



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

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA
ESCOLA DA REDE ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CACEQUI/RS.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Priscila Teixeira Simas

Cacequi, RS, Brasil

2014

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA
ESCOLA DA REDE ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CACEQUI/RS.**

por

Priscila Teixeira Simas

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)

Orientadora: Prof^a. Ms Leticia Ramalho Brittes

Cacequi, 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

**O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA
ESCOLA DA REDE ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE CACEQUI/RS.**

elaborada por
Priscila Teixeira Simas

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Letícia Ramalho Brittes, Ms. (UFSM)

(Presidente/Orientador)

Elisiane Machado Lunardi, Dr. (UFSM)

Lucia Bernadete Fleig Koff, Ms. (UFSM)

Cacequi, 29 de novembro de 2014



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

RESUMO

O trabalho intitulado “O desenvolvimento da Gestão Democrática em uma escola da Rede Estadual de Ensino do município de Cacequi/RS.” visa investigar e analisar como ocorre a gestão democrática em uma escola da rede estadual de ensino, analisando uma escola localizada no município de Cacequi/RS. A realização dessa pesquisa buscou identificar os fatores que influenciam na gestão democrática escolar e se de fato a mesma vêm ocorrendo na rede pública, de modo que a problemática orientadora do estudo (Como a gestão democrática é implementada atualmente em uma escola da rede estadual de ensino médio de Cacequi/RS?) fosse respondida e esclarecida. O objetivo principal desse estudo consiste justamente em compreender como é desenvolvida atualmente a gestão democrática na rede pública de ensino, levando-se em consideração que o atual cenário educacional da gestão democrática procura desenvolver uma gestão participativa, o que se acredita afetar diretamente a qualidade do ensino. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através do estudo de caso baseado no contato direto do pesquisador com a situação pesquisada, com ênfase nos estudos de Ludke e André (1986) sobre o assunto. Para alcançar o proposto, pretende-se inicialmente verificar e discutir se realmente está ocorrendo a participação dos envolvidos no processo democrático da escola, investigando e analisando a visão dos educadores, dos educandos e da equipe diretiva. Para tanto, foi necessário refletir sobre a posição de alguns estudiosos sobre a temática da gestão democrática no âmbito escolar, serão consideradas as obras de Azevedo (2013), Batos (2005), Cury (2002) e Paro (1997), sobre a gestão democrática. Como também Lankshear (2008) para a metodologia da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Educacional. Gestão Escolar.



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

ABSTRACT

The work entitled "Development of Democratic Management in a school State Schools in the city of Cacequi / RS." Aims to investigate and analyze how does the democratic management in a school state schools, analyzing a school in the municipality of Cacequi / RS. The realization of this research sought to identify the factors that influence the school democratic management and in fact it has taken place in public, so that the study of the guiding problem (How democratic management is currently implemented in a school state school system Average Cacequi / RS?) was answered and clarified. The main objective of this study is exactly understand as it is currently developed democratic management in the public school system, taking into account that the current educational scenario of democratic management seeks to develop a participatory management, which is believed to directly affect the quality of education. For this, a qualitative survey was conducted through case study based on direct contact between the researcher and the researched situation, with emphasis on studies of Ludke and Andrew (1986) on the subject. To achieve the proposed aims to initially check and discuss whether it is actually occurring the participation of those involved in the democratic process of the school, investigating and analyzing the view of educators, students and the management team. Therefore, it was necessary to reflect on the position of some scholars on the issue of democratic management in schools will be considered works of Azevedo (2013), Batos (2005), Cury (2002) and Paro (1997) on the management democratic. As well Lankshear (2008) for the research methodology.

Keywords: Democratic Management. Educational Management. School Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
1.1 A importância da Gestão Democrática no espaço escolar.....	8
1.2 Segmentos que compõem uma escola.....	12
2 METODOLOGIA.....	15
3 CONTEXTUALIZANDO O ESPAÇO DA ESCOLA	16
3.1 Histórico da escola.....	16
3.2 Resultados da pesquisa.....	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
5 REFERÊNCIAS	23
APÊNDICES.....	24

INTRODUÇÃO

Os debates em torno da educação institucionalizada tem se intensificado nos últimos anos, em função dos problemas vividos pela sociedade moderna.

Entre as questões discutidas, está não somente as finalidades as quais o ensino deve atender, os métodos e os conteúdos a serem abordados, mas também a própria forma como a escola se organiza estrutural e funcionalmente, para dar conta da sua especificidade institucional.

Os processos de gestão desses sistemas contribuem de forma decisiva para o maior ou menor sucesso no desenvolvimento de estratégias efetivamente formativas.

A Gestão escolar deve ser vivenciada por todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, justamente por a educação envolver em suas finalidades a busca pela construção da autonomia do indivíduo, o que passa pela participação de todos num processo democrático, formador de identidades próprias.

De acordo com a Constituição Federal de 1988 e com a Lei 9394/96, que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação, a construção da autonomia escolar deverá ser resultado da Gestão democrática, sendo assim, a escola deverá assumir compromisso com a construção de sua identidade. Entretanto, é possível observar, na prática, que a gestão escolar, na maioria das vezes, não é entendida como um processo democrático, formada e constituída por todos que a compõem. Não é incomum que as decisões referentes à escola ainda fiquem centradas na figura do diretor, dificultando um processo que deveria ser construído e partilhado por toda a comunidade escolar, uma vez que outros olhares podem ser decisivos na resolução de problemas.

Deste modo, compreender o que se passa no ensino público, mais especificamente na rede estadual de ensino, no município de Cacequi/RS, poderá auxiliar no processo de entendimento da dinâmica organizacional desses sistemas, seus pontos fortes e fracos na implementação de um ensino vinculado ao campo social que o abriga.

Para tanto, esta monografia está organizada da seguinte forma: inicialmente, no capítulo intitulado “A importância da Gestão Democrática no espaço escolar” são apresentadas as considerações principais assim como o referencial teórico sobre as temáticas que envolvem a Gestão Escolar contemporânea.

Após, denominado “Segmentos que compõem uma escola” traz um apanhado geral dos segmentos indispensáveis para o funcionamento em um ambiente escolar que trabalhe no viés da Gestão Democrática.

Posteriormente, se encontram os encaminhamentos metodológicos da pesquisa.

Para em seguida trazer o “Histórico da Escola”, onde procurou-se fazer um levantamento acerca do ambiente na qual a pesquisa foi realizada.

Finalmente apresentam-se os “Resultados da Pesquisa” em que se encontram as discussões dos resultados e as problematizações surgidas no decorrer do desenvolvimento da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A importância da Gestão Democrática no espaço escolar

A Gestão democrática está prevista na lei, desde a Constituição de 1988 como também na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (lei nº 9.394/96) assim como em projetos político pedagógicos nas escolas. Foi criada com o intuito de dar autonomia financeira, administrativa e pedagógica, desburocratizando e conseqüentemente, ampliando o papel da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96) aborda no artigo 14, a questão da seguinte forma:

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 (Brasil, 2010, p.17).

Entretanto, mesmo diante do respaldo legal, é possível constatar certo distanciamento da comunidade na participação das decisões escolares. Não há envolvimento espontâneo, a não ser quando os pais são obrigados, ou, em outros casos não há realmente interesse das direções em considerar a participação e o envolvimento das famílias no que diz respeito aos assuntos educacionais.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (lei nº 9.394/96) remete ainda a essa nova visão escolar a garantia da elaboração do projeto pedagógico da escola, com a participação dos profissionais da educação dentre os quais estão contemplados: direção, equipe pedagógica, professores e funcionários. Todos esses princípios sugerem uma nova escola, onde surgem novos métodos de participação coletiva envolvendo toda a comunidade escolar e seus agentes colaboradores.

Em contrapartida, sabe-se que por muito tempo as decisões referentes à escola foram centradas na pessoa do diretor. Algo que atualmente não é suficiente

para as demandas da sociedade que vem sendo alicerçadas na construção coletiva e participativa. Todos da comunidade fazem parte do planejamento e execução de todas as atividades referentes a ela, e ainda constroem e alteram o próprio ambiente escolar.

A respeito dos condicionantes da relação entre a figura do diretor e a escola Paro aponta que:

Ter o diretor como responsável último da escola tem servido ao estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como “culpado primeiro” pela ineficiência e mau funcionamento da escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão. Isto leva o diretor escolar a ser alvo dos ódios e acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, que se voltam contra a figura do diretor e não contra a natureza de seu cargo, que é o que tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população. (PARO, 1997, p. 24)

Uma escola onde se prioriza uma gestão escolar democrática deve implicar necessariamente a presença da comunidade. Nesse sentido, prescinde de uma participação efetiva de todos os envolvidos, afim de que sejam divididas as responsabilidades no interior da escola e não fique centrada somente na figura do diretor.

Paro sugere que:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola: educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos (PARO, 1997, p. 12)

O autor alerta que não se pode mais considerar uma escola onde sua prática vigente está sedimentada no autoritarismo. Para que seja de fato democrática precisa romper com esse aspecto histórico e privilegiar uma política comprometida com os aspectos democráticos. Pois, uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia. Não pode haver democracia plena sem que haja pessoas democráticas para exercê-la, (Paro 1997, p. 19). Assim, quando se fala em democracia, sugere a participação de todos, não

apenas na execução, mas também e principalmente nas decisões. Dessa forma, a atuação do diretor se dá como autêntica coordenação do trabalho humano coletivo que se desenvolve em todas as esferas da escola.

Compreende-se, portanto, que a gestão democrática deve ser entendida como espaço de participação, de construção coletiva e como exercício de cidadania, não devendo ficar centrada nesta ou naquela figura específica, formada e interpretada isoladamente. Pois, para que esse processo dê certo, é preciso o empenho de todos os interessados, sendo imprescindível a participação e o interesse dos pais ou responsáveis, assim como é fundamental que o papel do gestor seja estabelecido a fim de viabilizar uma Gestão Democrática que crie elos de integração com todas as Instâncias Colegiadas, Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis.

Sabe-se que a escola tem um grande papel diante de um contexto social. É nela que acontecem as mais diversas interações dos indivíduos, que buscam a construção de um mundo, onde possam exercer a cidadania enquanto membros de uma sociedade. Eis a grande função social da escola, em todos os níveis da educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), a formação do cidadão.

A educação escolar contribui para a democracia não apenas no que diz respeito à formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos, desenvolver a autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões, conforme coloca Cury (2002).

Azevedo (2013, p. 243) enfatiza que “a escola é espaço de produção de vida, de construção coletiva, de formação cidadã, de complexificação das formas humanas de ação e reflexão no mundo”.

A escola favorece, como se pode ver, significativamente a democratização da sociedade, como pode também ser um espaço privilegiado para o exercício da cidadania consciente, propiciando a sua comunidade condições para o real exercício da democracia, tanto na teoria como na prática.

O caminho a percorrer no sentido de aprimorarmos uma gestão democrática e participativa requer algumas mudanças de atitudes, estudos mais aprofundados para se detectar os princípios, os entraves e a viabilidade de sua implementação. O

compartilhamento de decisões significa envolver os pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na administração escolar. Pois, quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade, a possibilidade de se concretizarem é bem maior.

Com base nas mudanças ocorridas no âmbito educacional, principalmente no que se refere à concepção da gestão democrática, muitas questões institucionais precisaram ser repensadas e reformuladas. Entre as questões discutidas, está não somente as finalidades as quais o ensino deve atender, os métodos e os conteúdos a serem abordados, mas também a própria forma como a escola se organiza estrutural e funcionalmente, para dar conta da sua especificidade institucional e cultural.

Dentre as questões pertinentes à discussão está a importância da compreensão da composição do currículo escolar e do Projeto Político Pedagógico, que são norteadores do sucesso do processo ensino-aprendizagem, estando diretamente relacionado à qualidade da educação. Para tanto, se faz necessário o conhecimento dos gestores/educadores quanto as diferentes concepções que norteiam o currículo escolar, assim como a importância do seu papel na dinâmica curricular da escola.

O currículo é a organização do conhecimento escolar, fazendo parte do Projeto Político Pedagógico de cada escola, não podendo ser entendido como algo estático, pois deve, conforme sua necessidade, sofrer mudanças, adaptações, reformulações, sempre objetivando o melhor para cada realidade escolar.

Dessa forma, a elaboração do Projeto Político Pedagógico implica na construção da identidade da escola e cabe à escola definir que estratégias curriculares que serão adotadas para formar cidadãos críticos, autônomos e participativos.

Segundo Souza e Carnielle:

O Projeto Político Pedagógico, portanto, apresenta-se como um instrumento de clara natureza democrática ao possibilitar a apropriação coletiva pelos sujeitos da comunidade escolar, da competência de planejar o trabalho pedagógico que será realizado na escola e de lhe conferir a sua dimensão política. (SOUZA E CARNIELLE, 2003, p. 142)

Considerando-se que o atual cenário educacional da gestão democrática visa desenvolver uma gestão baseada nos princípios participativos, de construção coletiva e autônoma, entende-se que Projeto Político Pedagógico atua no sentido de instrumento mediador entre as concepções da escola e as necessidades da sua comunidade, colaborando para a efetivação de uma prática reflexiva capaz de englobar a sociedade dentro dos espaços escolares, formando sujeitos autônomos e participativos.

1.2 Segmentos que compõem uma escola

A escola constitui-se como espaço reflexivo e emancipatório, portanto, nessa perspectiva, é nesse ambiente que vamos questionar o mundo, dialogar, desconstruir valores arraigados no conservadorismo, nos descobrir e descobrir a sociedade que nos cerca. Todavia, tal prática só será concebida quando compreendermos a escola como espaço democrático, indissociável da efetividade. Se persistirmos em conservarmos uma instituição como um espaço tradicional, autoritário, jamais conseguiremos torná-la emancipatória e muito menos a tornaremos um espaço onde busca-se aprimorar aprendizagens.

Quando se busca compreender a realidade em que nossos alunos estão inseridos e não apenas transmitir conteúdos - pois estes poderiam ser encontrados em livros, sites e outros meios de acesso a informações - percebe-se a relação intrínseca da escola, do professor, dos funcionários, da família e dos alunos. Tal relação não poderia ser construída sem afetividade, visto que a escola é um espaço que visa à autonomia dos sujeitos.

Dentro da concepção da valorização da subjetividade do ser observa-se a importância de se discutir as possibilidades formativas emancipatórias dos indivíduos diante da complexidade do contexto social moderno. Assim, a participação ativa dos segmentos escolares é um importante exemplo da valorização da subjetividade dos inúmeros sujeitos que encontram-se no espaço escolar.

Todos os segmentos que compõem uma escola (direção, professores, funcionários, alunos e pais) devem trabalhar de forma coletiva, visando sempre o diálogo e a interação dos sujeitos, assim como deve ser efetivado o trabalho coletivo das instâncias colegiadas no espaço escolar (Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis).

Conforme Libâneo (2001, p. 382) o trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização, favorecendo a convivência, por meio da cooperação, do diálogo, do comprometimento, de atitudes e de modos de agir, possibilitando encarar as mudanças que se fazem necessárias.

Nessa perspectiva, entende-se que a Gestão Democrática, assim como a própria educação tem papel fundamental no desenvolvimento social da nação. A gestão democrática participativa é altamente necessária para que a escola tenha condições de propor intervenções aos problemas sociais, formando indivíduos capazes de refletir e resolver problemas, exercitando sua cidadania.

O Conselho Escolar é exemplo de uma das instâncias de vivência democrática na escola, ele é formado pelos segmentos da própria comunidade escolar (professores, funcionários, pais, alunos). Sua função básica na escola é o estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das ações diárias da escola.

A Gestão Democrática está associada ao estabelecimento de inúmeros mecanismos legais. Assim, da mesma forma em que o Projeto Político Pedagógico de uma escola tem sua legalidade firmada pela Lei de Diretrizes e Bases o Conselho Escola também, especificamente em seu artigo 14, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II – “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Todavia, é preciso ter muito cuidado para o Conselho Escolar não ser compreendido meramente como um trabalho burocrático escolar, deixando de levar em conta os reais problemas da comunidade.

Outra Instância Colegiada de extrema importância para o funcionamento eficaz da Gestão Democrática é o Círculo de Pais e Mestres (CPM), servindo como elo entre a escola e a comunidade escolar, integrando a comunidade, o Poder Público, a escola e a família na busca do desempenho mais eficiente do processo educativo. Entretanto, a atuação ativa dessa instância colegiada depende muito da Gestão Escolar.

No viés da Gestão Democrática, percebe-se a importância da interação entre os sujeitos. Nesse sentido, o Conselho de Classe Participativo é outro momento de construção coletiva, uma vez que serve para verificar as dificuldades que os alunos apresentam e buscar sugestões para solucionar possíveis problemas. Enfatiza-se também a necessidade de haver uma interação ativa nesse momento tão importante para discutir os empasses escolares. Infelizmente, na maior parte das escolas vemos Conselhos de Classe muito pouco participativos, servindo apenas para discutir pareceres ou conceitos dos alunos, esquecendo que o propósito da educação vai muito além de meros conceitos classificatórios.

Assim como, percebe-se a necessidade e a riqueza da integração dos alunos quando esta ocorre de fato nos espaços escolares. Para Tanto, o Grêmio Estudantil desempenha papel fundamental no processo que busca não só integrar, mas formar identidades autônomas, capazes de dialogar, decidir e assim, exercitando e evoluindo no processo de cidadania.

2 METODOLOGIA

Todas as mudanças impostas pela sociedade moderna refletem-se na esfera educacional e exigem novas formas de pensar o mundo. Assim, em meio a esta complexidade, surge a necessidade de pesquisas que respondam estas demandas. Dessa forma, utiliza-se nesta monografia, a pesquisa de natureza qualitativa baseada no estudo de caso, e será desenvolvida baseada em duas frentes.

A primeira consiste na utilização do método de Geração de dados abertos de pesquisa escrita (questionário estruturado, questões abertas) baseada em Lankshear (2008). Com ênfase na coleta de uma série de respostas escritas, dos atores envolvidos na comunidade escolar, a partir da consideração da sua inserção nas relações institucionais da escola.

A outra frente, envolve a análise das respostas obtidas, a luz do estudo da arte acerca dos princípios da Gestão Democrática nos sistemas de ensino. Para tanto, foram envolvidos na realização da mesma a equipe diretiva, os professores, funcionários, pais, alunos, membros do Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil, a pesquisa foi realizada através de questionários para cada segmento, que foram representados por três pessoas de cada instância.

A pesquisa foi analisada com base no referencial teórico que embasou o seu desenvolvimento. Tendo como principal finalidade compreender como é a participação da comunidade escolar nas decisões de uma Gestão Democrática.

Tais ações permitiram o estabelecimento de algumas considerações sobre a organização atual da administração nos estabelecimentos de ensino.

3 CONTEXTUALIZANDO O ESPAÇO DA PESQUISA

3.1 Histórico da Escola

A pesquisa que norteia a discussão desta monografia foi realizada em uma escola da rede estadual de ensino. Atualmente a referida escola possui 903 alunos, distribuídos nos turnos da manhã, tarde e noite, localizado no centro do município de Cacequi/RS. A escola oferece o Ensino Fundamental completo (1º ano a 8ª série), Ensino Médio Politécnico e Educação de Jovens e Adultos nas modalidades de Ensino Fundamental e Ensino Médio.

A escola também conta com diversos programas de ações, que constam no Projeto Político Pedagógico da escola, como: MAIS EDUCAÇÃO: Realizado por meio de atividades optativas que foram agrupadas em macro campos, que na escola em questão foram divididos em: Letramento, Vôlei, Banda, Conhecimentos Educacionais e Ciências. A iniciativa é coordenada pela Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (SECAD/MED), em parceria com a Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC) e com as secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Sua operacionalização é feita por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e as verbas depositadas são gerenciadas pelo gestor escolar e sua equipe.

Esse programa realiza tais atividades para melhorar o ambiente escolar, levando-se em conta o impacto que a escola pode ter na vida e no aprendizado do estudante, cruzando-se informações socioeconômicas do local no qual a escola está localizada. Por esse motivo a área de atuação do programa foi demarcada inicialmente para atender, em caráter prioritário, as escolas que apresentam baixo índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) ou alto índice de evasão escolar, que é o caso da escola em estudo, que sempre obteve resultados baixos,

fazendo com que os gestores pensassem em maneiras próprias de trabalhar as diferenças existentes em seu contexto, trabalhando conceitos através da realidade.

Outro programa realizado atualmente na escola é o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa que é um compromisso formal assumido pelos Governos Federal, do Distrito Federal, dos Estados e Municípios de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do 3º ano do ensino fundamental.

Assim como também ocorre na referida instituição de ensino o programa Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, com formação continuada de professores do Ensino Médio, visando uma reforma na estruturação do Ensino Médio e também a Formação Humana Integral dos sujeitos.

A maioria destas ações estão fundamentadas no Projeto Político Pedagógico da escola, que representa a forma de pensar e de ser da mesma, pois é um processo permanente na busca de qualidade não sendo definitivo e nem acabado, mas precisando estar em constante reconstrução.

O Projeto Político Pedagógico não é apenas um conjunto de planos e projetos dos docentes, nem um documento que considera as diretrizes pedagógicas da escola, mas sim, um produto específico que reflete a realidade escolar. A missão do Projeto Político Pedagógico da referida escola é:

“participar do desenvolvimento do aluno com uma educação de qualidade para a formação de cidadãos críticos e conscientes, preparados para o exercício da vida profissional e para os desafios do mundo moderno.”

Dessa forma, a escola proporciona a participação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, realizando um trabalho que desenvolva as potencialidades do aluno, capacitando-o para vivenciar os conhecimentos adquiridos no colégio em sua vida pessoal e profissional, conforme consta no P.P.P da escola.

Segundo a equipe diretiva um novo Projeto Político Pedagógico será planejado este ano, visto que o que está vigorando é do ano de 2009, e desde lá muitas concepções foram modificadas dentro da escola, dentre elas o próprio sentido da gestão democrática, que atualmente é mais visível, envolvendo de fato toda a comunidade.

3.2 Resultados da pesquisa

Com o intuito de compreender como ocorre a gestão democrática no município de Cacequi, foi feito um mapeamento dos segmentos e das instâncias colegiadas que compõem a escola, em seguida foi aplicado um questionário para cada segmento constituinte da mesma (Gestores, Professores, Funcionários, Pais e Alunos).

As categorias de análise observadas apresentam-se, nesta monografia, da seguinte forma: G1, G2 e G3 para Gestores; P1, P2 e P3 para professores; F1, F2 e F3 para funcionários; PA, PB e PC para pais; A1, A2 e A3 para alunos.

As questões foram delineadas considerando o problema da pesquisa e o seu objetivo, procurando investigar e analisar como ocorre o processo de trabalho na perspectiva da gestão democrática em uma escola da rede estadual de ensino médio do município de Cacequi/RS, a fim de esclarecer que o processo educativo é mediado pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizado, estando esse diretamente relacionado com a qualidade da educação. Demonstrando, assim, a relevância desta pesquisa.

Solicitou-se que cada participante da pesquisa refletisse sobre os questionamentos e respondessem de acordo com suas convicções, revendo e reavaliando a sua prática participativa na escola, com a finalidade de perceber como vem sendo desenvolvida a gestão democrática e quais os desafios e possibilidades que se apresentam a essa prática coletiva.

Após a aplicação dos questionários, analisou-se cada resposta de acordo com os segmentos envolvidos e com base no referencial teórico deste estudo.

Em relação ao funcionamento da gestão escolar, os participantes G1, G2 e G3 apontaram estar havendo um enorme empenho por parte da equipe gestora para que, primeiramente a escola baseie-se no diálogo e afeto de uns com os outros, para que todos sejam ouvidos e todas as sugestões sejam consideradas. O que é confirmado pelos participantes P1, P2 e P3.

O relato de um(a) dos(as) gestores(as) em relação ao significado do seu trabalho na escola demonstra o quanto os mesmos são envolvidos afetivamente com seus educandos, conforme G1 “estou sempre cuidando as faltas dos alunos, tanto menores de idade quanto maiores de idade, pois acabo preocupada com o rendimento de todos, faço intervenções quanto seus relacionamentos e preocupações que trazem até mim”.

Dessa forma, através da análise da pesquisa aplicada com os gestores, percebe-se que o atual cenário da escola é baseado no diálogo e na participação conjunta de todos os envolvidos.

Entretanto, o participante PA, que compõe o grupo dos pais envolvidos na pesquisa, confessa não estar “tão presente assim em todas as reuniões e tomadas de decisões”. Mas, conforme relato do mesmo “isso não acontece porque a escola não convida ou até mesmo convoca, deixo de participar porque não tenho tempo mesmo...”.

Assim como há o relato de F1 que coloca “as tomadas de decisões são realizadas com a direção e vice da escola. Na maioria das vezes, os funcionários não participam”. Por outro lado, F2 e F3 discordam enfatizando que na escola todos os cidadãos participam dando sua opinião. Para F3 “esta é uma gestão que escuta e respeita a opinião de todos”.

As questões aplicadas aos professores mostraram que os mesmos têm um olhar crítico-reflexivo em relação à escola e a Gestão Democrática. Entendem a sua participação como um aspecto gratificante e significativo para o processo ensino-aprendizagem.

Em relação à Gestão Democrática, concebem a mesma como ações que beneficiam a maioria, com participação ativa.

Os alunos reconhecem que para haver efetivamente uma Gestão Democrática a mesma deve ser baseada no diálogo e na interação. Para A1 “isso se percebe de fato na realização e desenvolvimento de diversos projetos do Ensino Médio Politécnico, os quais são planejados e executados envolvendo as demais modalidades de ensino”. Pois, conforme reitera A2 “na escola, os projetos desenvolvidos no ano de 2014 envolveram os alunos da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e também da EJA (Educação de Jovens e Adultos)”.

Outro fator importante observado na pesquisa é a compreensão dos participantes a respeito do que é Gestão Democrática, todos demonstraram saber e vivenciar na Escola tal processo.

Segundo relato de P1 “a gestão democrática é a que desenvolve um trabalho cooperativo, onde a liderança tem autoridade e não autoritarismo”. Na fala do(a) professor(a) percebemos a presença de uma figura bem emblemática - o líder - o que atualmente denominamos “Gestor”, essa figura consegue transmitir autoridade sem ser autoritário.

Entretanto, em relação às respostas dos pais observa-se que ainda existe uma barreira entre escola e família. Os pais reconheceram que não se envolvem muito nas atividades escolares, a participação se concretiza nos convites para atividades que envolvem a comunidade escolar, ainda assim alguns pais não participam nem quando são solicitados, conforme coloca o participante PB. Mesmo reconhecendo a falta de participação, PA, PB e PC consideram a escola democrática, uma vez que há um convite para tais atividades como, por exemplo, entrega de pareceres.

Para P2 “um dos desafios é mobilizar as pessoas para que participem e sejam atuantes, que é nesses momentos que as oportunidades de transformação se fazem”.

Outro(a) delimita mais sua preocupação em relação à participação dizendo: “o maior desafio é trazer as famílias para dentro da escola”, aponta G2.

A preocupação em relação à participação e envolvimento das famílias na escola demonstra ser um dos atuais problemas ocasionados pela estruturação da sociedade moderna. Na maioria dos casos, conforme o relato dos próprios participantes, os pais não têm tempo de ir à escola verificar o rendimento ou envolvimento de seus filhos com as atividades escolares, pois envolvem-se em uma rotina de trabalho exaustiva. Dessa forma, percebendo esse empecilho, a escola precisa buscar outras formas de envolver a família.

Na escola analisada um dos recursos utilizados é a própria procura por integração e articulação, por parte da equipe pedagógica, da família do educando. Mas isso ocorre, na maioria das vezes, apenas para verificar o motivo pelo qual os alunos estão faltando, algo que está muito longe de ser o ideal.

Um ponto em evidencia é o bom relacionamento dos sujeitos que compõem o espaço escolar. Tanto os participantes P1, P2 e P3 quanto A1, A2 e A3 relataram que a escola é definitivamente o espaço onde querem estar no momento, isso é muito significativo, não apenas no que diz respeito à resposta dos professores, que visivelmente estão mais apaixonados e envolvidos por seu trabalho. Fato que possivelmente influencia na resposta dos alunos, mas é o relato dos alunos que chama mais a atenção, pois perceber que jovens sentem-se motivados e incentivados.

Sobre o assunto o participante A3 diz estar motivado “não só a estudar, mas a se tornar um ser humano melhor, pesquisando e desenvolvendo projetos em prol da comunidade” é realmente muito gratificante. Pois, implica perceber que os mesmos estão compreendendo na escola conceitos e valores muito mais importantes do que apenas assimilar conteúdos. Fortalecendo os objetivos da Educação e exercendo sua cidadania.

Não opinaram sobre os aspectos negativos porque acreditam que a atual gestão faz o possível para melhorar as condições de administrativas e de relacionamento humano.

Enfatiza-se que os resultados almejados no início da pesquisa foram concretizados, uma vez que a mesma serviu de base para o desenvolvimento desta monografia. Percebe-se que todos são sujeitos significativos na prática educativa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação deve ser compreendida, primeiramente, como espaço de emancipação humana. Sendo de extrema importância que esta perspectiva seja fortalecida nesse contexto, pois assim a escola pode promover alguns princípios transformadores que a sociedade moderna necessita.

Todos os segmentos que compõem o espaço escolar exercem uma função considerável nesse universo, visto que toda ação educativa é intencional e que a educação jamais poderá ser neutra. Cabendo à escola ser instrumento de libertação e autonomia dos sujeitos.

Assim, a escola é entendida como reflexo da sociedade, devendo a primeira estar em constante transformação, visto que a segunda modifica-se muito rapidamente. Para tanto, a escola deverá organizar a sua ação, pensando e refletindo coletivamente sobre os assuntos e interesses pertinentes a cada espaço escolar.

Nesse sentido, ganha maior proporção a elaboração do Projeto Político Pedagógico de cada instituição, assim como seu planejamento curricular. Pois, ambos são muito significativos para a busca por uma educação de qualidade, quando considerados em uma perspectiva crítica que visa à emancipação pessoal e social.

Esta pesquisa mostra que a escola analisada já vinha se preparando para esta nova realidade educacional, pois possibilita aos seus segmentos, espaço para uma formação continuada que visa à emancipação dos sujeitos.

O maior desafio da escola pesquisada é incluir, não só nos Conselhos (Escolar e Participativo) ou no CPM, a participação e envolvimento dos pais, com a finalidade de que estes compreendam melhor o processo educativo, além desta participação ser extremamente significativa para a vida do educando.

Vale ressaltar também que houve um grande avanço nos mecanismos atribuídos aos processos de democratização da Gestão Escolar e isto está evidenciado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e legislação complementar.

5 REFERÊNCIAS

BASTOS, João Baptista. Gestão Democrática da educação e da escola pública em Práticas cotidianas: Questões Teóricas e Metodológicas da Pesquisa. In: GARCIA, R. L. & SERRLHEIRO, J. P. (Orgs.) **Afinal onde está a escola?** Porto:Profedições, 2005.

BRASIL. MEC - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Constituição da República Federalista do Brasil. Brasília: A Secretaria, 1988.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília/DF, 2000.

CURY, C. J. **Legislação Educacional Brasileira**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LANKSHEAR, Colin. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação** – Colin Lankshear; Michele Knobel; tradução Magda França Lopes. – Porto Alegre: Artmed, 2008.

LUDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Abordagem qualitativa de pesquisa**: a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

SOUZA, R. A & CARIELLE, B. L. **Os efeitos do projeto Político Pedagógico na Gestão Escolar**, segundo a concepção dos Alunos. Estudo em Avaliação Educacional, nº 28, jul-dez, 2003.

APÊNDICES



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

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Priscila Teixeira Simas à Direção desta Instituição de Ensino, matrícula 201370820. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **O desenvolvimento da Gestão Democrática em uma escola da Rede Estadual de Ensino do Município de Cacequi/RS.**

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, com o propósito principal investigar e analisar como ocorre a gestão democrática em uma escola da rede estadual de ensino médio do município de Cacequi/RS, a fim de esclarecer que o processo educativo é mediado pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizado, estando esse diretamente relacionado com a qualidade da educação.

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

Agradecemos sua colaboração.

Prof^a. Ms Letícia Ramalho Brites
Orientadora

Cacequi, 22 de setembro de 2014.



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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIO

Título do estudo: O desenvolvimento da Gestão Democrática em uma escola da rede estadual de ensino do município de Cacequi/RS.

Pesquisadora responsável: Priscila Teixeira Simas

Contato: priscilatsimas@hotmail.com

Orientadora: Prof. Ms. Letícia Ramalho Brittes

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria / Centro de Educação

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

Esclarecemos que a pesquisa acima declarada tem como objetivo de investigar como ocorre o processo de trabalho na perspectiva da gestão democrática em uma escola da rede estadual de ensino médio de Cacequi/RS.

A coleta das informações será efetivada por meio do questionário.

A presente pesquisa, não coloca em risco a vida de seus participantes e não tem caráter de provocar danos morais, psicológicos ou físicos. No entanto, o envolvimento diante das assertivas apresentadas poderá suscitar diferentes emoções, de acordo com a significação de seu conteúdo para cada sujeito. Por outro lado, consideramos que os benefícios são relevantes, em nível pessoal, por oportunizar momentos de reflexão pessoais e institucionais.

A escola, desde agora, terá assegurado o direito de: receber resposta para todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa; retirar o seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento e sem sofrer nenhum tipo de represália; ter a sua identidade preservada em todos os momentos da pesquisa.

A pesquisadora responsável e a orientadora deste projeto reconhecem e aceitam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Res. CNS 196/96.

Ciente e de acordo com o que foi exposto, eu _____, estou concordo em participar desta pesquisa, assinando este Termo em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Cacequi, 22 de setembro de 2014.

Diretora da Escola

Priscila Teixeira Simas

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/CEP.



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

ROTEIRO PARA QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CAMPO

Exclusiva para Gestor/ Diretor(a), Coordenadores, Supervisor Educacional.

Idade: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Função que desempenha na escola?

- () Gestor / Diretor(a).
() Coordenador(a) Escolar.
() Supervisor(a) Educacional.

Vínculo: () Efetivo () Convocação () Contrato Emergencial

Formação: () Nível Médio () Superior () Especialização () Mestrado ()
Doutorado

Questões:

- 1) Fale como é o seu trabalho na escola? O que você faz?
- 2) Como funciona a gestão da escola? Quem participa da Gestão da escola?
- 3) Como é a rotina de trabalho da Gestão da escola? Com que frequência os membros da Gestão escolar se reúnem para discutir suas ações?
- 4) Existe algum tipo de planejamento (escrito, sistematizado) para as ações da gestão da escola?

- 5) Como são tomadas as decisões? Quem é ouvido no processo de tomada de decisões?
- 6) O que é, para você, Gestão Democrática?
- 7) Em sua opinião, todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) devem participar da Gestão Escolar ou não? Por quê?
- 8) Como você faz para articular e colocar em prática os mecanismos de participação?
- 9) Em sua opinião, quais os desafios da Gestão Democrática?



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

Roteiro para Questionário

PESQUISA DE CAMPO

Exclusiva para Professores.

Idade: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Vínculo: () Efetivo () Convocação () Contrato Emergencial

Formação: () Nível Médio () Superior () Especialização () Mestrado ()
Doutorado

Questões:

- 1) Fale como é o seu trabalho na escola? O que você faz?
- 2) Como funciona a gestão da escola? Quem participa da Gestão da escola?
- 3) Como são tomadas as decisões? Quem é ouvido no processo de tomada de decisões?
- 4) O que é, para você, Gestão Democrática?
- 5) Em sua opinião, todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) devem participar da Gestão Escolar ou não? Por quê?

6) Qual é a sua participação no processo de gestão da escola?

7) Em sua opinião, quais são os maiores desafios da Gestão Democrática?



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

Roteiro para Questionário

PESQUISA DE CAMPO

Exclusiva para Pais.

Idade: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Formação: () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Ensino Superior
() Especialização () Outro. Qual? _____

Questões:

- 1) Você participa das atividades escolares de seu filho? De que forma?

 - 2) Em quais momentos e para quais atividades escolares, os pais são convidados a participar?

 - 3) Você tem conhecimento das ações que são tomadas pela gestão (direção) da escola?

 - 4) Com que frequência você é convidado a participar das tomadas de decisões da escola?
- () Sempre () Às vezes () Raramente () Nunca

- 5) Em sua opinião, todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) devem participar da Gestão Escolar ou não? Por quê?

- 6) Você considera a gestão da escola democrática? Por quê?

- 7) Na sua opinião, no que a gestão da escola precisa melhorar? E quais são os aspectos positivos da gestão da escola?



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

Roteiro para Questionário

PESQUISA DE CAMPO

Exclusiva para Funcionários.

Idade: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Formação: () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Ensino Superior
() Especialização () Outro. Qual? _____

Questões:

- 1) Fale como é o seu trabalho na escola? O que você faz?
- 2) Como são tomadas as decisões? Quem é ouvido no processo de tomada de decisões? Os funcionários participam desse processo?
- 3) Qual é a sua participação no processo de gestão da escola?
- 4) Você tem conhecimento das ações que são tomadas pela gestão (direção) da escola?

- 5) Em sua opinião, todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) devem participar da Gestão Escolar ou não? Por quê?

- 6) Você considera a gestão da escola democrática? Por quê?



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

Roteiro para Questionário

PESQUISA DE CAMPO

Exclusiva para Alunos.

Idade: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Série/Ano: _____

Questões:

- 1) Você participa das atividades da escola, além do que você realiza em sala de aula? De que forma?
- 2) Qual é a sua participação no processo de gestão d escola? Com que frequência você participa das tomadas de decisões da escola?

() Sempre () Às vezes () Raramente () Nunca

- 3) Em sua opinião, todos os segmentos da comunidade escolar e local (gestores, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) devem participar da Gestão Escolar ou não? Por quê?
- 4) Você considera a gestão da escola democrática? Por quê?
- 5) Em quais momentos e para quais atividades da escola, você é convidado a participar?
- 6) Em sua opinião, no que a gestão da escola precisa melhorar?
- 7) E quais são os aspectos positivos da gestão da escola?
- 8) O que você entende por democracia?