (LEÃO, 1999, p. 119).

Além de exercer a liderança no ambiente escolar, o diretor deve incentivar novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais. É importante que o gestor compreenda que seu papel na escola deve ser o de líder democrático na coordenação dos processos pedagógico e educativo. Portanto cabe-lhe a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola. Compete ao gestor, como liderança na escola, coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivas.

Um gestor eficaz é aquele que consegue exercer a liderança democrática na escola sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidade, compartilhando os processos de decisão e estimulando a participação dos diversos segmentos da escola. A gestão democrática baseada em vários mecanismos de participação deve ser instrumento de transformação das práticas escolares autoritárias, visando a consolidação de uma nova cultura escolar na qual a melhoria da qualidade e o sucesso escolar do aluno sejam metas prioritárias (FERREIRA, 2000, p. 21).

A organização dos tempos e do trabalho nas escolas constitui uma referência concreta para o gestor avaliar e organizar seu tempo e suas ações, estimulando a formação de liderança e identificando novas estratégias de organização. Reconhecer a existência de situações problema, buscar soluções, identificar um horizonte comum e construir coletivamente os múltiplos caminhos para atingirmos os resultados desejados. Estas são habilidades necessárias à liderança democrática. Considere o efeito na escola se formos capazes de combinar e compartilhar conhecimentos situacionais com sonhos e esperança.

A relação entre gestão e política leva cada pessoa envolvida com a gestão da escola a partilhar a liderança. Como liderança democrática, demonstra diante de suas metas um alto nível de esforço e perseverança, com o objetivo de atingir um ótimo resultado. Ao invés de comandar, a liderança democrática cria condições para que os objetivos sejam alcançados e para que novas lideranças sejam formadas.

1.5 O perfil do gestor democrático

A perspectiva inovadora e necessária de gestão escolar é compreendida como um processo de administrar e coordenar a escola numa ação colegiada onde todos possam ser agentes e atores responsáveis e co-responsáveis pela escola bem como pelo trabalho nela desenvolvida.

Pode-se perceber que, mesmo num processo que se quer democrático, as práticas administrativas, muitas vezes, acabam por apresentar características que resvalam para o centralismo exigindo, portanto, que a postura do gestor esteja sob constante vigilância no esforço da busca permanente da efetivação da democracia.

Hora, afirma ainda que:

A postura do diretor (gestor/ líder), necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade é caracterizada pela própria comunidade que sabe exigir comportamentos, atitudes habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho (HORA, 1994, p. 116).

Na realidade, conforme Abdian (1996), o perfil de gestor que se procura, é de um líder que encoraje sua equipe a pensar sempre adiante e a ser firme em suas ações. Como em geral existem muitas tarefas que precisam ser realizadas e muitas decisões a ser tomadas este profissional deverá manter sua equipe sempre motivada e desafiada a buscar o novo, na tentativa de incitar o desejo de mudança e melhoria do ensino.

CAPÍTULO II

POSSIBILIDADES DO EXERCÍCIO DEMOCRÁTICO NO ÂMBITO ESCOLAR E EDUCACIONAL

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação aprovado e sancionado em janeiro de 2001, pela Lei n.º 10.172, apóiam o princípio da gestão democrática da educação, que atualmente vem sendo alvo de interesse por parte de educadores e gestores educacionais, no sentido de assumi-lo nas suas ações educativas. Ao mesmo tempo, os órgãos centrais de gestão da educação nacional vêm implantando e implementando programas e projetos caracterizados como de gestão democrática, assim como vêm estimulando os sistemas educacionais para a criação e a realização de programas dessa natureza, inclusive, vinculando a eles a concessão de recursos técnicos e financeiros. Este capítulo coloca uma visão geral das possibilidades pelas quais a comunidade escolar pode participar das tomadas de decisões no âmbito escolar, como esses segmentos funcionam e quais seus principais objetivos.

Como nos diz a Constituição de 1988 a educação é dever do Estado e da família e que esta educação oferecida deve possibilitar ao cidadão a capacidade de desenvolver sua cidadania e adquirir qualificação para o trabalho. A mesma preconiza no artigo 206 que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I- igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
- II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III- pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV- gratuidade do ensino em estabelecimentos oficiais;
- V- valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurando regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela a União;
- VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII- garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

Vale destacar que, se por um lado, a Constituição Federal de 1988 orientou, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96, tornou possível que as escolas buscassem sua autonomia através de uma gestão democrática e participativa.

Dessa forma a tendência atual nas reformas educacionais não só no Brasil, mas no mundo gira em torno da gestão na educação, e, de sua transformação na maneira de pensar e implementar a gestão dos sistemas educativos, na instituição escolar e sua autonomia.

Um dos atores hoje envolvidos na gestão escolar é a comunidade, por intermédio de seus membros e das instituições públicas ou privadas da sociedade, e, de organizações como Conselhos Escolares, Circulo de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis, que tem por finalidade segundo o MEC (Ministério de Educação e Cultura) ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas.

A seguir veremos mais detalhadamente o que cada uma dessas organizações significa realmente, e, qual o seu papel na participação da gestão escolar, bem como onde e como elas estão presentes.

2.1 Conselhos Escolares

Sabe-se que no Brasil, a criação e a atuação de órgãos de apoio, decisão e controle público da sociedade civil na administração pública tem um significado histórico relevante. Nesse sentido, chama-se a atenção para o fato de que a reivindicação de ampliação de espaços institucionais de participação e deliberação junto aos órgãos governamentais fazia parte das lutas políticas pela democratização da sociedade (PNFCE, 2004).

Passamos por várias fases do processo capitalista, incluindo períodos ditatoriais, em que aprendemos o valor de lutar pela reconquista e pela garantia da democracia. Construímos, assim, a democracia representativa, em que todos os dirigentes são eleitos por votos dos cidadãos (presidente da República, governadores, prefeitos, senadores, deputados e vereadores). As conquistas históricas trazidas por essa democracia representativa serão ampliadas e novos avanços reais para a grande maioria da população serão conquistados quando a democracia for se tornando, cada vez mais, uma democracia participativa. Esta amplia e aprofunda a perspectiva do horizonte político emancipador da democracia. Isto é: uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão. (PNFCE, 2004, p.18).

Conforme nos diz o MEC, os conselhos escolares são constituídos por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola, e, cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho, e, construir seu próprio estatuto com regras baseadas na sua realidade escolar, por esses motivos, tem papel decisivo na democratização da educação e da escola.

Seguindo-se esses parâmetros, quanto mais ativa for à participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos. Um das principais e mais importantes formas de participação do Conselho Escolar na Gestão Democrática das escolas conforme o PNFCE, cad2 (2004), é o processo de escolha do diretor da escola, pois se apresenta como um elemento aglutinador de forças dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar. Essa participação pode se dar de maneiras diferentes como na organização do processo, no recebimento de inscrições, na divulgação das propostas dos candidatos, na realização de debates e de outras atividades definidas pela comunidade escolar.

Conforme o MEC existe uma legislação educacional definida pelos espaços parlamentares competentes, que favorece a gestão democrática da escola básica e a existência de Conselhos Escolares atuantes e participativos. Dentre essas legislações, a de mais alto poder é a nossa Carta Magna – a Constituição de 1988 –, em seu art.206, assumidos no art. 3º da Lei n.9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), consta, explicitamente, a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (inciso VIII do art.3º da LDB).

No entanto para que essa gestão democrática realmente funcione é necessário que a escola tenha seus princípios norteadores, o seu Projeto Político-Pedagógico, baseado na sua realidade escolar e na realidade da comunidade na qual esta inserida.

A LDB é muito precisa quando fala no sentido de autonomia da gestão democrática das escolas, como podemos ver no seu art. 14, quando afirma que: “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

Conforme vimos até aqui, as famílias podem e tem o dever de se envolver ativamente nas decisões tomadas pelas escolas dos seus filhos, e, uma das maneiras pelas quais isso pode ser feito é através do conselho escolar, cujo objetivo principal é de acompanhar e auxiliar o trabalho dos gestores escolares, zelando pela manutenção da escola e monitorando as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Dessa maneira a escola pública contribui para a democratização da sociedade, bem como também podendo ser um lugar privilegiado para o exercício da democracia participativa, uma cidadania consciente e comprometida com os interesses da maioria. (MEC, 2010)

Dessa maneira os conselhos escolares representam as comunidades escolar e local, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática, e, contribuindo decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais vividos na realidade brasileira, como por exemplo, as lutas desenvolvidas por condições materiais satisfatórias de infra-estrutura das escolas, valorização efetiva dos profissionais da educação (formação continuada e salários dignos), entre outras. (PNFCE, cad1,2004)

De acordo com o MEC (PNFCE, cad1, 2004, p.41), para o real exercício de suas atividades, os conselhos escolares têm suas funções divididas da seguinte forma:

- a) Deliberativas: relacionadas ao projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, na participação e elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino, nos aspectos pedagógicos, administrativos ou financeiros, e, decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas.
- b) Consultivas: têm um caráter de assessoramento aos diversos segmentos da escola, apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
- c) Fiscalizadoras (acompanhamento e avaliação): referem-se ao acompanhamento e a execução de ações pedagógicas, administrativas ou financeiras, garantindo o cumprimento das normas das escolas e valorizando sempre o cotidiano escolar.

d) Mobilizadoras: promovem a participação de todos os seguimentos representativos da escola e da comunidade escolar nas mais diversas atividades promovidas pela escola, contribuindo assim para a efetiva democratização da educação.

Conforme nos diz o Plano Nacional da Educação (BRASIL, 2001), é fundamental a participação da comunidade escolar na gestão das escolas. Este documento referenda que cabe ao diretor ou a qualquer outro representante da comunidade escolar tomar a iniciativa da criação desse órgão na escola, convocando a todos para realizar a eleição.

Conforme já colocado anteriormente, devem fazer parte dos Conselhos Escolares: representantes da direção da escola, dos estudantes, dos pais ou responsáveis, dos professores, dos trabalhadores em educação não-docentes e da comunidade local. É importante, no entanto, salientar que por ser um órgão colegiado só tem o poder de tomada de decisão no coletivo, dessa forma um membro sozinho não tem o poder de decidir sobre assunto qualquer. Porém, o diretor atua como coordenador e como o articulador das ações de todos os segmentos, visando a efetivação do projeto pedagógico na construção do trabalho educativo. (PNFCE, cad1,2004) A seleção dos integrantes desses Conselhos deve observar as diretrizes do sistema de ensino. Nesse sentido, conforme o PNFCE, cad1(2004), é importante definir alguns dos aspectos que envolvem esse processo: qual o mandato dos conselheiros, a forma de escolha (eleições, por exemplo), a existência de uma Comissão Eleitoral, a convocação de assembleias gerais para deliberações, a existência de membros efetivos e suplentes. Se a opção do sistema for pela eleição, a mais comum, alguns cuidados devem ser observados, tais como: o voto deve ser único, não sendo possível votar mais de uma vez na mesma unidade escolar; garantir a proporcionalidade dos segmentos; assegurar a transparência do processo eleitoral; realizar debates e apresentar planos de trabalho, entre outros.

Após a escolha dos membros do Conselho Escolar, a primeira das suas funções é a de Elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar, que definirá o que o mesmo irá seguir desse momento em diante, como calendário de reuniões, substituição de conselheiros, condições de participação do suplente, processos de tomada de decisões, indicação das funções do Conselho etc. Depois disso iniciam-se as discussões a respeito do Projeto Político Pedagógico e das demais necessidades da escola. Para isso, o conselho escolar deve se reunir com periodicidade convocando todos os segmentos para as tomadas de decisões, além de poder se convocar assembleias gerais com a participação de toda a comunidade escolar quando necessário. É importante salientar que ambas devem ser realizadas com a presença da

maioria dos representantes, sendo todas as discussões, votações e decisões registradas em atas, que serão lidas, aprovadas e assinadas e colocadas à disposição da comunidade escolar (PNFCE, cad1, 2004).

2.2 Círculo de Pais e Mestres: instrumento viabilizador da gestão escolar

Sabe-se que a prática da gestão democrática constitui um dever para todos os educadores em atuação nas escolas e nos sistemas públicos de ensino. No Brasil, são milhares os educadores envolvidos neste desafio. Eles reconhecem a importância dos processos de participação e procuram colocá-los em prática nas escolas onde trabalham. Como tornar realidade princípios e idéias nos quais acreditamos? Então, inicialmente devem-se conhecer os fundamentos legais dos processos de gestão democrática e de participação nos sistemas de ensino e nas escolas públicas. Em seguida, refletir sobre ações capazes de concretizar princípios e idéias nos quais se acredita.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação dos segmentos escolares na gestão democrática do ensino. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Assim, é necessária a participação da comunidade escolar local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades (LÜCK, 2000, p. 23).

O processo procura estimular a participação de diferentes pessoas e articula aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade “que abranja os processos formativos que se desenvolve na vida familiar, na convivência humana no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos momentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”, segundo consta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art.1º.

Variadas são as forma ou mecanismos de participação da comunidade no cotidiano escolar: processos de escolha dos dirigentes escolares: participação em reuniões e na assembléia geral; o colegiado ou conselho escolar; o grêmio estudantil, a associação de pais e mestres, o clube das mães, entre outros. Pesquisas realizadas no país permitem relacionar as

seguintes modalidades de escolha dos dirigentes escolares: a livre indicação, o concurso público, as formas mistas e a eleição.

Segundo Paro:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 1997, p. 57).

O Círculo de Pais e Mestres (CPM) tem por finalidade colaborar com a qualidade educacional almejada pelas comunidades escolar e local. Compete aos CPM estabelecer e dinamizar canais de participação da comunidade no planejamento, no processo de tomada de decisão, no desenvolvimento das atividades e nas ações da escola. As equipes de gestão devem estar atentas às formas de colaboração a serem incentivadas.

A participação do CPM é muitas vezes polêmica e mal interpretada. Existe uma visão equivocada de que ela é apenas uma maneira de o Estado se desresponsabilizar de suas tarefas, uma vez que, sendo pública, a escola deveria ser mantida pelo Estado. Porém, se entendermos o significado do termo “público” como: “pertencente ou relativo à coletividade; que é de uso de todos, comum” (CEGALLA, 2005, p. 708), compreendemos que todos temos que zelar pelo espaço público e, se analisarmos os objetivos e as atribuições do CPM, verificaremos que sua atuação vai muito além da arrecadação financeira.

É uma importante instância de participação democrática e representa pais, professores e funcionários que buscam integrar os segmentos escolares e colaborar no aprimoramento do processo educacional e na integração família-escola. A CPM não tem caráter político-partidário, atua sem fins lucrativos e não remunera seus membros.

Atualmente, sua principal função, em conjunto com o Conselho Escolar, é atuar na gestão da unidade escolar, participar das decisões relativas à organização e funcionamento da instituição nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. A instituição foi estabelecida em 1963, em substituição à Caixa Escolar, cuja existência data da segunda metade do século passado e cujo objetivo era arrecadar fundos para a escola. Constatamos, portanto, e Mattos, *apud* Abranches (2003, p. 48), vem confirmar, que “a escola sempre se valeu de ações de complementação ao seu trabalho educativo, haja vista, o próprio dever de casa que é uma extensão da escola ao lar da criança e de certa forma mantém o diálogo entre a escola e os pais”.

Estes cidadãos são definidos por Herbert Souza (1994) como pessoas que têm consciência de seus direitos e deveres e, por isso, participam de todas as questões da sociedade e estão ligados a tudo o que acontece no mundo, no seu país, na sua cidade, no seu bairro, uma vez que tudo, de certa forma, interfere em suas vidas. O autor considera também que um cidadão com um sentimento ético forte e consciência da cidadania não abre mão desse poder de participação.

Os CPMs podem ser espaços importantes para o compartilhamento das relações de poder no interior das escolas. Como tal, pode contribuir para ampliar as atividades desenvolvidas na escola. A presença de um CPM ativo e bem organizado na escola poderá facilitar o desenvolvimento da participação e construir um dos cerne do desenvolvimento de uma gestão democrática.

O trabalho e a participação do CPM são, portanto, elementos importantíssimos da gestão escolar, embora, como já dissemos, possam ser polêmicos. O CPM situa-se na tênue linha que separa o que é participação democrática do que é assumir responsabilidade do Estado em face do sucateamento da educação. Aqui vale, mais uma vez, o trabalho de conscientização da comunidade.

2.3 Grêmios Estudantis

Com o Grêmios Estudantis os alunos precisam ser envolvidos nos processos de tomada de decisão e implementação das ações na escola. O Grêmios Estudantis tem sido historicamente defendido como espaço de agregação de alunos da educação básica. O Grêmios Estudantis tem por objetivo defender direitos dos alunos e promover a participação estudantil na política, na arte e na vida cultural em geral. Esse congrega estudantes e seus líderes. Ele tem características diferenciadas dos demais espaços de participação no interior da escola.

A constituição do Grêmios Estudantis está estabelecida pela Lei Federal nº 7.398 de 04 de novembro de 1985, que, em seu Artigo 1º, assegura aos estudantes dos Estabelecimentos de Ensino de 1º e 2º Graus, hoje Ensino Fundamental e Médio, o direito de se organizarem em entidades autônomas, representativas dos interesses dos estudantes, com finalidades educacionais, culturais, cívicas, esportivas e sociais. Essa garantia é ratificada na Lei Estadual nº 11.057 de 17 de janeiro de 1995, que, além de assegurar a livre organização dos Grêmios Estudantis, reforça em seu Artigo 4º que é vedada, sob pena de abuso de poder, qualquer

interferência estatal e/ou particular que prejudique as atividades nos Grêmios, dificultando ou impedindo seu livre funcionamento.

A legislação que fortalece os Grêmios pode ser recente, já que está relacionada à democratização da administração e educação e também à ampliação da participação direta da comunidade na gestão escolar, o que ocorreu com mais intensidade após a Ditadura Militar. A história nos mostra, porém, que os estudantes sempre deram grandes contribuições na luta pelos direitos sociais, ajudando assim a transformar a realidade e fazer história. A presença dos Grêmios Estudantis é observada desde o surgimento das Escolas de Ensino Secundário, no interior das quais eles desempenharam papéis importantes no desenvolvimento educacional e no amadurecimento pessoal e social dos jovens. Porém, a Ditadura Militar imposta pelo golpe militar de 1964 e que durou até o ano de 1985 foi particularmente cruel com nossa juventude, promulgando leis que impediam a livre organização dos estudantes e proibiam as atividades do Grêmio. Nem por isso, os jovens desistiram de lutar pelos seus direitos e, mesmo correndo riscos, buscavam meios de manifestar seus anseios. Apenas em meados da década de 1980, com a redemocratização brasileira, os Grêmios voltaram a adquirir um caráter livre e legal, o que ficou consolidado com o Ato do Poder Legislativo formalizado na Lei nº 7.398/85.

O desafio dos Grêmios no interior das escolas é continuar a luta para transformar a realidade, de forma consciente e responsável, a fim de garantir os direitos dos estudantes e melhorar a qualidade da escola. A participação, o diálogo, a negociação e a transformação fazem parte do exercício da democracia que tanto se busca na sociedade e na escola. O Grêmio é, com certeza, uma instância muito importante e necessária às escolas.

Sem ele, haverá sempre uma lacuna que impedirá a consolidação da gestão democrática, já que, no processo de decisão coletiva, estará faltando a voz do aluno, que é a razão de ser da escola. As atribuições do grêmio livre e independente são muitas e podem fazer a diferença no cotidiano escolar.

O Grêmio Estudantil é uma organização sem fins lucrativos que representa o interesse dos estudantes e que tem fins cívicos, culturais, educacionais, desportivos e sociais. O Grêmio é o órgão máximo de representação dos estudantes da escola. Atuando nele, os estudantes encontram espaço para defesa de seus direitos e interesses e aprendem ética e cidadania na prática. Muitas questões surgem da relação entre grêmios escolares e a equipe de gestão. Problemas relacionados ao uso de espaços da escola e materiais, por vezes ocorrem. Tais questões devem ser debatidas coletivamente. A capacidade de ouvir e dialogar se constitui em

um rico aprendizado para os alunos e para o gestor. O pano de fundo do Grêmio Estudantil é a existência de uma gestão democrática do processo escolar, capaz de pôr em funcionamento.

Movimentos importantes de participação de alunos, funcionários, professores e pais, atuando diretamente na desconstrução das relações hierárquicas de poder e na ruptura com os processos de exclusão que têm levado ao fortalecimento dos conflitos entre alunos e professores, como fenômeno de resistência. Neste sentido, a democratização do processo de gestão deve garantir, através do exercício permanente de análise e de ações participativas, o acesso igualitário às informações a todos os segmentos da comunidade escolar e a aceitação da diversidade de opiniões e interesses (BESSA, 2010, p. 2).

Um dos principais passos para a formação cidadã dos alunos é o engajamento em movimentos estudantis. Nesse sentido, a escola deve incentivar os estudantes a se organizarem coletivamente. Ao promover a participação dos alunos, promovendo, também, a formação de sujeitos do conhecimento, ativo e envolvido em dar sentido à sua vida, às suas experiências e relações sociais.

O Grêmio Estudantil representa uma importante entidade de democratização da gestão da escola na medida em que constitui um espaço de participação política dos alunos na vida escolar, favorecendo a formação para a cidadania. Por sua vez, como a escola é um importante ente da vida comunitária, e tendo em vista que as ações políticas não podem ser restritas ao espaço físico desta, a criação e as ações do grêmio estudantil não se restringem ao ambiente escolar, mas tendem a disseminar-se por toda a comunidade que o cerca, possibilitando um estreitamento e fortalecimento dos laços comunitários.

Assim, o Grêmio Estudantil constitui um meio de participação dos alunos na vida escolar, o que favorece a formação para a cidadania, tornando-se um espaço de discussão, criação e tomada de decisão acerca do processo escolar, bem como fortalecendo noções a respeito de direitos, deveres e convivência comunitária. Por isso, é importante deixar claro que um de seus principais objetivos é contribuir para aumentar a participação dos alunos nas atividades de sua escola, organizando campeonatos, palestras, projetos e discussões, fazendo com que eles tenham voz ativa e participem – junto com pais, funcionários, professores, coordenadores e diretores – da programação e da construção das regras dentro da escola.

A importância da participação dos alunos e do movimento estudantil, do qual o Grêmio Estudantil faz parte, também é afirmada pela legislação brasileira. Entre as principais leis, podemos citar a Lei nº 7.398 de novembro de 1985, que dispõe sobre a organização de entidades estudantis de 1º e 2º graus e assegura aos estudantes o direito de se organizar em grêmios; a Lei Complementar nº 444 de dezembro de 1985, que, em seu artigo 95, dispõe

sobre o Conselho de Escola; a Lei nº 8.069 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), que garante, em seu artigo 53, o direito dos estudantes de se organizar e participar de entidades estudantis; e, por fim, a Lei nº 9.394 de dezembro de 1996, que, ao estabelecer as diretrizes e bases da educação, garante a criação dos grêmios estudantis.

Grácio e Aguiar (2002, p. 74) relatam que, quando discutiram gestão escolar com alunos participantes de Grêmios Estudantis, estes o definiram como “um grupo de estudantes que promove atividades culturais, participa das “coisas” e tenta resolver os problemas de cada turma.” Os alunos reconheceram ainda, como pertinentes ao grêmio: “a participação nas decisões, à comunicação entre a comunidade escolar, o exercício do trabalho coletivo, a valorização da cultura e a autonomia do grupo.”

O Grêmio Estudantil, que não tem fins lucrativos, deve se propor a representar os estudantes e defender seus direitos, estreitando a comunicação dos alunos entre si e com os outros segmentos da comunidade escolar. Promover atividades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais. Também é função do Grêmio realizar intercâmbio de caráter cultural e educacional com outras instituições. Desta maneira, entendemos que o Grêmio Estudantil é um espaço privilegiado para empreender o espírito democrático e desenvolver a ética e a cidadania na prática.

Através deste fortalecimento do controle social informal, a participação política e a resolução de conflitos no próprio seio da comunidade tornam-se possíveis, o que representa a construção de importantes mecanismos de prevenção à violência e à criminalidade. Em outras palavras, ao invés de buscar nas instituições estatais a “solução” ao problema da criminalidade, encontram-se caminhos mais eficazes na própria comunidade.

O Grêmio Estudantil, como uma organização autônoma, um espaço de aprendizado da convivência e exercício da democracia e da cidadania, deve discutir todos os assuntos pertinentes à escola. Deve fazê-lo com responsabilidade e consciência crítica, procurando se relacionar com a Direção e demais segmentos, sem perder sua autonomia. Um Grêmio bem estruturado não se preocupa apenas com festas e eventos, e sim com a melhoria da qualidade da escola em todos os seus aspectos.

O campo de atuação do Grêmio é amplo e, segundo a SEED (2005), envolve temas e atividades, como:

a) Cultura: organizar semanas culturais, concursos literários, exposições de desenhos, pintura, escultura, eventos musicais, festas, montagens de peças teatrais e danças, gincanas culturais, passeios, excursões e outros.

b) Social: formar grupos para discutir temas como preconceito, desigualdade social, violência, ética, etc.; trabalhar a estética da escola (murais, painéis, jardinagem...).

c) Esporte: promover campeonatos de futebol, vôlei, basquete, handebol, xadrez, gincanas entre alunos, pais e comunidade, participar e incentivar campeonatos entre escolas.

d) Política: organizar palestras sobre temas diversos como paz, solidariedade, drogas, saúde, meio ambiente e outros; discutir e avaliar os projetos da escola e garantir que sejam respeitados os seus direitos.

e) Comunicação: Criação e manutenção da rádio escola, do jornal escolar, participar do conselho de classe, divulgar suas atividades nos meios de comunicação local.

É exatamente sobre estas idéias que o Grêmio Estudantil deve ser edificado. Obviamente, creditar à criação de grêmios estudantis a solução da violência é algo despropositado, mas, sob a lógica de políticas integradas, representa uma ação de importante relevância. Soma-se a isso o fortalecimento do papel da própria escola na comunidade, muitas vezes esquecido ou renegado a uma posição inferior.

CAPÍTULO III

CONCEPÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS

Como tratado até o presente momento, a gestão democrática implica na participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões, sendo assim, este capítulo traz os resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada em duas escolas estaduais do município de Constantina – RS, baseada na proposta de trabalho abaixo descrita, bem como, sua análise de acordo com as bibliografias citadas.

3.1 Caracterizando o campo da pesquisa: o município investigado

O município de Constantina localiza-se na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Conforme dados da prefeitura municipal, a história do município é bastante interessante. Sua sede foi povoada em 1919, nessa época com o nome de Taquaruçu. A colonização alemã foi elemento primordial. Após o município chamava-se Benjamin Constant, e deu-se a substituição devido ao fato de que toda a correspondência dirigida ao município se confundia com o outro distrito. Em seguida deu-se a substituição pelo atual nome Constantina, e, em 14 de abril de 1959 o Município de Constantina se emancipava político e administrativamente (PM CONSTANTINA, 2010).

Conforme o último censo realizado pelo IBGE no ano de 2007, a população total do Município é de 9.842 habitantes, dividida da seguinte maneira: área rural com 3.518 habitantes e área urbana com 6.324 habitantes. A área geográfica do município é de 203,00 km². Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,796 segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD (2000).

Conforme dados do IBGE (2009), o município contava com 9 escolas no ensino fundamental (3 estaduais e 6 municipais), e, 1 escola de ensino médio (estadual), onde estavam distribuídos 1.335 alunos no ensino fundamental, sendo que 563 matriculados na rede estadual e 772 na rede municipal, e, 426 alunos matriculados no ensino médio, todos na rede estadual do município. Para isso, estavam contratados 114 docentes para o ensino fundamental (39 na rede estadual e 75 na rede municipal) e, 31 docentes para o ensino médio (todos na rede estadual de ensino).

3.2 Metodologia

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas escolas estaduais do município de Constantina/RS, localizadas no perímetro urbano, com a finalidade de observar os processos da gestão escolar nas mesmas. Através de uma abordagem quantitativa e qualitativa, utilizou-se o método descritivo, com o procedimento de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Um fator importante a salientar é que no mesmo município, no perímetro rural tem-se uma escola estadual indígena, que, por ter características particulares de trabalho não entrou nos critérios da pesquisa realizada, sendo assim, não considerada nos números da amostragem.

Com relação à abordagem do problema, esta foi caracterizada como qualitativa, que Minayo (2001, p.21) argumenta “responde a questões muito particulares. As quais não podem ser quantificadas”. Ainda, segundo Richardson (1999, p.70), “...o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análises e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”. Quanto ao método descritivo, conforme Minayo (2001), este visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática e empírica. Conforme Marconi (2002, p.71) a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”.

Já a pesquisa de campo, é caracterizada pelo mesmo autor, como aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se

procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

3.2.1 Técnica para coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em momentos diferentes, sendo constituída de um questionário para ser aplicado aos diretores, e, outro diferente para os demais participantes. Primeiramente foi realizada uma visita aos diretores de cada uma das escolas para apresentação do projeto, explicitando os objetivos da pesquisa e a importância da participação dos sujeitos da mesma para a conclusão deste trabalho. Assim, foram entrevistadas as equipes diretivas de cada instituição, com a finalidade de identificar a percepção deles com relação à efetividade dos trabalhos desenvolvidos nas instituições com a participação da comunidade escolar, e, principalmente sobre como eles vêem os trabalhos desenvolvidos pelo diretor escolar, sendo este considerado o líder articulador e direcionador das atividades desenvolvidas em cada instituição.

Em outro momento foram convidados a participar os funcionários da escola e os professores onde foi distribuído o número de questionários igualmente ao número de funcionários e de docentes que a escola dispunha. Subsequente a esse trabalho com os diretores, os professores e os funcionários da escola, iniciou-se o trabalho com os alunos onde, de forma aleatória, distribuiu-se o número de questionários correspondente a 20% (vinte por cento) do número total de alunos de cada escola (porcentagem esta designada pelo pesquisador para parâmetro de pesquisa), sendo que cada aluno que recebia o questionário para responder também levava um questionário para ser respondido pelos pais. É importante salientar que por ser uma pesquisa de livre participação, entraram na amostragem quantitativa e qualitativa apenas os dados dos questionários que retornaram as mãos do pesquisador.

3.2.2 Técnica de análise dos dados

Após os dados serem coletados, estes foram analisados e comparados, ou seja, foram sistematizadas as respostas dos pais, dos alunos e dos professores com as respostas das

equipes diretivas das organizações pesquisadas, para verificar se existia um consenso, entre o que a escola preconiza com o que os pais e alunos percebem sobre os trabalhos desenvolvidos por ela.

Para finalizar os dados coletados foram comparados com os referências teóricos que argumentam sobre a temática em estudo, havendo maior predominância sobre os dados que caracterizam as escolas quanto à gestão democrática e a influencia da liderança de cada uma sobre a comunidade escolar.

3.3 Análise dos dados

Seguindo-se os objetivos traçados no projeto referente ao trabalho de pesquisa intitulado Gestão democrática da educação: em busca do padrão de qualidade nas escolas estaduais de Constantina/RS, a seguir apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa de campo, que teve como objetos de pesquisa as duas escolas estaduais localizadas no perímetro urbano do município acima citado. Um fator a ser mencionado é que por se tratar de uma pesquisa de livre participação e que preza pelo respeito à ética, não serão mencionados os nomes das escolas participantes, sendo apenas tratadas como escola “A” e escola “B”. A escola A, possui ensino fundamental de 5ª a 8ª série, e, ensino médio, e, a escola B apenas o ensino fundamental, de jardim a 4ª série. Por esse motivo, ao conversar com a equipe diretiva da escola B, a mesma achou por bem os alunos não participarem da pesquisa, visto que por se tratar de um tema um tanto quanto complicado, os mesmos por terem no máximo 10 anos não teriam o entendimento necessário para responder as questões. Assim na escola B apenas o diretor, os professores, os funcionários e os pais participaram da pesquisa, seguindo-se os mesmos critérios que na escola A.

Como já mencionado, a pesquisa consistiu em um questionário, de livre participação e que era composto de 5 (cinco) questões objetivas, cada uma com 3 (três) opções de resposta, entregue aleatoriamente a pais e alunos, a todos os professores e funcionários de cada escola e ao diretor da mesma.

A escola A, é composta de 680 (seiscentos e oitenta) alunos, dispostos de 5ª a 8ª série e ensino médio, 46 (quarenta e seis) professores e 9 (nove) funcionários de escola. Sendo assim foram distribuídos 136 (cento e trinta e seis) questionários para os alunos, e, seguindo-se os parâmetros passados, e, o mesmo números para os pais, 46 (quarenta e seis)

questionários para professores 9 (nove) para funcionários, e, o questionário para o diretor. Retornaram para as mãos do pesquisador 70 (setenta) questionários dos alunos, correspondendo a 51,76% dos questionários entregues, 17 (dezesete) questionários dos pais, correspondendo a 12,5% dos questionários entregues, 12 (doze) questionários dos professores, que correspondem a 26,09% dos questionários entregues, 4 (quatro) questionários dos funcionários, que corresponde a 44,44% dos questionários entregues, e, o questionário entregue ao diretor.

A escola B, é composta por 190 (cento e noventa) alunos, dispostos de jardim a 4ª série, 12 (doze) professores e 5 (cinco) funcionários de escola. Sendo assim foram distribuídos 38 (trinta e oito) questionários para os alunos, que, seguindo-se os parâmetros passados, correspondem a 20 % do total de alunos, e, como descrito anteriormente repassaram estes questionários para serem respondidos pelos seus pais, 12 (doze) questionários para professores, 5 (cinco) para funcionários, e, o questionário para o diretor. Retornaram para as mãos do pesquisador 15 (quinze) questionários dos pais, correspondendo a 39,47% dos questionários entregues, 10 (dez) questionários dos professores, que correspondem a 83,33% dos questionários entregues, 5 (cinco) questionários dos funcionários, que corresponde a 100% dos questionários entregues, e, o questionário entregue ao diretor.

A comparação do retorno de questionários pode ser observada conforme a figura número 1.

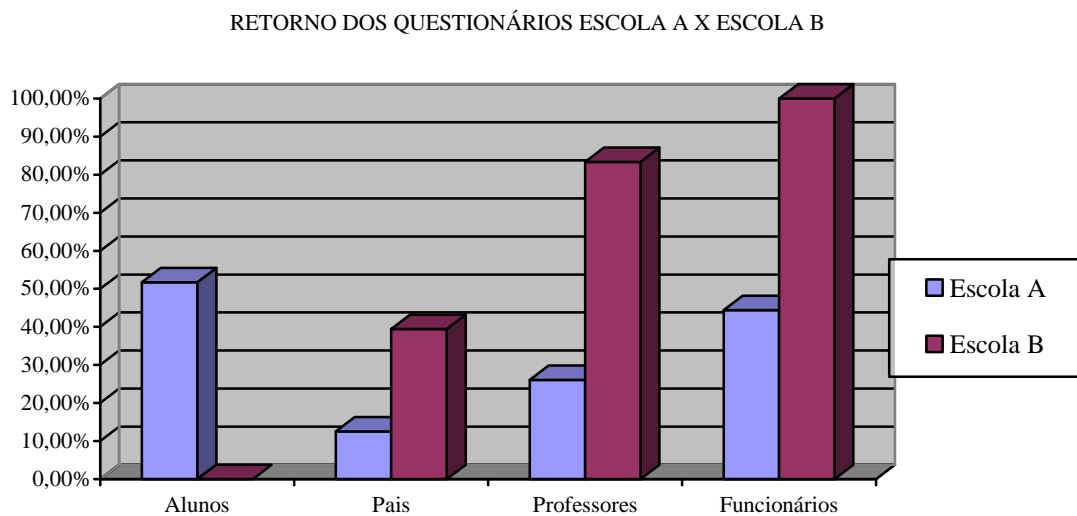


Figura 1 – Retorno dos questionários Escola A X Escola B

Analisando-se primeiro os números da escola A, é possível perceber o quanto é difícil trabalhar com toda a comunidade escolar, visto que ao serem chamados a participar de algo, seus integrantes resistem ou simplesmente ignoram a importância do trabalho coletivo, pois, pouco mais de 50% dos alunos e apenas 12,5% dos pais participaram. E, conforme nos diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), a Gestão democrática é um tipo de gestão que se faz com a participação da comunidade local e escolar, sendo que pais, professores, alunos e enfim toda a comunidade escolar precisa estar articulada com a equipe diretiva. É claro que na questão da participação dos pais pode-se justificar que alguns dos alunos nem sequer convidaram os pais a participar, mas, na conversa realizada com a equipe diretiva da referida escola a mesma apontou pouca participação dos pais quando convocados na escola. O mesmo pode-se perceber com relação aos professores e funcionários, que mesmo sabendo da importância da sua participação para a construção de uma educação de qualidade às vezes deixam a desejar quando chamados.

Da mesma forma que na escola A, a partir desses primeiros números da escola B, é possível perceber que não é uma tarefa muito fácil reunir toda a comunidade escolar para participar, porém, percebeu-se uma melhora na participação dos indivíduos da pesquisa em todos os âmbitos observados, mas, principalmente com relação a participação dos professores e funcionários, o que nos leva a crer que os mesmos quando chamados a participar da gestão da escola tem uma maior efetividade do que a observada na escola A.

Quando se começa a análise das respostas dos questionários, percebem-se algumas similaridades e algumas divergências entre as opiniões, analisando-se de escola para escola e de indivíduo para indivíduo da pesquisa como podemos ver a seguir.

A Tabela 1 abaixo refere-se aos números obtidos após a análise da questão um dos questionários de pesquisa.

Tabela 1 – De acordo com seu ponto de vista, qual o estilo de gestão predominante na sua escola?

	Escola A			Escola B			
	Democrática	Autoritária	Moderada	Democrática	Autoritária	Moderada	
Alunos	41,43%	2,86%	55,71%				
Pais	47,06%	5,88%	47,06%	Pais	66,67%	0,00%	33,33%
Professores	75%	0%	25%	Professores	20%	0%	80%
Funcionários	80%	0%	20%	Funcionários	60%	0%	40%

Iniciando-se pela escola A, quando se observa as respostas dadas por alunos e por pais nota-se idéias semelhantes com relação ao três aspectos analisados, porém, a maioria dos alunos acredita ser moderado o estilo de gestão predominante na escola, e, uma parte significativa dos pais acredita ser autoritário. Mas, se levarmos em conta que apenas 12,5% dos pais participaram da pesquisa, podemos perceber que fica difícil trabalhar com uma gestão democrática na escola quando não se tem a participação dos indivíduos quando convocados a participar. Quanto às respostas obtidas nos questionários dos professores e funcionários nota-se uma hegemonia de idéias, que nos passa a idéia de uma gestão com base em pressupostos democráticos, contradizendo um pouco as idéias dos demais participantes, o que pode nos dizer que dentro da equipe diretiva da escola, professores e funcionários tem-se uma visão (de democracia), e, para quem observa por outro ângulo (pais e alunos), a visão é um tanto quanto diferente (de pouca participação da comunidade escolar)

Ao observarmos os números obtidos pelos questionários na escola B, podemos perceber com relação aos funcionários a mesma idéia da escola A: de gestão democrática. Já ao observarmos os números obtidos entre os professores percebe-se uma idéia contrária a da encontrada na escola A, onde apenas a minoria vê na equipe diretiva uma gestão democrática. Outro fator que vale a pena comentarmos é a total contrariedade observada entre as repostas dos funcionários e dos professores na escola B: enquanto apenas 20% dos professores vêem a gestão como democrática 60% dos funcionários observam isso, tornando um tanto quanto complicado concluir algo com relação a esse fator.

Com relação aos números obtidos nas respostas dos pais, percebe-se que os mesmos vêem na escola uma gestão democrática, diferente da resposta obtida na escola A, onde não se teve uma definição entre democrático e moderado e, boa parte dos pais (5,88%) vê a gestão na escola como autoritária. No entanto quando se observa que na escola A apenas 12,5% dos pais participaram e na escola B 39,47% participaram, pode-se perceber que quanto menor era a participação maior era a cobrança quanto à falta de democracia, assim nota-se que fica complicado se ter uma gestão democrática quando não se tem a participação do coletivo.

Nota-se, no entanto que por mais que em ambas as escolas existam algumas divergências quanto a gestão na escola se moderada ou democrática, o autoritarismo aparece em poucos momentos, o que nos permite evidenciar que os gestores mencionados ao menos em determinadas circunstâncias tem a postura necessária para a gestão democrática, que segundo Hora (1994) comunidade é caracterizada principalmente pela exigência da própria comunidade, onde ele precisa estabelecer claramente seu papel, garantindo sua credibilidade..

Pode-se observar através da Tabela 2 os números obtidos a partir da segunda pergunta do questionário:

Tabela 2 – Nas tomadas de decisões administrativas da escola existe a participação da comunidade escolar?

	Escola A			Escola B			
	sim	Não	em alguns momentos	sim	não	Em alguns momentos	
Alunos	44,28%	2,86%	52,86%				
Pais	70,58%	11,76%	17,66%	Pais	80,00%	0,00%	20,00%
Professores	50%	0%	50%	Professores	20%	0%	80%
Funcionários	60%	0%	40%	Funcionários	60%	0%	40%

Como se pode perceber ao analisarmos primeiramente cada escola visualiza-se respostas que se contradizem bastante entre os grupos pesquisados na escola A: enquanto a maioria dos pais e dos funcionários acredita que existe a participação da comunidade escolar na administração da escola, os professores não entram em um consenso e a maioria dos alunos acreditam que essa participação existe apenas em alguns momentos. No entanto também temos uma parcela de pais (11,76%) e uma de alunos (2,86%) acreditam que essa participação não se faz em nenhum momento, o que descaracteriza a gestão democrática.

Agora, ao observar-mos os números das respostas obtidas nos questionários distribuídos na escola B, podemos perceber que as obtidas pelo grupo dos pais e dos funcionários se assemelham bastante, dizendo que existe a participação da comunidade na administração escolar, enquanto que a maioria das respostas obtidas pelo grupo dos professores diz que essa participação existe apenas em alguns momentos.

Mas, analisando como um todo as respostas obtidas na escola A, 50% dos participantes consideram que há a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, 3,85% acreditam que essa participação não existe e 46,15% diz que esta presente apenas em alguns momentos, e, na escola B: 56,67% há a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, 0% não existe e 43,33% esta presente apenas em alguns momentos, podemos perceber que nas duas escolas há concordância da maioria que existe a participação da comunidade escolar na administração da escola, ou que pelo menos em alguns momentos ela esta presente, e, apenas uma minoria quase insignificante não percebe essa participação, como podemos ver na figura 2.

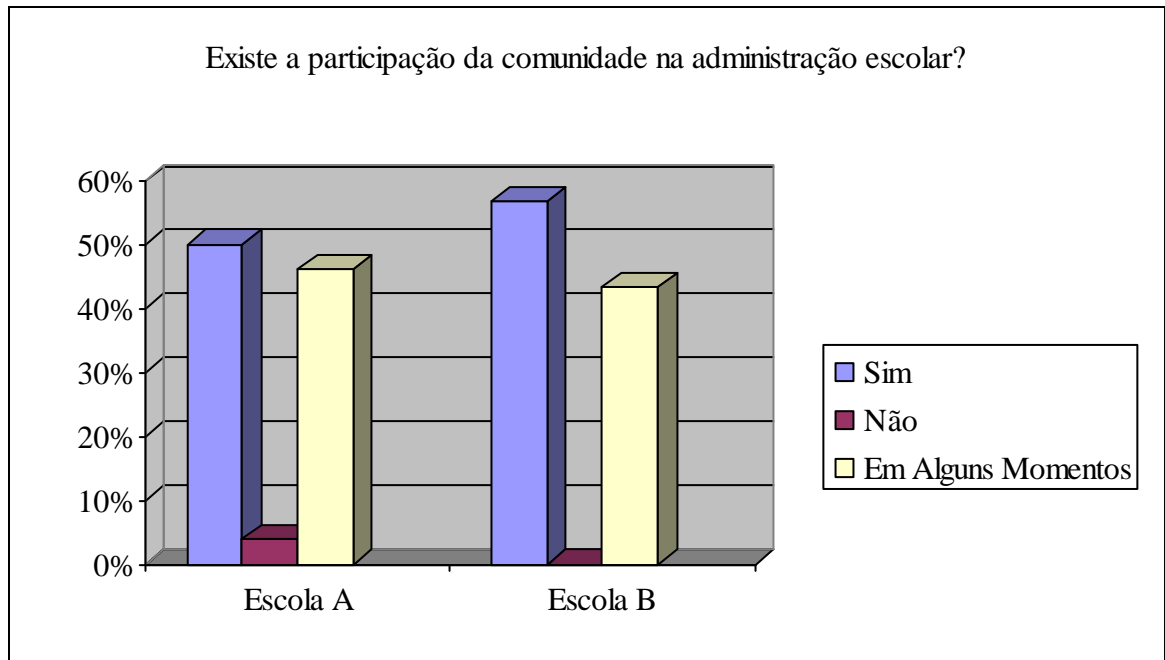


Figura 2 – Existe a participação da comunidade na administração escolar?

Como colocado anteriormente, observando-se como um todo, nas duas escolas a maioria dos indivíduos da pesquisa acredita que existe a participação da comunidade escolar na administração da escola, o que se reflete quando observamos as respostas obtidas na terceira pergunta do questionário, como podemos ver na tabela 3.

Tabela 3 – Ciente de seu papel de participação nas tomadas de decisões, existe o seu comprometimento e participação quando convocado a participar?

	Escola A			Escola B			
	sim	não	em alguns momentos	sim	não	em alguns momentos	
Alunos	64,28%	0,00%	35,72%				
Pais	76,47%	0,00%	23,53%	Pais	53,33%	0,00%	46,67%
Professores	92%	0%	8%	Professores	50%	0%	50%
Funcionários	60%	0%	40%	Funcionários	60%	0%	40%

Ao observarmos os números de ambas as escolas em conjunto, podemos notar que a maioria dos indivíduos pesquisados, cerca de 65%, acredita estar comprometido em participar

quando chamado pela equipe diretiva para tomar decisões na escola. Ao relacionarmos esse dado com o da questão anterior, podemos perceber que a comunidade escolar acredita na gestão democrática, e esta disposta a participar dando sua colaboração.

Vale a pena comentar ainda que apenas no grupo dos professores da escola B temos números semelhantes: 50% acreditam corresponder sempre que chamado a participar e os outros 50% ainda nota que em alguns momentos existe uma falha no seu comprometimento com a participação na gestão da escola.

Conforme Ferreira (2000), todos os segmentos da comunidade escolar são chamados a construir novas competências, não só os professores, mas, toso o pessoal deve aprender a delegar, pedir contas, conduzir e executar projetos.

Um fator que chama a atenção ao observarmos os números obtidos através da questão número quatro na escola B como podemos ver na tabela 4, é que mesmo acreditando na gestão democrática da sua escola e no comprometimento da comunidade escolar quando convocada, a maioria dos pais percebe a falta de abertura da equipe diretiva para a participação de organizações possibilitadoras do exercício democrático na escola, e a maioria dos professores vê essa abertura presente em apenas alguns momentos, apenas a maioria dos funcionários acreditam que essa abertura realmente exista.

Tabela 4 – Caso exista na sua escola, há abertura para a participação do grêmio estudantil, círculo de pais e mestres e conselho escolar?

	Escola A			Escola B			
	Sim	não	em alguns momentos	sim	não	em alguns momentos	
Alunos	64,24%	5,71%	30,00%				
Pais	70,58%	11,76%	17,66%	Pais	40,00%	46,67%	13,33%
Professores	67%	0%	33%	Professores	30%	0%	70%
Funcionários	60%	0%	40%	Funcionários	60%	0%	40%

Ao observarmos os números da escola A, podemos notar que a maioria dos indivíduos de todos os grupos vê a equipe diretiva da escola aberta a participação dessas organizações nas tomadas de decisões na escola, condizendo com os números obtidos nas questões anteriores, onde a maioria acreditava haver o comprometimento e a participação da comunidade escolar nas gestão da escola.

Dessa forma, como foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) a gestão democrática da educação necessita o compartilhamento de poder, ou seja, a sua descentralização, as equipes diretivas precisam estar articuladas com pais, alunos, professores, enfim com toda comunidade escolar e as instituições que possibilitam o maior engajamento da comunidade com a escola (Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil).

A pergunta número cinco do questionário, vem como complementar da pergunta anterior, pois questiona se a equipe diretiva da escola facilita essa abertura, o acesso da comunidade escolar na instituição, promovendo a verdadeira gestão democrática na escola, e, ao observarmos alguns números obtidos nesta pergunta nos questionários da escola B são um tanto quanto contraditórios quando comparados com números obtidos na anterior, como podemos ver na tabela a 5.

Tabela 5 – Você percebe a atuação da equipe diretiva de sua instituição como facilitadora do acesso da comunidade escolar e promotora da gestão democrática?

	Escola A			Escola B			
	sim	não	em alguns momentos	sim	não	em alguns momentos	
Alunos	52,86%	5,71%	41,43%				
Pais	58,83%	5,88%	35,29%	Pais	73,33%	6,67%	20,00%
Professores	83%	0%	17%	Professores	70%	0%	30%
Funcionários	80%	0%	20%	Funcionários	60%	0%	40%

Como podemos analisar nas figuras 3 e 4 com relação aos números obtidos na escola B, mesmo a maioria dos pais e dos professores respondendo que não existe ou existe apenas em alguns momentos a abertura para a participação do Grêmio estudantil, Círculo de Pais e Mestres e Conselho Escolar na administração da escola, quando questionados se a equipe diretiva era facilitadora do acesso da comunidade escolar na administração escolar, a mesma maioria dos pais e também a maioria dos professores respondem que sim.

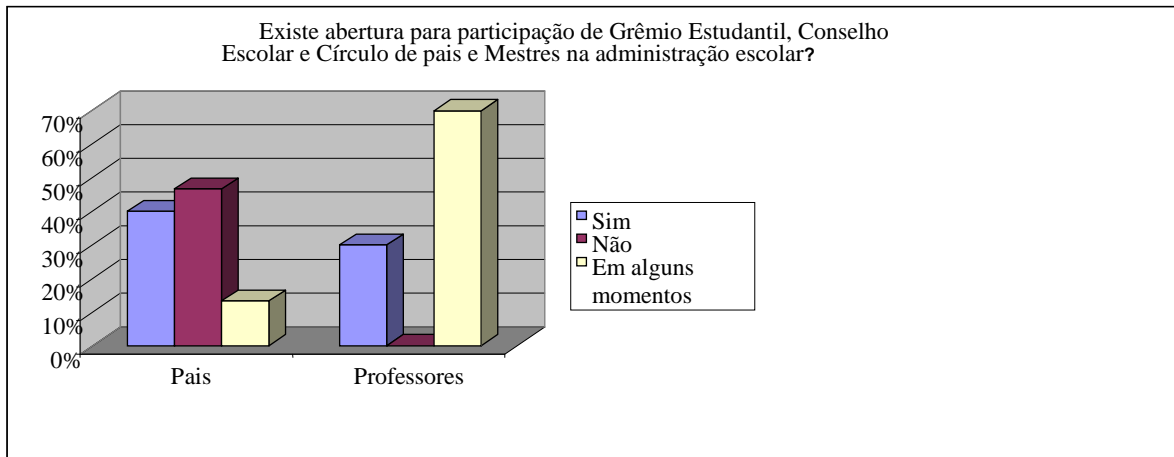


Figura 3 – Escola B: questão 4 (quatro)

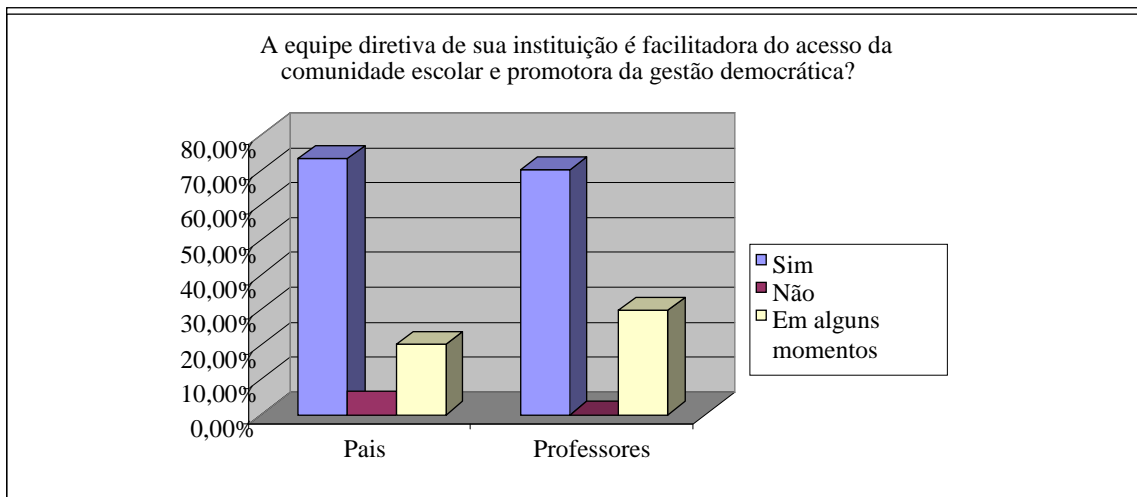


Figura 4 – Escola B: questão 5 (cinco)

Dessa forma, fica complicado termos uma posição única a respeito desse fato observado na escola B, o que podemos supor é que mesmo existindo a abertura para o acesso da comunidade escolar na administração da escola, essas instituições podem não estar comprometidas com a sua participação, não estarem cumprindo com suas obrigações, dando a impressão que a equipe diretiva dificulta esse acesso.

Já quando analisamos os números obtidos na escola A, podemos perceber que alguns números se modificam, mas em todos os grupos a maioria dos indivíduos acredita que além de existir a abertura para a participação da comunidade escolar na administração, a equipe diretiva é facilitadora desse acesso. É importante salientar que nesta questão apresenta-se

apenas o gráfico representativo das respostas obtidas pela pesquisa na escola B, pois nesta houve contradições entre as mesmas.

Em suas colocações, Lück (2000) nos diz que para efetivar uma gestão numa perspectiva democrática, a equipe diretiva deve promover a participação de todos os segmentos escolares envolvidos em todos os processos, desde o planejamento até as tomadas de decisões e a avaliação dos resultados alcançados, descentralizando assim os processos e dividindo responsabilidades.

Até o presente momento analisamos somente os números obtidos com os pais, os alunos, os professores e os funcionários das escolas A e B. No entanto, como colocado anteriormente, os diretores das duas escolas também responderam questionário para que avaliassem como vêem a sua gestão na escola.

O questionário respondido pelos diretores da mesma maneira que os demais consistia também em cinco questões. A primeira delas questionava os gestores sobre qual era o estilo de gestão praticado por ele na instituição de ensino por ele gerida. Ambos os diretores responderam que sua gestão é democrática. Analisando-se os números obtidos pelos demais grupos pesquisados, pode-se dizer que de um modo geral coincidem com as respostas dos gestores, pois a grande maioria dos indivíduos da pesquisa tanto na escola A quanto na B, também responderam que a gestão nas suas escolas era democrática ou ao menos moderada.

Quanto a questão dois, ambos os gestores também responderam que oportunizam a participação coletiva nas tomadas de decisões administrativas da escola. Quando comparamos com as respostas obtidas nos demais grupos pesquisados, apenas uma minoria na escola A vê a falta de oportunidade de participação, sendo assim, observando-se as respostas obtidas nas duas escolas a maioria dos indivíduos acredita haver essa participação sempre ou ao menos em alguns momentos, sendo coerente assim com as respostas obtidas pelos gestores.

Quando questionados se existe o comprometimento da participação de professores quando convocados, ambos os gestores responderam que sim. Quando analisamos as respostas obtidas pelos professores quando questionados se eram comprometidos com a participação nas tomadas de decisões, na escola A, a grande maioria, cerca de 90% deles respondeu que sim, sendo coerente com a resposta dada pelo gestor, mas, na escola B 50% dos professores responderam sim e 50% responderam não, acreditando não estar totalmente envolvido com as tomadas de decisões na escola, mesmo assim a resposta do gestor, que acredita que existe o comprometimento da participação de professores quando convocados, confere com a resposta da metade dos professores.

Agora com relação aos pais, em ambas as escolas a maioria deles acredita ser participativo na gestão escolar, resposta que coincide com a dada pelo gestor da escola A, mas não com a resposta dada pelo gestor da escola B, que vê essa participação apenas em alguns momentos. Quanto aos alunos, ambos os gestores responderam que existe sua participação quando convocados pela escola, resposta que condiz com o que a maioria dos alunos da escola A também acredita. Com relação à escola B, como colocado anteriormente não temos a participação dos alunos respondendo o questionário, não sendo possível assim comparação neste dado.

Assim, de um modo geral, observando-se todos os números obtidos nas duas escolas, com todos os grupos pesquisados, podemos perceber que ambas estão no caminho certo para a democratização da gestão escolar, sendo, sendo necessários apenas alguns ajustes com relação a equipe diretiva e com relação ao comprometimento da comunidade escolar em realmente querer participar da construção de uma gestão democrática na escola. E, conforme nos coloca Abdian (1996), para uma gestão de características democráticas, necessita de um gestor líder, que ao invés de dificultar a participação da comunidade escolar encoraje sua equipe a trabalhar em conjunto, projetar e executar trabalhos unindo todos os segmentos envolvidos, para assim, melhorar cada vez mais a qualidade da educação promovendo cidadãos críticos e participativos em uma sociedade democrática.

CONCLUSÃO

O presente trabalho monográfico intitulado “Gestão democrática da educação: em busca do padrão de qualidade nas escolas estaduais de Constantina/RS”, verificou com base nos objetivos propostos como está a democratização da gestão nas referidas escolas, de acordo com as concepções de integrantes de todos os grupos da comunidade escolar.

A partir dos dados coletados através dos questionários propostos, pode-se perceber que em ambas as escolas ainda existe uma falta de participação dos segmentos da comunidade escolar. Na escola A retornaram 51,76% dos questionários entregues aos alunos, 12,5% dos questionários entregues aos pais, 26,09% dos questionários entregues aos professores e 44,44% dos questionários entregues aos funcionários; e, na escola B retornaram 39,47% dos questionários entregues aos pais, 83,33% dos questionários entregues aos professores, e 100% dos questionários entregues aos funcionários, tendo-se, no entanto, nessa última uma melhor participação do que na anterior. Ao analisarmos mais profundamente de questão em questão, nota-se que quando questionados se existia a participação da comunidade nas tomadas de decisões e se essa era comprometida quando convocada a participar, todos os grupos pesquisados em sua maioria responderam que sim, no entanto comparando-se com o número de questionários que foram respondidos e retornaram as mãos do pesquisador, nota-se uma contrariedade, visto que a porcentagem foi muito menor do que os que disseram estarem comprometidos quando convocados a participar. Outra contrariedade observada claramente ao analisarmos a quinta questão, mais especificadamente nos números obtidos pela escola B, é que os pais quando questionados se existia a abertura para a participação de organizações como CPM, Círculo de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis, a maioria disse que não, e, os mesmos pais quando questionados se a equipe diretora era facilitadora do acesso dessas organizações na gestão das escolas promovendo uma gestão democrática disseram que sim. Dessa maneira fica complicado se ter uma definição a esse respeito, no entanto pode-se concluir que ou essas organizações estão presentes, mas não exercendo suas devidas funções, ou, o que se acredita ser o mais provável é que não somente no grupo dos pais, mas em todos os grupos pesquisados, muitas pessoas não sabem o que realmente significa gestão democrática, tendo em muitos momentos concepções equivocadas a esse respeito e em consequência disso respostas contraditórias, sendo necessário dessa forma trabalhar-se a formação continuada de

toda a comunidade escolar, pais, alunos, professores, funcionários e gestores, o conhecimento das leis, dos direitos e deveres que asseguram a gestão democrática.

Com relação ao questionário entregue aos gestores das escolas pesquisadas pode-se notar que ambos acreditam trabalhar de forma democrática, proporcionando a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão na escola, resposta esta que condiz com os números obtidos pelos demais grupos das duas escolas quando analisamos como um todo as respostas dadas pelos mesmos nos questionários apresentados.

Dessa maneira, observando-se todos os números obtidos em ambas as escolas, com todos os grupos pesquisados e levando-se em conta as respostas dadas pelos gestores, pode-se perceber que ambas estão no caminho para a democratização da gestão escolar, sendo necessários apenas alguns ajustes, pela equipe diretiva e pela comunidade escolar, visto que a democratização da gestão passa pela percepção dos atores educacionais, de seu papel, de sua articulação e comprometimento, não se podendo esperar que apenas os diretores sejam os responsáveis pela tarefa de democratizar a escola, pois, esta tarefa é também dos professores, dos pais, dos alunos, dos funcionários e enfim, de toda a comunidade escolar que acredita em uma educação cada vez mais qualificada e mais adequada a realidade do seu aluno.

REFERÊNCIAS

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

ABREU, M. **Organização da Educação Nacional na Constituição e na LDB**. Ijuí: Editora Unijuí, 1999.

ABRUCIO, F.L. Os avanços e dilemas do modelo pós burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: PEREIRA, L. C. B. & SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora do FGV, 1998.

ABU-DUHO, I. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BESSA, V. H. **Grêmios estudantis**: um dispositivo para a participação dos alunos na gestão do processo escolar, disponível em <<http://www.anped.org.br/24/P2072242924183.doc>> . Acesso em 25 mai. 2010.

BRASIL. **Lei 7.398/85**. Dispõe sobre a organização de entidades representativas de estudantes. Brasília, 1985. Disponível em: <http://www.cev.org.br/br/biblioteca/leis_detalhe.asp?cod=88> . Acesso em: 22 mai. 2010.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei 9394/96. Brasília, 1996.

CEGALLA, D. P. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

CISEKI, A. A. Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o futuro**: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília, 1998.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DUARTE, M. R. T. **Política e trabalho na escola**: administração dos sistemas públicos de educação básica. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

FERREIRA, N. S.C. & AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

GIL, J. Gestão Escolar: Os limites da Gestão escolar. In. **Revista Nova Escola.** Edição 007. Abril/Maio 2010. São Paulo: Abril, 2010. Disponível em <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/limites-autonomia-escolar-leis-educacionais-legislacao-544894.shtml>> Acesso em 09/08/10.

IBGE CIDADES. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP - Censo Educacional 2009. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em 10/08/10

HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios de participação coletiva.** 11.ed. São Paulo: Papirus, 1994.

LEÃO, G. M. P. Novas Estratégias da gestão privada da educação pública. In: OLIVEIRA, D. A. & DUARTE, M. R.T. **Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica.** Belo Horizonte. Autêntica, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** Goiânia: Alternativa, 2003.

LUCK, H. *et al.* **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MEDEIROS, I. L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000 - a tensão entre reforma e mudança.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA . **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Conselhos Escolares: democratização da Escola e Construção da Cidadania. Caderno 1. Brasília – DF , Novembro de 2004. Disponível em < http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf> Acesso em 16/05/10

_____. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** Conselho Escolar: gestão democrática da educação e escolha do diretor. Caderno 2. Brasília – DF , Novembro de 2004. Disponível em < http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad2.pdf> Acesso em 16/05/10

PERRENOUD, P. **A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Escritos Sobre Educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CONSTANTINA. **Constantina 50 anos.** Constantina. Disponível em < <http://www.pmconstantina.com.br>> Acesso em 10/08/10.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VEIGA, I. P. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 1997.

SANTOS, Wilson da Silva. **Autonomia Escolar: alguns apontamentos.** Revista Espaço Acadêmico. nº 81.Fev 2008. Disponível em < <http://www.espacoacademico.com.br/081/81santos.htm>> Acesso em 02/08/10.

SED – Secretaria de Educação. **Guia da Gestão Colegiada.** Coordenação de Gestão Escolar – COGES: MS, 2006.

SOUZA, Herbert – Betinho. **Ética e Cidadania.** São Paulo: Moderna, 1994.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário apresentado para o Gestor da escola

Questionário de livre e espontânea participação da pesquisa para a Monografia apresentada ao Curso de Gestão Educacional Pós-Graduação em Gestão Educacional à distância (EAD), Área de Concentração em Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de Pós-graduanda em Gestão Educacional Intitulada
UMA GESTÃO MAIS DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO QUE ASSEGURE O PLURALISMO DE IDÉIAS E UM ALTO PADRÃO DE QUALIDADE NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS
Elaborada por Marina Corso Volpi

Gestores

Durante muito tempo, o nosso país vivenciou (e infelizmente ainda vivencia em muitos estados e municípios brasileiros), um governo democrático de "fachada. Como resultado, a escola como instituição pública, que em nenhum momento esteve alheia a todo esse processo, ainda hoje, arca com as consequências advindas desta forma de governo. Na busca de uma educação que possibilite ao sujeito superar os desafios do momento, aumentando a auto-estima e a confiança necessária para operar sobre a restrição do que lhe é negado, busca-se a inserção crítica do cidadão brasileiro no processo de democratização da escola.

Pensando nisso, de forma livre e espontânea responda as questões abaixo:

1. De acordo com o seu ponto de vista, qual é o seu estilo de gestão?
 Democrático autoritário moderado
2. Você oportuniza a participação coletiva nas tomadas de decisões administrativas da escola?
 sim não em alguns momentos
3. Ciente da tentativa de sempre assegurar a participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisão, existe o comprometimento e a participação de professores quando convocados a participar?
 sim não em alguns momentos
4. Da mesma forma que na questão anterior, com relação aos pais, existe comprometimento e participação?
 sim não em alguns momentos
5. E com relação aos alunos?
 sim não em alguns momentos

Apêndice B – Questionário apresentado aos alunos, pais, professores e funcionários das escolas pesquisadas

Questionário de livre e espontânea participação da pesquisa para a Monografia apresentada ao Curso de Gestão Educacional Pós-Graduação em Gestão Educacional à distância (EAD), Área de Concentração em Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de Pós-graduanda em Gestão Educacional Intitulada
UMA GESTÃO MAIS DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO QUE ASSEGURE O PLURALISMO DE IDÉIAS E UM ALTO PADRÃO DE QUALIDADE NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE CONSTANTINA/RS
Elaborada por Marina Corso Volpi

Pais, professores, alunos e funcionários

Durante muito tempo, o nosso país vivenciou (e infelizmente ainda vivencia em muitos estados e municípios brasileiros), um governo democrático de "fachada. Como resultado, a escola como instituição pública, que em nenhum momento esteve alheia a todo esse processo, ainda hoje, arca com as consequências advindas desta forma de governo. Na busca de uma educação que possibilite ao sujeito superar os desafios do momento, aumentando a auto-estima e a confiança necessária para operar sobre a restrição do que lhe é negado, busca-se a inserção crítica do cidadão brasileiro no processo de democratização da escola.

Pensando nisso, de forma livre e espontânea responda as questões abaixo:

1. De acordo com o seu ponto de vista, qual é o estilo de gestão predominante na sua escola?
 Democrático autoritário moderado

2. Nas tomadas de decisões administrativas da escola existe a participação da comunidade escolar?
 sim não em alguns momentos

3. Ciente de seu papel de participação nas tomadas de decisões, existe o seu comprometimento e a participação de quando convocado a participar?
 sim não em alguns momentos

4. Caso exista na sua escola, existe a abertura da participação do grêmio estudantil, Circulo de pais e mestres e conselho escolar na administração escolar?
 sim não em alguns momentos

5. Você percebe a atuação da equipe diretiva de sua instituição como facilitadora do acesso da comunidade escolar, e promotora da gestão democrática?
 sim não em alguns momentos