

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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE
CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO
MÉDIO DO MUNICÍPIO DE PASSA SETE, RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Priscila Trevisan

**Sobradinho, RS, Brasil
2014**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO
EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO DO
MUNICÍPIO DE PASSA SETE-RS**

Priscila Trevisan

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

Orientadora: Prof^a. Cláudia Letícia de Castro do Amaral

**Sobradinho, RS, Brasil
2014**

**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 ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO EM UMA
ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO DO MUNICÍPIO DE PASSA
SETE, RS**

elaborado por
Priscila Trevisan

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cláudia Letícia de Castro do Amaral, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Hugo Antonio Fontana, Dr. (UFSM)

Sueli Menezes Pereira, Dr. (UFSM)

Sobradinho, 05 de novembro de 2014.

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO DO MUNICÍPIO DE PASSA SETE, RS

AUTORA: PRISCILA TREVISAN
ORIENTADORA: CLÁUDIA LETÍCIA DE CASTRO DO AMARAL
Data e Local da Defesa: Sobradinho, 29 de novembro de 2014.

O tema gestão democrática vem sendo muito discutido, pois é visto como um dos meios para a construção de uma escola emancipatória e autônoma. Quando falamos da almejada parceria entre a escola, família e sociedade convocam-se a participação de todos e a escola deve promover práticas que ajudam a estruturar esta possível parceria criando um maior envolvimento de toda a sociedade no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso acerca de descrever o modelo de gestão em uma escola X de Passa Sete, verificando a importância e a participação de todos os segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola, podendo a mesma ser considerada uma escola democrática com uma gestão voltada para a promoção de uma educação de qualidade com envolvimento e comprometimento de todos. O estudo se delimitará a analisar junto a diretora, equipe pedagógica, funcionário, professores e alunos como acontece o processo de gestão democrática nesta escola. A pesquisa foi desenvolvida em uma abordagem qualitativa e como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário com questões abertas. De posse dos dados, com a técnica de análise de conteúdo, os resultados foram analisados e, ao final, pode-se constatar que a escola pesquisada está desenvolvendo o modelo de gestão democrática, promovendo ações, em que se valoriza e incentiva a colaboração da família e comunidade para a melhoria da qualidade de ensino acontecendo uma educação igualitária e de qualidade.

Palavras-chave: Democracia; Gestão Escolar; Participação.

ABSTRACT

The theme democratic management has been discussed since it is seen as a means to build an emancipatory, autonomous school. When we talk about the envisaged partnership between school, family and society it is necessary the participation of everyone and school should promote practices that help to structure this partnership possible creating a greater involvement of the whole society in the teaching and learning process of students. This research is a study about the management model described in a school of Passa Sete/RS/Brazil city, verifying the importance and participation of all segments in building and directing educational activities of the school, since it can be considered a democratic school with a management focused on promoting quality education with enthusiasm and commitment of all. The study will analyze with the principal, pedagogical team, teachers and students the process of democratic administration in this school. The study was conducted in a qualitative approach and a questionnaire with open questions was used as a research technique. Data were analyzed with the technique of Content Analysis and allow to see that the researched school is developing a model of democratic governance, promoting actions where values and encourages family and community collaboration to improving the quality of teaching to happening equitably and quality education.

Key Words: Democracy; School management; Participation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA	13
2 GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS INTERFACES COM A GESTÃO ESCOLAR	20
2.1 Instrumentos da Gestão Escolar Democrática	22
2.1.1 Conselho Escolar	23
2.1.2 Projeto Político Pedagógico	24
2.1.3 Conselho de Classe	25
3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO DE PASSA SETE-RS	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICES	46
APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa	47

INTRODUÇÃO

O tema gestão escolar democrática está sendo muito discutido, pois é visto como um dos meios para a construção de uma escola emancipatória e autônoma, destacando-se a necessidade de um trabalho realizado com a participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, envolvendo a sociedade como um todo, ocorrendo assim à descentralização do poder.

O mundo atual e globalizado vem sendo marcado por inúmeras mudanças sociais, e a educação é o principal meio para ter acesso a essas transformações, a escola é o espaço da socialização, cabendo-lhe proporcionar um ambiente de vivência da democracia tendo como finalidade garantir o pluralismo, criar um ambiente privilegiado para que os valores democráticos sejam compartilhados.

Considera-se que o processo de gestão democrática não é uma função exclusiva do(a) diretor(a) escolar, mas da realização de um trabalho participativo, que envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola. Diante disso, a atual forma de gestão deve eliminar o modelo tradicional, em que a concentração da autoridade fica a cargo do(a) diretor(a). Para que ocorra uma gestão democrática, objetiva-se uma participação efetiva de todos os segmentos de escola e da comunidade, no momento de partilhar o poder através da descentralização até o momento de serem tomadas decisões importantes, que irão influenciar no cotidiano da escola.

Diante disso, o(a) diretor(a) escolar precisa criar circunstâncias para motivar as pessoas a participar da vida escolar, oportunizando uma gestão mais democrática na qual todos possam participar com ideias coerentes, de acordo com as necessidades do estabelecimento. Tal prática exige do(a) diretor(a) conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos. Trata-se de um líder que estimula cada membro para que possam executar trabalhos com a colaboração de todos, substituindo o verbo “faço” por “fazemos”, com isso, valoriza o potencial de cada pessoa, num consenso de ideias, através de diálogos com opiniões diversas, mas com objetivo comum, que é o de obter resultados satisfatórios para a instituição como um todo.

O presente estudo se delimitará a analisar junto a diretora, equipe pedagógica, funcionário, professores e alunos como acontece o processo de gestão democrática em uma escola X do município de Passa Sete no exercício do ano letivo de 2014. Diante disso, este estudo justifica-se pela necessidade de analisar e descrever a gestão democrática nesta escola visando a entender a gestão como processo de democratização e busca pela qualidade educacional, verificando a importância de uma gestão democrática voltada para a promoção de um ensino aprendizagem com qualidade e envolvimento de todos.

Quando falamos da desejada parceria entre a escola, família e sociedade convocam-se a participação de todos. A escola deve promover práticas que ajudam a estruturar esta possível parceria criando um maior envolvimento de toda a sociedade no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, através de uma gestão democrática. Analisando esse contexto e a constante preocupação com os caminhos da educação, busca-se através desta pesquisa analisar o modelo de gestão democrática, verificando a importância e a participação de todos os segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola. A fim de responder a problematização apresentada e para um maior entendimento sobre o tema, acontecerá uma investigação e produção de dados identificando assim ações e instrumentos que vão ao encontro de uma gestão democrática na escola. O interesse por este tema deu-se a partir de leituras sobre a temática, bem como a partir da vivência e prática como educadora na rede pública estadual de Passa Sete.

A partir destes questionamentos, o objetivo geral deste trabalho é analisar e descrever o processo de gestão de uma Escola Pública Estadual de Passa Sete, RS, através de seus diferentes segmentos, considerando-se sua inserção numa proposta de Gestão Democrática como prevê a LDB 9394/96 e os específicos são: construir referencial teórico relevante sobre gestão democrática a fim de embasar as discussões deste estudo; conhecer como acontece o envolvimento entre a família, escola e sociedade em uma gestão democrática; analisar os mecanismos utilizados pela escola para assegurar a gestão democrática.

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma abordagem qualitativa, a fim de analisar os dados e não quantificá-los. De acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 269), “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece

uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.”.

Segundo Gil (2007, p.17), pode-se definir método de pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

A pesquisa foi realizada em uma Escola Estadual de Ensino Médio de Passa Sete visando a retratar os aspectos da gestão democrática de forma completa, por isso a pesquisa foi um estudo de caso, pois a mesma consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2007, p. 54).

O Estudo de Caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa que vem crescendo na área da educação.

Uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. (MARTINS, 2002, p. 9-10).

Também foi uma pesquisa documental, pois se caracterizou pelo uso de documentos com a finalidade de pesquisar para coletar e analisar informações sobre o tema e tem como base investigar fontes que se constituem de dados, a fim de descrever e analisar situações, bem como comparar os dados com a realidade. Segundo Gil (2007, p.45) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, a diferença essencial entre elas esta na natureza das fontes; enquanto na pesquisa bibliográfica se utiliza diversa informação de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Na visão de Lima (2004, p. 37), diferentes abordagens de pesquisas abrigam um conjunto de técnicas de coletas de materiais que funcionam como instrumentos confiáveis possibilitando ao pesquisador sistematizar o processo da localização,

coleta, registro e tratamento dos dados e informações, julgadas como necessárias à fundamentação das descrições, discussões, análise e reflexões à medida que permitem ao pesquisador dispor de referencial indispensável para a fundamentação do problema investigado.

Como instrumento de pesquisa foi elaborado um questionário com questões abertas. O questionário, segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. A fim de dar conta dos diferentes segmentos da comunidade escolar em estudo, a pesquisa foi realizada com o universo que envolve a diretora, 1 supervisora, 1 coordenadora pedagógica, 1 funcionário, 6 professores (2 anos iniciais, 2 anos finais, 2 ensino médio) e 2 alunos do ensino médio ocorrendo no exercício do ano letivo de 2014.

A Escola escolhida como campo de pesquisa está situada no centro da cidade de Passa Sete e foi criada em 1953. Oferecia até 1974 o ensino de primeira à quinta série, em 1975 foi autorizado o funcionamento da sexta série. A partir de 1977 foi autorizado o funcionamento de sétima e oitava séries respectivamente em 1977 e 1978. Em 2003 foi autorizado o funcionamento do Ensino Médio com início no ano letivo de 2004. Em 2012 iniciou o Ensino Médio Politécnico¹. Possui 03 turnos de funcionamento, sendo manhã, tarde e noite.

¹ De acordo com a Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul (RS, 2011): A reestruturação curricular do Ensino Médio foi implantada após debate com a comunidade escolar, que culminou com a Conferência Estadual do Ensino Médio e da Educação Profissional, em dezembro de 2011. A iniciativa tem entre seus objetivos propiciar o desenvolvimento dos alunos, assegurando-lhes a formação comum indispensável ao exercício pleno da cidadania e fornecer-lhes meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores; qualificar o estudante enquanto cidadão, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico e a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando teoria e prática, nas práticas pedagógicas. Além disso, pretende-se a redução da evasão e da repetência nesta modalidade de ensino e trazer para os bancos escolares cerca de 70 mil jovens que estão fora da escola. O Ensino Médio Politécnico articula as disciplinas a partir das áreas do conhecimento (Ciências Humanas, Ciências da Natureza, Linguagens e Matemática e suas tecnologias). No seminário Integrado os alunos desenvolvem atividades de pesquisa, colocando em prática os conhecimentos teóricos. A nova modalidade também busca preparar os jovens para a sua futura inserção no mundo do trabalho ou para a continuidade dos estudos no nível superior. O Ensino Médio Politécnico começou a ser implantado em 2012 para o 1º ano, em 2013 no 2º ano e em 2014 chegará ao 3º ano. (Fonte: http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/ens_medio.jsp?ACAO=acao1. Acesso em: 22 dez. 2014. Acesso em 22 dezembro de 2014).

Atualmente a Escola conta com 307 estudantes matriculados e frequentando, sendo 132 no Ensino Fundamental e 175 no Ensino Médio Politécnico. Destes 175, 66 estudantes estão no 1º ano (44 no diurno e 22 no noturno), 66 no 2º ano (48 no diurno e 18 no noturno) e 43 no 3º ano (30 no diurno e 13 no noturno). A idade média dos estudantes do Politécnico é de 14 a 17 anos. Os estudantes provêm de comunidades do interior, do centro da cidade e de municípios vizinhos. Quanto às condições sociais, econômicas e financeiras as famílias são de nível médio a baixo, a grande maioria sobrevive da agricultura familiar. 98% dos estudantes fazem uso do transporte escolar para chegar até a Escola.

A instituição conta com 38 professores, sendo 01 diretora, 03 vice-diretores, 01 orientador educacional, 02 supervisores, 02 professoras na biblioteca, 01 professora no laboratório de informática e 28 professores em sala de aula. Da totalidade dos professores e equipe diretiva, 10 possuem graduação, 26 pós-graduação, 01 licenciatura em curso e 01 possui o curso normal. A escola também possui outros 11 funcionários, sendo 2 secretárias, 1 monitora, 4 merendeiras e 4 serventes. Destes, 02 possuem Ensino Fundamental; 6, Ensino Médio; 1, técnico em contabilidade; 1, magistério; e 1 possui graduação. Também há o Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres.

O terreno da Escola possui um total de 40.000m², tendo 1.532,21m² de área construída, no restante temos quadra de cimento, campo de futebol, plantação de eucaliptos e no pátio há muitas árvores que proporcionam boa sombra. Para estacionamento de veículos utilizam as laterais da rua, não tendo estacionamento fechado.

Diante da realidade, a escola tenta melhorar a cada dia a qualidade da educação. Para tal dispõe de uma biblioteca atualizada, uma sala de recursos, um laboratório de ciências, laboratório de informática, que oferecem suporte para as práticas pedagógicas, sete salas de aula que comportam do 1ª ano do ensino Fundamental ao 3º ano do ensino Médio Politécnico, nos 3 turnos. Uma cozinha com refeitório com capacidade para 60 estudantes. Os sanitários são novos atendendo com excelência a todos os estudantes. Um pavilhão para as atividades diversificadas como: aulas do programa mais educação, aulas para o politécnico, reuniões de pais, professores, apresentações de trabalhos, etc.

A biblioteca possui em torno de 6.550 volumes e oferece momentos de leitura e pesquisa para os estudantes do Ensino Fundamental e Médio matriculados, bem

como para toda a comunidade. Os professores fazem hora da leitura semanalmente com suas turmas na biblioteca. Possui uma horta escolar, cultivo de hortaliças, sendo aproveitado o lixo orgânico da escola.

Está implementando o Ensino Fundamental de 9 anos, (ainda tem uma turma de 8ª série), que visa assegurar, a todas as crianças, um tempo mais longo de convívio escolar, maiores oportunidades de aprender e uma melhor aprendizagem sendo que esta não depende somente do aumento do tempo de permanência da escola, mas do emprego mais eficaz deste, para que o estudante aprenda.

Possui hoje o Ensino Médio Politécnico que teve início em 2012 com o 1º Ano, em 2013 teve o 1º e 2º Ano e 2014 tem o 1º, 2º e 3º Ano. O Ensino Médio Politécnico diurno tem na sua Base Curricular com 30 períodos semanais de aula e o noturno tem a Base Curricular com 25 períodos semanais de aula.

Para a análise dos questionários foi utilizado à técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Caracteriza-se, assim, como um método de tratamento da informação contida nas mensagens.

A proposta de Bardin (2006) constitui-se de algumas etapas para a consecução da análise de conteúdo, organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira etapa, denominada pré-análise, é a fase que compreende a organização do material a ser analisado com vistas a torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Compreende a realização de quatro processos: (I) a leitura flutuante (estabelecer os documentos de coleta de dados, o pesquisador toma conhecimento do texto, transcreve entrevistas); (II) escolha dos documentos (seleção do que será analisado); (III) formulação de hipóteses e objetivos (afirmações provisórias, que o pesquisador se propõe a verificar); (IV) elaboração de indicadores (através de recortes de textos nos documentos analisados, os temas que mais se repetem podem constituir os índices).

A segunda etapa é a exploração do material que diz respeito à codificação do material e na definição de categorias de análise (rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento esse efetuado

em razão dos caracteres comuns destes elementos) e a identificação das unidades de registro (corresponde ao segmento de conteúdo, temas, palavras ou frases) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem). Esta etapa é de suma importância, pois irá possibilitar o incremento das interpretações e inferência. Sendo assim, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2006). Na construção das categorias, o pesquisador deve-se fixar ao critério exclusividade, a fim de que um elemento não seja classificado em mais de uma categoria.

A terceira e última etapa consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta etapa, ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006).

Com o retorno dos questionários respondidos, os resultados foram analisados e, ao final, foi feita uma análise crítica da situação encontrada, mencionando conclusões.

Para o desenvolvimento do trabalho, o mesmo está dividido em 3 capítulos apresentados da seguinte forma: O primeiro capítulo aborda a gestão democrática e seus aspectos legais. No segundo capítulo, consta a gestão educacional e suas interfaces com a gestão escolar bem como os instrumentos da gestão escolar democrática. No terceiro capítulo, foram desenvolvidas a apresentação e a análise dos dados obtidos através do estudo de caso sobre a gestão democrática no contexto da Escola Estadual de Ensino Médio de Passa Sete-RS.

1 O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA

Historicamente a escola vinha sendo conduzida pela forma autoritária, onde era importante para a classe dominante a formação de indivíduos passivos e meros seguidores, sem capacidade de escolher e decidir. Compreende-se que no Brasil, a administração escolar está ligada aos princípios administrativos empresariais próprios de uma sociedade capitalista, na qual o interesse pelo capital é claramente presente.

Na sociedade capitalista a aula é, de fato, considerada o produto do processo de educação escolar. É a aula, enquanto mercadoria, que se paga no ensino privado. É também a aula que se tem como serviço prestado pela escola (pública ou privada) e que se avalia como boa ou ruim. Todavia, um exame mais acurado irá revelar que a aula consiste tão-somente na atividade que dá origem ao produto do ensino. Ela não é o produto do trabalho, mas o próprio trabalho pedagógico. (PARO, 2000, p.32).

A prática da administração escolar brasileira teve como base o modelo tradicional do taylorismo e do fordismo, onde os gestores centralizavam as decisões sobre o trabalho e o trabalhador com práticas autoritárias. Tais práticas no setor educacional, inspiradas nesses modelos, tiveram ampla predominância durante os governos militares e as decisões eram tomadas de cima para baixo, não havendo participação da comunidade na gestão da Escola.

Refletindo acerca do Taylorismo-Fordismo e relacionando-os com a educação, percebemos os reflexos destes, na fragmentação do ensino, onde cada um tem a sua função, sua carga horária, na hierarquização e na organização das disciplinas, que tem como resultado a perda do sentido e o repúdio por parte dos alunos a determinadas disciplinas onde os conteúdos são apresentados de maneira desvinculada e desconexa onde muitas vezes os educandos não são levados a pensar, refletir e sim a decorar para passar de ano e atingir metas traçadas pelos governantes, a nota é prioridade assim como o salário do trabalhador.

Tal perspectiva administrativa fez com que gestores tornassem-se burocratas, centralizassem as decisões, em relação a isso, Lück (2006) afirma que “o diretor de escola depara com situações em que se reduza a mero repassador de ordens burocratas atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para educação, capataz de limpeza e organização do prédio escolar [...]”

Ao encontro, desse pensamento, autores questionam a possibilidade de democracia no capitalismo, como é o caso da autora Ellen Wood. Em sua dissertação de mestrado, Amaral (2010) baseia-se nos argumentos desta autora, para quem:

Na democracia capitalista, a separação entre a condição cívica e a posição de classe opera nas duas direções: a posição socioeconômica não determina o direito à cidadania – e é isso o democrático na democracia capitalista -, mas como o poder do capitalista de apropriar-se do trabalho excedente dos trabalhadores não depende da condição jurídica civil privilegiada, a igualdade civil não afeta diretamente nem modifica significativamente a desigualdade de classe – e é isso que limita a democracia no capitalismo. As relações de classe entre capital e trabalho podem sobreviver até mesmo à igualdade jurídica. E ao sufrágio universal. Neste sentido, a igualdade política na democracia capitalista não somente coexiste a desigualdade econômica, mas a deixa fundamentalmente intactas. (WOOD, 2003 apud AMARAL, 2010, p. 43).

Luce e Medeiros (2006 apud AMARAL, 2010, p. 43-44) explicam que, nessa forma de democracia, “o eleitorado é homogeneizado e o centro do debate são as normas do processo democrático, reduzido às eleições de elites políticas”. A democracia representativa, desse modo, permite que a elite governe, em nome de uma massa populacional e de um suposto consenso.

Conforme Amaral (2010, p. 44) a democracia é tida apenas como método, ou melhor, como meio de garantir a liberdade econômica. Trata-se, portanto, de democracia restrita e sem finalidades coletivas e sociais de construção de uma sociedade mais justa, humana e solidária. Tal perspectiva vai de encontro a uma verdadeira concepção democrática, a participativa, em que a democracia é entendida como:

Forma de aperfeiçoamento da convivência humana, construída histórica e culturalmente, que deve reconhecer e lidar com as diferenças, ser inclusiva das minorias e das múltiplas identidades, implicar a ruptura com as tradições e buscar a instituição de novas determinações. Enfim, é a concepção de a convivência humana deve ser mediada por uma ‘gramática democrática’, provocadora de rupturas positivas e indeterminações, por meio do exercício coletivo e participativo do poder político, para que se possa seguir avançando para novos desejados estados de vida em sociedade. (LUCE; MEDEIROS, 2006, apud AMARAL, 2010, p.44).

Com base na democracia, atualmente espera-se que a escola estimule o desenvolvimento de indivíduos críticos, autônomos e participativos, capazes de decidir seu próprio caminho e que se sintam responsáveis pelo destino da comunidade na qual estão inseridos.

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los. (PARO, 2000, p. 7).

Atualmente a administração escolar vem sendo encarada com uma visão de transformação na qual os processos na sociedade globalizada se tornam mais democráticos unindo forças para que a manifestação da democracia escolar se concretize. Nesse sentido, a gestão escolar, deve ter a consciência da importância do seu papel, pois o resultado de todas as ações deve ser uma educação de qualidade.

Pode-se analisar gestão democrática como uma prática político-pedagógica e administrativa, em que o(a) diretor(a), através da articulação entre os diversos segmentos da escola, modifica as relações de poder, transformando-as em ações organizadas, transparentes e autônomas. Gestão é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia”. (CURY, 1997, p. 27).

Nesse momento, é necessário rever conceitos como:

O termo “gestão democrática da educação” emerge significando a defesa de mecanismos mais coletivos e participativos de planejamento e administração escolar. A gestão democrática da educação passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho, onde diferentes interesses podem se confrontar e, ao mesmo tempo dialogar em busca de conquistas maiores. (OLIVEIRA, 2002, p. 136)

Segundo Lück (2000, p. 15), o entendimento do conceito de gestão, já pressupõe em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Na educação, para que a gestão democrática se consolide, é preciso à participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional como a família, o governo e a sociedade através de um trabalho coletivo na busca de ações concretas. Como afirma Dourado (2003, p. 62), “na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs”. Os graves problemas na educação só

serão solucionados quando houver a participação de todos no sentido de acontecer à verdadeira democratização, pois, ela amplia as oportunidades de se criar uma educação que atenda a todos no âmbito escolar.

É no dia a dia, por meio da participação, da interação dos alunos, professores e da comunidade que o gestor educacional pratica uma gestão democrática, na qual todos possam sentir-se seguros em opinar e sugerir. Uma escola democrática pode ser definida como:

Uma instituição que se propõe instruir e formar alunos e alunas por meio da participação, juntamente com professores e professoras, no transcorrer das tarefas de trabalho e convivência docente. Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. Caberá a ela ter cuidado e não limitar em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir. De fato, uma escola democrática deseja que a participação de alunos e alunas e a responsabilidade dos educadores e das educadoras sejam complementários, de acordo com as idades e as diferentes circunstâncias de cada escola. Uma escola democrática é uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores. Além disso, uma escola democrática é, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que permitem incrementar paulatinamente a amplitude de sua participação na comunidade. (PUIG, 2000, p. 27-28).

Desse modo, conforme Silva (2009), compreendemos que gestão democrática resulta da construção pessoal e coletiva dos envolvidos no processo com suas idas e vindas, acertos e erros, sucesso e fracasso, ganhos e perdas que fazem parte do educar democrático e participativo, valorizando o modo crítico e o olhar diferenciado que o aluno terá sobre a sociedade e a atuação dos educadores considerando o caráter e os valores que estão agregados a cada indivíduo.

A gestão democrática é um instrumento de transformação das práticas escolares. Para Libâneo (2004), a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma. Compreende-se que a escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar. Na escola de gestão democrática o(a) diretor(a) é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade.

Assim, indica que uma verdadeira gestão democrática tem o direito de definir os seus princípios de gestão e as decisões não centralizadas no(a) diretor(a) cedem

lugar a um processo de fortalecimento da função social e dialética da escola por meio de um trabalho coletivo entre todos os segmentos participantes e a comunidade escolar, como forma de unir forças para se alcançar os meios pretendidos com suas ações, que normalmente é um ensino e aprendizagem de qualidade e uma formação plena do aluno.

1.1 Aspectos legais da gestão democrática

As discussões sobre a gestão democrática da escola remontam à década de 1980, período em que o país saía de um regime ditatorial (1964-1985), exigindo relações mais democráticas, mas ela só foi reconhecida legalmente a partir de sua implementação na Constituição Federal de 1988.

Para Cury (2010, p. 14):

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de debates, reflexões e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206 apresenta como o ensino deve ser ministrado com base nos seguintes princípios básicos:

- I. Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III. Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV. Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V. Valorização dos profissionais do ensino, garantidos, 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;
- VI. Gestão democrática do ensino.

Visto que a gestão democrática do ensino figura como norma jurídica desde a Constituição de 1988, a democratização supõe convivências e diálogo na busca de alcançar objetivos comuns, sendo a escola peça fundamental, através de uma gestão democrática, como meio de promover o direito do ser humano de ser capaz de discutir, de elaborar e aceitar regras, e assim se desenvolver plenamente.

Conforme determina o artigo 3, inciso VIII, o 14 com seus incisos I e II e o 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

Art. 3ª O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

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

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Estes artigos da LDB, acima citados, dispõem que a “gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local” (VIEIRA, 2005). Precisamos ressaltar que a democracia na escola por si só não tem significado, portanto ela só faz sentido se estiver atrelada a uma percepção de democratização da sociedade.

Sabe-se que o princípio da gestão democrática na educação, que pode ser encontrado na Constituição Federal de 1988 e na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), se concretiza na Lei nº 13.005 de 26 de junho de 2014 que aprovou o Plano Nacional de Educação- (PNE - 2014/2024):

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade.

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014)

A gestão democrática não deve ser vista somente como um aspecto legal, mas sim como instrumento de tomada de decisão coletiva, devendo-se avançar no sentido da escola se tornar um espaço público onde as relações e as tomadas de decisões devam ser efetivadas de forma transparente e coletivamente.

Um dos instrumentos da Gestão Democrática é a participação da comunidade escolar em conselhos como o Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres (CPM) e

Conselho de Classe. Portanto, a atuação da comunidade exercendo a Gestão Democrática acontece por meio desses grupos e na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico.

Segundo Coelho e Volsi (2010), a Gestão Democrática é uma das expressões utilizadas no cenário educacional para explicar a forma de organização, funcionamento e gerenciamento da educação na contemporaneidade. Para o melhor entendimento do que seja a Gestão Democrática, a seguir discutiremos a Gestão Educacional e a Gestão Escolar que compõem os novos padrões de gestão da educação pública brasileira.

2 GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS INTERFACES COM A GESTÃO ESCOLAR

Entende-se que a gestão educacional e a gestão escolar se interpenetram e se definem mutuamente. Ao tratar do assunto, Vieira (2006) aponta dimensões da gestão da educação, incluindo a gestão educacional, gestão escolar e a gestão democrática da educação. Segundo Vieira, a gestão educacional refere-se à dimensão macro da educação, estando, portanto, ligada à política educacional. Assim, a gestão educacional:

[...] refere-se a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino ou de outras ações que desenvolvem no âmbito específico de sua atuação. (VIEIRA, 2006, p.35).

Conforme determina o artigo citado abaixo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

Art. 2º 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.

É necessário que haja políticas públicas que permitam a execução desse direito. Com isso, a responsabilidade pelos níveis de educação oferecidos é dividida entre os sistemas federal, estadual e municipal. Os Artigos 9, 10 e 11 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional apresentam como é essa distribuição e as responsabilidades de cada órgão:

Art. 9º A União incumbir-se-á de:

I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;

III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;

IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de

ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior.

Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;

III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio a todos que o demandarem, respeitado o disposto no art. 38 desta Lei;

VII - assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual.

Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e aos Municípios.

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. (BRASIL, LDB-9394/96).

A gestão escolar relaciona-se à dimensão micro do sistema escolar, estando mais proximamente vinculada à proposta pedagógica da escola. Segundo Vieira (2006, p.35), a Gestão Escolar “[...] situa-se no campo da escola e diz respeito a

tarefas que estão sob sua esfera de abrangência.” Vieira ainda salienta que ambas as instâncias da gestão da educação devem estar mutuamente articuladas, pois a razão de sua existência [...] é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão da educação, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade - promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos. (VIEIRA, 2006, p. 36).

Segundo Coelho e Volsi (2010), gestão escolar refere-se ao estabelecimento de ensino, sendo assim, tem suas responsabilidades previstas na LDBEN de 1996, como por exemplo, elaborar e executar sua proposta pedagógica, assegurar o cumprimento dos dias letivos, orientar a elaboração e cumprimento do plano de cada docente, e criar integrações entre a comunidade e a escola, entre outras.

Conforme Lück (2000):

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Nota-se que cada órgão cumprindo com suas responsabilidades é possível garantir o direito de todos à educação. Levando em consideração a Gestão Democrática é necessária essa integração, “para que coletivamente, seja construída a cultura de que a escola pública é para todos, e, portanto, é responsabilidade de todos” (COELHO; VOLSI, 2010, p. 69).

2.1 Instrumentos da Gestão Escolar Democrática

Com relação aos instrumentos da gestão escolar democrática, destacam-se, no âmbito da maioria das escolas públicas, o Conselho Escolar, a elaboração do

Projeto Político Pedagógico e o Conselho de Classe. Estas instâncias são espaços de organização coletiva, compostas por representantes dos segmentos escolares, com a finalidade de efetivar o processo de gestão participativa em termos de reflexão crítica e tomada de decisão coletiva, a respeito de questões que influenciam o processo de ensino-aprendizagem, buscando formas de participação ampliadas de todos os segmentos da comunidade escolar (BRASIL/MEC, 2014, p. 31).

2.1.1 Conselho Escolar

É o órgão colegiado responsável pela gestão da escola, em conjunto com a direção, representado pelos segmentos da comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários. “O conselho será a voz e o voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu Projeto Político Pedagógico” (BRASIL, 2004, p. 37).

De acordo com o Ministério da Educação os Conselhos escolares são:

Órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolares e locais, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. (BRASIL, 2004, p. 34-35).

É importante ressaltar que a gestão colegiada aponta uma mudança de paradigma, passando da gestão centralizadora, verticalizada e burocrática (LIBÂNEO, 2001) para uma gestão democrática da escola, onde a participação e o envolvimento da comunidade é um importante meio de assegurá-la, pois possibilita o envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Paro ao se referir sobre os mecanismos de ação coletiva na escola, argumenta que:

De todos os mecanismos de ação coletiva na escola, o mais acionado e o que mais suscitou polêmicas, expectativas e esperanças nas últimas décadas foi o conselho de escola. Temido por diretores, que receavam perder seu poder no controle da unidade escolar; reivindicado por professores e suas entidades sindicais que pretendiam com ele minimizar o autoritarismo do diretor e ter acesso ao poder nas unidades escolares; e objeto de luta de movimentos populares que viam nele a oportunidade de reivindicar mais e melhor educação, o conselho de escola, junto com a eleição de dirigentes escolares, têm sido as características mais conspícuas das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola. Muito embora suas atribuições de partilha do poder nem sempre se realizem inteiramente de acordo com os desejos de seus idealizadores ou como constam nos documentos legais que o institucionalizam, o conselho de escola permanece como um instrumento importantíssimo, se não de realização plena da democracia na escola, pelo menos de explicitação de contradições e de conflitos de interesses entre o Estado e a escola e, internamente a esta, entre os vários grupos que a compõem. (PARO, 2009, p. 13).

Portanto, o fortalecimento do Conselho Escolar, por meio de uma gestão participativa e clara contribui com a progressiva autonomia das escolas e, desse modo, fortalece o papel da escola e da Comunidade na oferta de uma educação básica de qualidade.

2.1.2 Projeto Político Pedagógico

Conforme Vieira (2008), para a LDB, o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a principal das atribuições das unidades de ensino, devendo ela, assim, na sua gestão trilhar um caminho orientado por esta finalidade.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico não deve ser visto apenas como um instrumento burocrático para satisfazer essa exigência legal, mas também objetiva um novo significado à atuação da escola, na medida em que essa construção se dá a partir da necessidade de estruturar propostas que norteiem as práticas educacionais.

O Projeto Político Pedagógico deve mostrar a visão macro que a escola deseja, seus objetivos, metas, ações tanto pedagógicas como administrativas. A articulação entre o Projeto Político Pedagógico, enquanto exigência normativa visa o acompanhamento das ações, a avaliação e utilização dos resultados, com a

participação e envolvimento das pessoas, o coletivo da escola, pode levá-la a ser eficiente e eficaz. Daí a notória ênfase dada pelos mecanismos legais à escola democrática.

Conforme Veiga o Projeto Político Pedagógico “É também um instrumento que identifica a escola como uma instituição social, voltada para a educação, portanto, com objetivos específicos para esse fim.” (p. 13, 2001). A participação de todos na elaboração do projeto e as decisões não sendo somente centralizadas no Gestor cedem lugar a um trabalho coletivo promovendo uma gestão escolar democrática.

2.1.3 Conselho de Classe

No processo de gestão democrática, o Conselho de Classe é essencial, pois [...] “guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola e tem por objeto de estudo o processo de ensino que é o eixo central em torno do qual se desenvolve o processo de trabalho escolar” (DALBEM, 1996, p. 16).

Dalben (2004) conceitua Conselho de Classe como:

O Conselho de Classe é um órgão colegiado, presente na organização escolar, em que vários professores das diversas disciplinas, juntamente com os coordenadores pedagógicos, ou mesmo os supervisores e orientadores educacionais, reúnem-se para refletir e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos das diversas turmas, séries ou ciclos. (p. 31).

Vasconcellos (1994, p. 72-73) afirma que os Conselhos de Classe podem ser importantes estratégias na busca de alternativas para a superação dos problemas pedagógicos, comunitários e administrativos da escola. São organizados através de reuniões durante o ano onde devem participar professores, pedagogos, direção, alunos ou seus representantes, auxiliares de disciplina e pais, a fim de ter uma visão de conjunto e o seu enfoque principal deve ser o processo educativo. Nessa reunião devem ser apontadas as necessidades de mudança em todos os aspectos da escola, devem ser tomadas providências, registradas e avaliadas no Conselho seguinte.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO DE PASSA SETE-RS

De posse dos questionários respondidos na escola, utilizou-se o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciando com a pré-análise, na qual se escolhe os documentos, se formula hipóteses e objetivos para a pesquisa, na exploração do material, na qual se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e no tratamento dos resultados e interpretações.

3.1 Democracia e Gestão Democrática

Analisando o retorno dos questionários, pôde-se constatar que 100% das pessoas responderam e entregaram a ferramenta de pesquisa. A partir disso verificou-se o interesse deles em participar da pesquisa e pode-se subentender que todos demonstraram conhecimento sobre o que é democracia e gestão democrática, o que pode ser percebido pelas falas dos entrevistados relatadas abaixo:

Democracia é uma forma de constituição política em que os cidadãos elegem representantes para governar em benefício da maioria. Democracia pressupõe a possibilidade de uma vida melhor para todos. É um processo construído dia a dia nas relações, não é algo dado, mas sim em permanente construção. (Entrevistado A).

De acordo com Sacristán (1999, p. 57) democracia pode ser definida como um conjunto de procedimento para poder conviver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo já não há nenhum poder. São os cidadãos livres que determinam a si mesmos como indivíduos e coletivamente.

Paro (2000, p.78) defende que:

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se,

portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata.

Saviani (1994, p. 54) afirma que:

A relação entre a democracia e educação se caracteriza pela dependência e influência recíproca. A democracia depende da educação para o seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para o seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana.

Para Ferreira (2000, p. 169):

Igualdade de oportunidades para a democracia significa igualdade de possibilidades reais para todos que são desiguais e, como tal, necessitam de todas as possibilidades diferenciadas para se desenvolverem. Significa compreender o respeito que todos os seres humanos devem merecer por parte do poder público, das instituições e de todos, reciprocamente, no sentido de possibilitar seu desenvolvimento como pessoa humana.

Assim democracia e educação são inseparáveis, pois a escola é um espaço de pleno exercício da democracia onde as decisões devem ser resultado de discussões entre todos os envolvidos, levando-os a questionar, a participar e a ter conhecimentos necessários para a exigência de seus direitos.

Para Andrade (2004)

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade (ANDRADE, 2004, p. 17).

Essa ideia vai ao encontro do que pensam um dos entrevistados:

Gestão democrática ocorre com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar havendo tomada de decisões em conjunto, respeitando a opinião de todos, trabalhando em um clima de respeito, confiança e harmonia, possibilitando mudanças significativas no ambiente escolar visando o sucesso do aluno. (Entrevistado D).

3.2 Gestão Democrática na Escola pesquisada

Quando questionados sobre se o modelo de gestão desenvolvido, 100% afirmou que nesta escola este modelo é democrático. Sobre as estratégias que permitem afirmar que nela são praticados os princípios da gestão democrática os

entrevistados citaram: descentralização do poder; participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico, calendário escolar, regimento, planos de estudo; ambiente motivador; participação de todos os segmentos nos processos decisórios da escola; valorização dos profissionais da educação; transparência administrativa, financeira e pedagógica.

De acordo com Campos (2004, p. 10-11),

[...] a discussão da gestão escolar em uma perspectiva democrática requer que se destaquem alguns elementos: a descentralização do poder do diretor, a autonomia do corpo docente e do quadro administrativo, a participação de alunos e comunidade na construção coletiva e na definição dos objetivos da escola [...].

De acordo com Libâneo (2004, p. 79):

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

Portanto, devem-se fortalecer esses princípios na busca da qualidade da educação.

3.3 Participação da comunidade na Escola

Segundo os entrevistados, a escola pesquisada busca estimular a participação da comunidade escolar através de palestras, encontros com atividades culturais e recreativas, envolvimento de todos em projetos escolares, confraternizações, conversas informais em horários variados para abranger o maior número possível de pessoas, reuniões com todos os segmentos para informá-los sobre o que está acontecendo na escola, solicitando sugestões e colaboração para alcançar metas e melhorar assim a qualidade do ensino.

De acordo com Cury (2001, p. 51):

Não navegue mais sozinho. Não seja autossuficiente. Treine dividir o barco de sua vida com seus íntimos. Treine penetrar no barco de alguém [...]. Uma mão lava a outra. A família deve ser uma grande equipe. Os colegas de trabalho deve ser uma grande família. A gestão participativa em qualquer

esfera social expande as soluções e transforma o ambiente num oásis. Trabalhar em equipe é uma arte.

Segundo Maia e Bogoni (2008), para realizar uma gestão democrática é preciso acreditar que a atuação do todo conjuntamente “têm mais chances de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola”. Quanto maior for o número de pessoas participando na vida escolar, maior é probabilidade de “estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educadores e comunidade escolar”, pois:

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências. (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

Desta forma, nota-se a importância da participação de todos com igualdade e com liberdade para expor suas opiniões, mesmo que contrárias.

3.4 Vantagens da Gestão democrática

Quanto às vantagens da gestão democrática na educação inúmeras foram relatadas pelos entrevistados e, neste contexto torna-se importante o que foi exposto pelos entrevistados a seguir:

A principal vantagem é a descentralização do poder, dando maior autonomia pedagógica, financeira e administrativa para a instituição, com isso a escola elabora seu Projeto Político Pedagógico de acordo com a identidade da escola. (Entrevistado I).
Através da Gestão Democrática ocorrem mecanismos de participação coletiva, transformam-se as relações de poder possibilitando a todos os segmentos da comunidade escolar a participação nas decisões administrativas, pedagógicas e financeiras da escola. A Gestão Democrática assegura ações solidárias entre os sujeitos envolvidos e dá ênfase ao trabalho coletivo para a busca de uma visão compartilhada na escola. (Entrevistado D).

Tais afirmações correspondem ao pensamento de autores como Schwartz, Araújo, Rodrigues (2009) e Gadotti (2010a), para quem:

Cabe ressaltar, que quando falamos em participação não estamos nos referindo apenas à presença desses segmentos em reuniões de pais,

plantões pedagógicos, conselhos de classes, conselhos de escola e outras, mas sim, de participação na tomada de decisões. (SCHWARTZ, ARAUJO E RODRIGUES, 2009, p. 61).

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. Para isso, precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola para sermos meros clientes dela. (GADOTTI, 2010a, p.03).

Também para Gadotti e Romão (2004, p. 66), “não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico”. Portanto, é necessário garantir espaço de participação possibilitando assim a gestão democrática para a melhoria da prática educativa.

3.5 Projeto Político Pedagógico

A qualidade da educação não depende somente de uma gestão democrática, mas também de um Projeto Político Pedagógico dinâmico e norteador. A pesquisa revelou que a escola sempre leva em consideração a realidade local na elaboração do Projeto Político Pedagógico e que este é construído e vivenciado por todos os envolvidos com o processo educativo da escola, o que pode ser percebido pelas falas relatadas:

Os princípios norteadores do PPP devem estar interligados levando em consideração além das metas à democratização do acesso e permanência com sucesso do aluno; a autonomia; a relação entre a escola e a comunidade; a valorização dos profissionais da educação; uma gestão democrática; a qualidade do ensino com uma boa organização curricular. Assim relacionados e trabalhados em harmonia, todos os envolvidos serão partes ativas na construção do Projeto, resultando no retrato de quem somos e de quem queremos ser. (Entrevistado C).

Para Vasconcellos (1995, p. 143):

Projeto Pedagógico [...] é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da instituição.

Por isso, não deve ser entendido como um documento acabado, mas sim, em constante construção, tendo em vista, que com o passar dos tempos algumas práticas precisam ser revistas e modificadas, pois a cada ano surgem diferentes

necessidades. Anualmente o Projeto Político Pedagógico desta escola é revisto e atualizado através de reuniões em que são debatidos o diagnóstico do contexto escolar, seus objetivos, metas e ações, formas de avaliação, formas do conselho de classe participativo, isso tudo sempre com a participação e o envolvimento da equipe diretiva e pedagógica, dos professores, alunos, conselho escolar, representantes do CPM e comunidade escolar, as maiores alterações feitas atualmente foi no ano de 2012 com início do Ensino Médio Politécnico.

Para Veiga (2004, p.13):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside à possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Analisando o Projeto Político Pedagógico da instituição, verificou-se que, em síntese, a proposta pedagógica desta escola tem como referencial uma Educação de qualidade, democrática, participativa e comunitária, visando preparar os alunos para o exercício da cidadania através da prática e cumprimento de direitos e deveres, uma educação que possibilite a inclusão e ofereça uma aprendizagem significativa a todos, que leve a conscientização dos valores, humanização, atendendo as diferenças e especificidades de cada um dos envolvidos, desenvolvendo conteúdos significativos que propiciem conhecimentos e habilidades com a participação ativa do educando com uma gestão participativa e democrática de todos os envolvidos, considerando a pluralidade cultural da comunidade escolar. Ressaltou-se também, que as ações propostas estão de acordo com as necessidades, interesses e realidade da escola e toda a sua comunidade. O Projeto Político Pedagógico não está só no papel, sendo vivenciado diariamente pela escola dando a oportunidade desta oferecer um ensino com real qualidade a seus alunos.

3.6 Conselho Escolar

O Conselho Escolar é uma ferramenta essencial para o bom andamento da escola, bem como tem um papel importante para o desenvolvimento da democratização da educação e da escola. De acordo com os questionários 3 entrevistados disseram não conhecer seu funcionamento e 9 entrevistados destacaram que possuem conhecimento sobre o Conselho de Escolar da instituição, o que pode ser percebido pelas respostas abaixo:

O Conselho Escolar tem funções deliberativa, consultiva e fiscalizadora. Participa de reuniões quando solicitado para elaborar planos de aplicação dos recursos financeiros vindos do Estado, também fiscaliza e aprova a aplicação destes recursos; analisa e aprova o calendário escolar, o Regimento, Projeto Político Pedagógico; coordena o SEAP (Sistema Estadual de Avaliação Participativa); colabora com Direção em casos de alunos com problemas disciplinares. O Conselho Escolar é formado por todos os segmentos da Comunidade Escolar. (Entrevistado B).

O funcionamento do Conselho Escolar ocorre através de encontros periódicos (de acordo com a necessidade) com o intuito de apoiar e fiscalizar a administração, as finanças e os aspectos pedagógicos. As decisões tomadas tem um objetivo comum que é a melhora da qualidade da educação e também reforça a ligação família-escola e escola-comunidade. (Entrevistado D).

O Conselho Escolar tem o propósito de participar ativamente de decisões que envolvem o ambiente escolar.

O Conselho Escolar, entre outros mecanismos, tem papel decisivo na gestão democrática da escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. (GRACINDO, 2007, p. 39).

De acordo com sua realidade a escola estabelece como deve ser o funcionamento do Conselho Escolar. Assim, é necessário levar em consideração alguns aspectos:

- a) O projeto de educação que a escola vai desenvolver, dando sentido as suas ações, deve ser discutido, deliberado e seguido por todos.
- b) O sentido de pluralidade nas relações sociais da escola, com respeito as diferenças existentes entre os sujeitos sociais, deve ser a marca do processo educativo.
- c) A unidade do trabalho escolar deve ser garantia utilizando-se o Projeto Político Pedagógico da escola como instrumento para impedir a fragmentação das ações.
- d) O sentido de qualidade na educação não pode ser uma simples transposição deste conceito do mundo empresarial para a escola, isto é, na educação, esse sentido necessita estar referenciado no social e não no mercado.

- e) A escola como um todo é responsável pelo sucesso ou pelo fracasso do estudante, partilhando a responsabilidade pelo desenvolvimento da prática educativa.
- f) A aprendizagem é decorrente da construção coletiva do conhecimento e não se basta à transmissão de informações.
- g) Na avaliação da aprendizagem do estudante, cabe verificar mais do que o produto da aprendizagem, cabe analisar todo o processo no qual ele se desenvolveu. Assim, devem ser considerados: o contexto social; a gestão democrática; a ação docente; e as condições físicas, materiais e pedagógicas da escola.
- h) O tempo pedagógico precisa ser utilizado da melhor forma possível, organizando-o de acordo com as peculiaridades e necessidades da escola.
- i) A escola, como equipamento social público, deve ser transparente nas suas ações.
- j) Os espaços de participação nas decisões da escola devem ser ampliados cada vez mais, seja no processo de escolha de dirigentes, seja nas deliberações acerca das questões financeiras, pedagógicas e administrativas.
- l) A solidariedade e a inclusão social são princípios fundamentais da escola. (GRACINDO, 2007, p. 40).

3.7 Cenário social, avanço tecnológico e realidade social

Uma gestão democrática ativa precisa promover um espaço educativo que visa formar cidadãos críticos e atuantes, com competências e habilidades para viver em sociedade. Ao serem indagados sobre a forma que a gestão busca trabalhar tendo em vista o atual cenário social, o avanço tecnológico e as questões sociais da realidade local, destaco as seguintes respostas:

Busca trabalhar incentivando o ensino com o uso das tecnologias para que os alunos aprimorem seus conhecimentos e possam também melhorar as condições sociais. (Entrevistado N).

Nesta escola a realidade dos alunos é levada em conta, suas dificuldades de acesso, suas necessidades sociais e econômicas são diagnosticadas e tratadas de forma igualitária, não existe discriminação, todos tem acesso à comunicação e a tecnologia. (Entrevistado H).

A sociedade globalizada e os avanços tecnológicos têm levado a escola em busca de novas alternativas para a sua prática pedagógica. Conforme Balbinot (2005, p.2):

A escola deve ser mais ousada, inovadora e prazerosa, para que o aluno construa seus saberes, com alegria e prazer, possibilitando a criatividade e o pensar criticamente. As aulas devem transpor os limites do ensino tradicional, das aulas condutivistas e livrescas e permitir aos alunos vivenciar os conteúdos além das salas de aula.

De acordo com Melo (2010, p. 3):

Na era digital em que vivemos as tecnologias se encontram por toda a parte, no trabalho, em casa e nas ruas elas sempre estão em evidência, sendo incontestável o fascínio que exercem principalmente entre as crianças e os adolescentes. As transformações geradas pelo fenômeno da globalização, incrementada por recursos tecnológicos, como a televisão, o computador, a internet, o celular, entre outros, alteraram nossa sociedade. A escola diante disto, não pode ficar alheia, ela precisa se adaptar e ensinar ao aluno como conviver com essas novas tecnologias também dentro da escola, para que ele possa atuar como cidadão participante dentro e fora do contexto educacional.

Através das TICs os alunos e professores podem interagir com o mundo buscando diferentes fontes de informação, ampliando seus conhecimentos. A utilização das tecnologias faz com que o processo de ensino e aprendizagem ultrapasse a sala de aula, facilitando a aprendizagem.

Segundo Valente (1999), a mudança que todos desejam é que a educação deixe de ser vista como a transmissão de conhecimentos, como se o aluno fosse um “baú” onde são depositados conteúdos segmentados. O que queremos propor é um ambiente onde o próprio aluno “põe a mão na massa”, de forma que pense, desenvolva, reflita sobre determinada situação, com a mediação do professor, construindo, dessa forma, seu próprio conhecimento.

Diante dessa realidade, delineiam os desafios da gestão escolar sobre esses temas, que deve incentivar e contribuir para a formação dos alunos, com experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com a realidade local para o desenvolvimento da capacidade de participar criticamente nas questões da sociedade.

3.8 Conselho de classe

Sabe-se que o Conselho de Classe é um órgão colegiado, presente na organização escolar, caracterizado como espaço de avaliação coletiva do trabalho escolar e como instrumento de democratização das relações escolares. Questionados sobre como é realizado o Conselho de Classe na escola todos responderam que é de forma participativa destacando a seguinte fala:

O Conselho de Classe é participativo, realizado ao final do trimestre ou quando se faz necessário. Alunos, professores, supervisão, orientação e direção realizam uma mesa redonda, onde cada parte envolvida no

processo coloca sua opinião de como está e se houve mudanças. Os professores colocam suas opiniões sobre as notas e o comportamento dos alunos. Os alunos dão sua opinião sobre suas dificuldades, mudanças e sobre os professores com relação ao entendimento e o andamento das aulas. A equipe diretiva, supervisão e orientação são mediadoras do diálogo. (Entrevistado C).

No Conselho verifica se os objetivos, processos, conteúdos e relações estão coerentes com o referencial de trabalho pedagógico da escola. Sob esse ponto de vista, ele é uma forma de avaliação, de controle da realização da proposta pedagógica (PERRENOUD, 1998).

É fundamental que os profissionais passem a organizar-se e solidarizar-se em práticas comuns coletivas, em conformidade com projetos e objetivos também comuns, eliminando a tendência corporativa de proteção de espaços. E, nesse processo, é fundamental que o discente coloque-se como sujeito ativo, reflexivo e participante das transformações. (DALBEN, 1996, p. 175).

O conselho de Classe cumprirá sua função quando realmente auxiliar professores e alunos a reorientar sua ação pedagógica para a próxima etapa do trabalho na escola e não apenas para classificar os alunos.

3.9 Autonomia na organização do trabalho escolar

O modelo de organização com base na democracia e na autonomia é um desafio aos sistemas educacionais desde a Constituição Federal de 1988 e pela LDB - Lei 9394/96, quando questionados sobre se a escola possui autonomia na organização do trabalho escolar responderam que na maioria das vezes existe autonomia, porém às vezes é preciso seguir normas ministradas pelo sistema. Destaco algumas respostas sobre este assunto:

Possuímos autonomia parcial, pois dependemos de orientações da mantenedora, tanto pedagógica como financeira e administrativa. (Entrevistado B).

Possuímos sim, pois os professores tem acesso aos recursos educacionais e didáticos, possuem liberdade para organizar suas aulas e tem apoio necessário para desenvolver projetos escolares. (Entrevistado H).

Sim, porque ocorre o compartilhamento de ações e decisões, incentivando o sentimento de corresponsabilidade entre todos, propondo encontros onde surgem formas de agir para concretizar ideias, projetos visando o direito de todos à educação de qualidade. (Entrevistado D).

Sabe-se que a autonomia é um princípio de gestão quando possibilita a participação de todos os envolvidos na tomada de decisões, promovendo a avaliação dos resultados e planejando ações, atividades e projetos a serem desenvolvidos pela escola. Sendo assim, “o que está em causa não é ‘conceder’ maior ou menor autonomia às escolas, mas sim reconhecer a autonomia como um valor intrínseco à sua organização, e utilizar essa autonomia em benefício das aprendizagens dos alunos”. (BARROSO, 2003, p. 21).

Para tanto na perspectiva de uma proposta de formação humana integral e de garantia do acesso à educação e ao direito à aprendizagem, denota a escola na organização do seu trabalho pedagógico:

[...] levar em conta a origem das famílias e reconhecer as diferenças entre os referenciais culturais de uma família nordestina e de uma família gaúcha, ou ainda, reconhecer que, no interior dessas famílias e na relação de umas com as outras, encontramos indivíduos que não são iguais, mas que têm especificidades de gênero, raça/etnia, religião, orientação sexual, valores e outras diferenças definidas a partir de suas histórias pessoais. (BRASIL/MEC/SEPPPIR, 2009, p. 23).

E, segundo Chamusca (2006, p. 8):

[...] torna-se autônoma a escola que, primeiro, situa e adapta seu projeto pedagógico à realidade local, incorporando e buscando compreender os valores culturais, as práticas sociais, os costumes e manifestações artísticas de sua comunidade adquirindo uma identidade [...].

Na concepção de Luck a autonomia no âmbito escolar é algo que:

[...] consiste na ampliação do espaço de decisão voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria do ensino. A autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. (LÜCK, 2000, p. 21).

Desse modo, conforme a autora, a autonomia e a descentralização são conceitos construídos reciprocamente, mediante processo de democratização que vai exigir práticas democráticas no cotidiano da escola.

Portanto é importante ressaltar que a autonomia da escola compreende uma conquista contínua, que requer tanto a preparação da escola quanto dos indivíduos para a autonomia pessoal como prerrogativa necessária para a qualidade da educação (FREITAS, 2000).

Sendo assim, a autonomia se baseia na interação de todos os indivíduos na tomada de decisões. Apesar de algumas limitações é importante que a escola busque maneiras de superá-las articulando-se com a comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos estudos realizados, a partir dos objetivos propostos, formulados a partir do problema que era analisar o modelo de gestão democrática, verificando a importância e a participação de todos os segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola; constatou-se que escola, família e comunidade devem andar juntas para que aconteça a descentralização do poder, o exercício de democracia e conseqüentemente uma escola autônoma e emancipatória voltada para a promoção de um ensino aprendizagem com qualidade e envolvimento de todos.

No desenvolvimento deste trabalho, através da pesquisa, pode-se perceber que a gestão democrática não acontece fragmentada e isolada, mas sim com compartilhamento de ideias e com ações coletivas que garantem uma melhor qualidade da educação. Neste sentido, a escola pesquisada procura uma participação efetiva de todos os segmentos responsáveis pelo funcionamento geral da instituição, oferecendo condições necessárias para que a prática educacional aconteça da melhor forma possível e com resultados satisfatórios voltados para a necessidade dos educandos em conformidade com os anseios da comunidade escolar.

Libâneo (2003) cita que os instrumentos necessários para garantir a gestão democrática são: o Projeto Político Pedagógico da escola (PPP) e o Conselho Escolar e que pais, mestres e estudantes devem estar envolvidos nesse processo para que haja qualidade na educação. Segundo ele, as ações pedagógicas estão relacionadas às políticas de educação e a escola é o ponto de convergência entre diretrizes e o trabalho pedagógico.

Paro (2001) também confirma a importância do PPP e do Conselho Escolar pelo fato de abrirem espaços para definir ações voltadas à educação que será utilizada na escola, pois esse processo envolve uma gestão democrática em que para a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação se solicitará a participação de toda a comunidade escolar. Com isso, as relações sociais ficam fortalecidas.

Os problemas encontrados na educação só serão solucionados quando houver parceria entre a escola, família e sociedade, promovendo práticas que ajudam a criar um envolvimento de todos no processo ensino aprendizagem dos alunos, através de uma gestão democrática. Durante a pesquisa e elaboração deste trabalho, percebi a necessidade de se ampliar os esforços na construção de escolas cada vez mais democráticas, que rompam com práticas da escola tradicional.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois, no decorrer da mesma, verificou-se que todos os entrevistados preocupam-se em formar cidadãos críticos e atuantes capazes enfrentar os problemas da sociedade, fazendo da escola uma instituição democrática e aberta a comunidade.

Assim sendo, pode-se observar que a escola pesquisada está desenvolvendo o modelo de gestão democrática, promovendo ações, em que se valoriza e se incentiva a colaboração da família e comunidade para a melhoria da qualidade de ensino acontecendo uma educação igualitária e de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

AMARAL, C. L. de C. do. **À procura de pertença profissional: as interfaces do trabalho nos discursos de egressos (as) do curso de Letras- Inglês da Universidade Federal de Santa Maria**. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2010.

BALBINOT, M. G. Uso de modelos, numa perspectiva lúdica no ensino de Ciências. In: ENCONTRO IBEROAMERICANO DE COLETIVOS ESCOLARES E REDES DE PROFESSORES QUE FAZEM INVESTIGAÇÃO NA SUA ESCOLA. 4., 2005. Lajeado. **Anais do IV Encontro Ibero-Americano de Coletivos Escolares e Redes de professores que fazem investigação na sua escola**. Lajeado, 2005. Disponível em: <<http://ensino.univates.br/~4iberoamericano/trabalhos/trabalho104.pdf>>. Acesso em: 29 de jul. 2011.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996, p. 27833. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 07 jul. 2014.

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. EDIÇÃO EXTRA, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 28 out. 2014

_____. Ministério da Educação. Secretaria Especial de Políticas de Igualdade Racial, SEPIIR/PR; Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, SPM/PR. **Gênero e diversidade na escola: formação de professoras/es em Gênero, Orientação Sexual e Relações Étnico-Raciais**. Livro de conteúdo. Versão 2009. Rio de Janeiro: CEPESC; Brasília: MEC/SPM, 2009. Disponível em:

<<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000015510.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2014.

_____. Secretaria de Educação Básica. **Formação de professores do ensino médio, Etapa II - Caderno I : Organização do Trabalho Pedagógico no Ensino Médio** / Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; [autores : Erisevelton Silva Lima... *et al.*]. – Curitiba : UFPR/Setor de Educação, 2014.

CAMPOS, E. de S.; MOTA, M. L. de B. **Reflexões sobre o processo de gestão participativa**. Gestão em Rede. Brasília: Consed, nº 52, p.10-11, abr. 2004.

CHAMUSCA, H. **Autonomia escolar**. Gestão em rede. Brasília: consed, nº 71. p. 8-9, ago. 2006.

COELHO, M. P.; VOLSI, M. E. F. **As Bases legais da Gestão Educacional e da Gestão Escolar e da Gestão Democrática**. In: LARA, Angela Mara de Barros; KOEPSEL, Eliana Cláudia Navarro (org). Gestão educacional. Maringá: Eduem, 2010, p. 61-74.

CURY, C.R.J.; HORTA, J.S.B.; BRITO, V.L. A. **Medo à Liberdade e Compromisso Democrático : LDB e Plano Nacional da Educação**. São Paulo: Editora do Brasil, 1997.

CURY, C. R. J. **O princípio da gestão democrática na educação: gestão democrática da escola pública**. p.14 Disponível em: <[http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestão democrática.pdf](http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestão%20democrática.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2010.

CURY, A. J. **Treinando a emoção para se feliz** / Augusto Jorge Cury – São Paulo: Academia de Inteligência, 2001.

DALBEN, Â. I. L. de F. **Conselhos de Classe e Avaliação. Perspectivas na gestão pedagógica da escola**. Campinas-SP, Papirus, 2004.

_____. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 4. ed. Campinas: Papirus, 1996. (Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico).

DOURADO, L. **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades.** Em aberto. Brasília, v. 17, nº 72, p.167-177, fev./jun. 2000.

FREITAS, K. S. de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrática participativa na escola pública e formação da equipe escolar.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun., 2000.

GADOTTI, M. **O projeto político pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania.** Disponível em: <http://www.moodle.ufba.br/file.php/1854/projeto_po...>. Acesso em: 22 jun. 2010.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
GRACINDO, R. V. **Gestão Democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Democratização da escola pública - a pedagogia crítico-social dos conteúdos.** 20. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica –** São Paulo: Saraiva, 2004.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em aberto, Brasília, v. 17, n.72, p.11-33, 2000.

MAIA, B. P.; BOGONI, G.D'A. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP.** 2008. Disponível em:

<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide 2>. Acesso em: 02 fev. 2008.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica: Ciência e conhecimento. Métodos Científicos.** Teoria, hipóteses e variáveis. Metodologia jurídica. 5ª. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo. Atlas. 2009.

MARTINS, M. A. H. **Estudo de caso.** [S.l: s.n.], 2005. p.1. Disponível em:<<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/#Estudo%20de%20Caso>>. Acesso em: 29 out. 2014.

MELO, R. B. F. **A Utilização das TIC'S no processo de Ensino e Aprendizagem da Física.** 2010. In: Simpósio de Hipertexto e Tecnologias na Educação. 3. 2010, Recife. Anais eletrônicos do 3º Simpósio de Hipertexto e Tecnologias na Educação. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/nehte/simposio/anais/Anais-Hipertexto-2010/Ruth-Brito-deFigueiredo-Melo.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania.** Brasil: 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública.** Brasil: 2004.

OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. **Política e Gestão da Educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Autores Associados, 2000.

_____. **Estrutura da Escola e Educação como Prática Democrática.** In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Orgs.). Políticas educacionais e organização do trabalho na escola. 1.ed. v. 1, São Paulo: Xamã, 2008, p. 11-38.

PERRENOUD, P. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens-entre duas lógicas.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

PUIG, J. M. **Democracia e Participação Escolar – Propostas de Atividades**. São Paulo: Moderna, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Educação. **Ensino Médio**. 2011. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/ens_medio.jsp?ACAO=acao1>. Acesso em: 22 dez. 2014.

SACRISTÁN, G. **O que é uma escola para a democracia**. In: Pátio – revista pedagógica. Comunidade e escola – a integração necessária. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, ano 3, n. 0, ago./out., 1999.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. Campinas: Autores Associados, 1994.

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

SILVA, E. P. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Professor/Downloads/21-83-1-SP.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2014.

VALENTE, J. A. **Mudanças na Sociedade, Mudanças na Educação: O fazer e o Compreender**. Campinas: Unicamp/NIED, 1999.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Avaliação: Concepção Dialética Libertadora do Processo de Avaliação Escolar**. Cadernos Pedagógicos do Libertad, v.3. São Paulo, Libertad, 1994.

_____. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo, Libertad, 1995.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico: uma construção coletiva**. In: VEIGA, I. P.A. (Org.) Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 15.ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: SP. Papirus, 2004.

VIEIRA, S. L.. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

_____. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 27-42.

_____. **Educação Básica: política e gestão escolar**. Fortaleza: Líber livro, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa



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

Pesquisa: Gestão Escolar Democrática: Estudo de Caso em uma Escola Estadual de Ensino Médio do Município de Passa Sete-RS.

Pesquisadora: Priscila Trevisan

Orientadora: Prof.^a Cláudia Letícia de Castro do Amaral

Prezado (a) ao preencher este questionário você estará aceitando participar da pesquisa e autorizando a publicação, em parte ou na sua totalidade, das informações cedidas. Destacamos que seu nome não será divulgado e que qualquer esclarecimento referente à pesquisa pode ser obtido pelo e-mail pry-83@hotmail.com ou pelo telefone (51) 98168935.

Sua participação será de suma importância para o meu trabalho. Agradeço a sua atenção.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. O que é democracia para você?

2. O que você entende por gestão democrática?

3. Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola é democrático?

() sim () não

Que estratégias ela utiliza que permitem afirmar que nela são praticados os princípios da gestão democrática?

4. Quais instrumentos são utilizados para estimular a participação da comunidade escolar?

5. Quais as vantagens da gestão democrática para a educação?

6. A qualidade da educação também depende de um Projeto Político Pedagógico dinâmico e norteador. O que a escola leva em consideração na elaboração do Projeto Político Pedagógico?

7. O conselho escolar é uma ferramenta essencial para o bom andamento da escola, bem como tem um papel importante para o desenvolvimento da democratização da educação e da escola. Como funciona o Conselho Escolar nesta instituição?

8. De que forma a gestão busca trabalhar tendo em vista o atual cenário social em que nos encontramos, levando em consideração o avanço tecnológico e as questões sociais da realidade local?

9. Sabe-se que o Conselho de Classe é um órgão colegiado, presente na organização escolar, caracterizado como espaço de avaliação coletiva do trabalho escolar e como instrumento de democratização das relações escolares. Em sua escola o Conselho de Classe é realizado de forma participativa?

() sim () não

Como acontece o conselho de Classe?

10. O modelo de organização com base na democracia e na autonomia é um desafio aos sistemas educacionais desde a Constituição Federal de 1988 e pela LDB - Lei 9394/96. Você considera que sua escola possui autonomia na organização do trabalho escolar? Por quê?
