

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO FUNDAMENTAL:  
O PROFESSOR CONSELHEIRO COMO MEDIADOR  
ENTRE O EDUCANDO E OS GESTORES ESCOLARES.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Monique Lucero da Silva**

**Sapiranga, RS, Brasil  
2014**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO FUNDAMENTAL: O PROFESSOR CONSELHEIRO COMO MEDIADOR ENTRE O EDUCANDO E OS GESTORES ESCOLARES.**

**Monique Lucero da Silva**

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

**Orientador: Prof. Dr. Celso Ilgo Henz**

**Sapiranga, 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.

**ESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO FUNDAMENTAL: O PROFESSOR  
CONSELHEIRO COMO MEDIADOR ENTRE O EDUCANDO E OS  
GESTORES ESCOLARES.**

elaborada por  
**Monique Lucero da Silva**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Celso Ilgo Henz, Dr.  
(Presidente/Orientador)**

**Débora Teixeira de Mello, Dr. (UFSM)**

**Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann, Ms. (UFSM)**

**Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro, Ms. (UFSM)**

Sapiranga, 28 de novembro de 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, a qual me incentivou nessa caminhada estudantil e profissional até este momento tão especial.

Ao meu esposo André, que me amparou nos momentos de estresse com imensa paciência e compreensão.

Ao meu professor orientador Dr. Celso Ilgo Henz, que sempre que solicitado me atendeu com maior atenção e dedicação.

Aos demais professores e tutores, os quais, com seu conhecimento e apreço, contribuíram imensamente com o meu crescimento acadêmico.

## RESUMO

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO FUNDAMENTAL: O PROFESSOR CONSELHEIRO COMO MEDIADOR ENTRE O EDUCANDO E OS GESTORES ESCOLARES.**

AUTORA: MONIQUE LUCERO DA SILVA

ORIENTADOR: DR. CELSO ILGO HENZ

Data e Local da Defesa: Saporanga/RS, 28 de novembro de 2014.

Poucos estudos possuem como temática de análise a participação do aluno na gestão da escolar. Entende-se que para uma legítima gestão escolar alcançar seus objetivos, todos os atores sociais envolvidos devem participar e se sentir representados. A partir dessa reflexão, este estudo pretende explorar a possibilidade de ter na figura do professor conselheiro um mediador entre alunos e os gestores da escola buscando, assim, desenvolver um método para dar voz aos educandos, contribuindo para uma efetiva gestão democrática. A presente pesquisa teve como objetivo geral verificar como o educador, através do seu papel de mediador, pode auxiliar o educando a potencializar sua participação na gestão escolar, a qual possui como referência principal a gestão democrática. Para tanto, investiga até onde é possível essa prática de mediação do educador e o quanto ela é eficaz ou não como forma de auxiliar os alunos a participarem da gestão escolar. Utiliza-se como método de abordagem a apreciação qualitativa através da pesquisa etnográfica. Para coletar os dados foram escolhidos a observação e o questionário. Para interpretá-los, a análise de discurso foi entendida como a melhor metodologia, pois, desvenda o posicionamento ideológico das palavras e dos sujeitos. O trabalho está dividido em dois momentos, o primeiro destaca o referencial teórico utilizado para desenvolver o estudo, no qual evidencia o papel da gestão democrática a partir do objetivo mencionado e salienta a possibilidade do professor ser mediador entre o educando e os gestores escolares na busca de uma efetiva gestão democrática. O segundo apresenta o diagnóstico e a análise os dados coletados comprovando a viabilidade ou não dessa intermediação do educador.

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

## **ABSTRACT**

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

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO FUNDAMENTAL: O PROFESSOR CONSELHEIRO COMO MEDIADOR ENTRE O EDUCANDO E OS GESTORES ESCOLARES.**

(DEMOCRATIC MANAGEMENT AT PRIMARY SCHOOL: THE ADVISOR TEACHER AS MEDIATOR BETWEEN THE STUDENTS AND THE SCHOOL ADMINISTRATORS.)

**AUTHOR: MONIQUE LUCERO DA SILVA**

**ADVISER: CELSO ILGO HENZ**

Few studies have as thematic of analysis the participation of students in school management. It is understood that for a legitimate school management to achieve their goals, all actors involved must participate and feel represented. Based on this discussion, this study aims to explore the possibility of having in the advisor teacher a mediator between students and school administrators, seeking developing a method to give voice to students, contributing to an effective democratic management. This study aimed to verify how the educator, through its role of mediator, can help the students to enhance their participation in school management, which has as main reference the democratic management. In this purpose, this study investigates how far is possible this mediation practice by educator and how effective it is or not as a way to help students to participate in school management. We use as approach method the qualitative appreciation through ethnographic research. To collect the data observation and the questionnaire were chosen. To interpret them, discourse analysis was seen as the best approach because reveals the ideological positioning of words and individuals. The work is divided into two stages. First we show the theoretical referential used to develop the study, which highlights the role of democratic management from the mentioned objective and we emphasize the ability of the teacher to be a mediator between the student and the school managers, seeking an effective democratic management. The second stage presents the diagnosis and analysis of the collected data, proving the viability or not of this intermediation of the educator.

Key words: Students. Democratic Management. School Management.

## **LISTA DE APÊNDICE**

APÊNDICE A – Questionário entregue aos educadores.....47

APÊNDICE B – Questionário entregue aos educandos.....48

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
1.2 Gestão Democrática .....	12
1.2 Professor como mediador entre o educando e os gestores escolares para uma gestão democrática .....	21
1.2.1 Educadores e educandos na busca da gestão democrática .....	27
<b>2 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE: A VIABILIDADE OU NÃO DE UMA PRÁTICA A PARTIR DO DISCURSO DO EDUCANDO E DO EDUCADOR</b> .....	31
2.1 Fundamentos metodológicos .....	32
2.2 Contextualização da pesquisa.....	32
2.2.1 Projeto Político Pedagógico da “Escola A” .....	33
2.3 Análise da pesquisa de campo .....	34
2.3.1 O discurso dos educadores .....	35
2.3.2 O discurso dos educandos .....	38
2.3.3 Algumas considerações acerca dos questionários .....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43
<b>APÊNDICE</b> .....	46

## INTRODUÇÃO

Em março de 2013 iniciei uma nova fase profissional, professora de história do ensino fundamental. Mais precisamente, dos 6º anos. Alunos que se encontram em uma etapa de transição de suas vidas: mais professores e maiores responsabilidades. Deparei-me, obviamente, com muitas dificuldades. A realidade não era a que eu esperava. Não eram limitações só de sala de aula, mas de gestão no nível escolar e governamental. Diante desses obstáculos, que todos os antigos professores já enfrentavam há anos, vi a necessidade de conseguir fazer a diferença. Principalmente, na vida dos meus alunos. Ao longo do ano letivo percebi através de observações que um dos problemas enfrentados pela escola, de forma “inconsciente”, era a falta de comunicação que ocorria em todos os âmbitos da instituição e isso refletia diretamente no sentimento de pertencimento do sujeito-aluno naquele sistema escolar. Na tentativa de tentar melhorar minha rotina, aproximar esses alunos da escola e “educar para transformar” percebi a necessidade de me qualificar na área de educação.

A oportunidade de realizar o curso de gestão educacional permitiu entender melhor os meandros que envolvem a prática da educação. Percebi que precisava conhecer muito além do que aquilo que acontecia dentro de uma sala de aula. Dessa forma, compreendi que estaria ajudando meus alunos e a escola onde trabalho. Estou “engatinhando” na profissão de professora, mas possuo mais que “boas intenções”: quero fazer a diferença.

A busca por qualificação não se resume à escala profissional, é um objetivo pessoal. Na história verificamos que somos os melhores agentes de mudança. Na condição de professora estou tentando proporcionar transformações. Quero que meus alunos percebam o quanto possuem de potencial para modificar a realidade de cada um, conseqüentemente, a de todos. E para isto a participação de todos da escola deve ser efetiva.

Na minha percepção, a caminhada não para por aqui, é apenas uma etapa de uma longa estrada. O presente trabalho se propõe a pensar a participação do aluno na gestão democrática escolar. Como professora conselheira acredito que tenho em minha mãos um instrumento bastante eficaz para auxiliar meus alunos na concretização da sua participação nas decisões da escola e torná-los mais incluídos nesse processo essencial

para a construção de uma cidadania e de cidadãos. Dada a importância dessa reflexão aqui apresentada, é válido ressaltar que são poucos os estudos que possuem como foco de análise a participação deles na gestão da escola. Aqueles que abordam esse tema contemplam, por exemplo, essa prática por meio de um Grêmio Estudantil.

Entendendo que para uma legítima gestão escolar alcançar seus objetivos, todos os atores sociais envolvidos devem participar e se sentir representados nas decisões da escola. E mesmo quando isso não é possível é necessário desenvolver alternativas para tornar essa atividade a mais próxima do ideal, ou seja, com a atuação de toda a comunidade escolar. Nesse sentido, esse estudo tem por tema explorar a possibilidade de ter na figura do professor um mediador entre os alunos e os gestores da escola buscando uma efetiva gestão democrática.

Além de instrumentos formais de gestão democrática – eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira – deve-se pensar em tornar a participação dos alunos uma aliada do sucesso de uma instituição de ensino. Quando não é viabilizada uma ação direta do educando, às vezes, até por questões culturais, podemos, por exemplo, olhar o professor como um aliado nesse sentido, destacando neste caso, a figura do conselheiro de turma.

Partindo desse pressuposto pretende-se com este trabalho analisar o papel do professor conselheiro como mediador entre o educando e os gestores educacionais. Nesse sentido, buscaremos propor essa relação – professor conselheiro e aluno – como um instrumento de diálogo e efetiva prática de inserção do educando na escola.

Devemos considerar o aluno como o ator principal e, como tal, ele precisa assumir seu papel como um dos responsáveis por formar uma escola cidadã. Nessa direção, sabemos que cidadania significa envolvimento e comprometimento, e ninguém melhor para estimular esse cidadão a “atuar” que o seu educador.

Por meio desta reflexão, procuraremos como objetivo identificar a eficiência dessa mediação entre conselheiro e alunos como método disponibilizado para participação dos adolescentes nas escolas, principalmente, para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. Além disso, caberá compreender até que ponto esse método é eficaz ou não como forma de iniciar os alunos nessa prática e se em algum momento ele representará seus interesses.

Este estudo está dividido em duas principais partes. A primeira apresenta a fundamentação teórica dando destaque para a gestão democrática e para o papel do professor como mediador entre educandos e os gestores da escola a partir da perspectiva da efetiva participação. O segundo momento apresenta os dados levantados (diagnóstico) e os investiga a partir da realidade e dados obtidos na pesquisa.

# 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1.2 Gestão Democrática

Para a formatação da educação contemporânea não podemos fugir da reflexão sobre a possibilidade de implementação de uma gestão democrática em nossas instituições escolares. Quando pensamos em mudanças de paradigmas que estão relacionados à tomada de decisões e participação efetiva na escola, a importância dessa discussão se potencializa.

No momento que nos dispusemos a pensar a possibilidade de ter na figura do educador um articulador e mediador que auxiliará o aluno a desempenhar seu papel dentro desse processo de democratização das deliberações da escola, a gestão democrática se apresenta como o meio mais propício para tornar a colaboração do educando realmente efetiva.

Problematizar em cima desse tema é estar em consonância com o pioneirismo do Estado do Rio Grande do Sul em apresentar como política de governo uma lei própria para refletirmos sobre a temática da gestão democrática - Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995 – e pelo o que foi instituído pelo Fórum Estadual de Educação (Agosto de 2014), que estabelece cadernos temáticos para discutir o Plano Estadual da Educação (PEE-RS). A Lei Estadual 10.576/95 nas suas considerações apresenta uma livre organização e pressupõe autonomia das escolas, no entanto, não deixa muito claro o papel de cada sujeito da comunidade escolar na gestão democrática que propõe. Já o Fórum tem no seu primeiro caderno ponderações a respeito da gestão democrática: “Gestão democrática dos sistemas de ensino e regime de colaboração no Estado do RS na garantia do direito à educação de qualidade”<sup>1</sup>.

Nessa direção, o Caderno especifica algumas estratégias para serem aplicadas com base no PEE-RS, entre elas: incentivar a criação de conselhos municipais (com

---

<sup>1</sup> RIO GRANDE DO SUL. Secretaria Estadual da Educação. Plano Estadual de Educação do Rio Grande do Sul - PEE-RS. Cadernos Temáticos para debate. Agosto de 2014. Disponível em: <[http://www.educacao.rs.gov.br/dados/forum\\_est\\_educ\\_caderno\\_1\\_20140815.pdf](http://www.educacao.rs.gov.br/dados/forum_est_educ_caderno_1_20140815.pdf)>. Acessado em: Set de 2014.

apoio técnico, monitoramento e formação), diagnosticar a situação da gestão democrática em todos os municípios do Estado, implementar a lei de gestão democrática nas escolas públicas, fortalecer os conselhos escolares como instrumento de participação, deliberação, avaliação e fiscalização na gestão escolar nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeira, constituir sistemas de avaliação participativos, fortalecer o Fórum Estadual de Educação, e principalmente, na mesma direção desta pesquisa, a necessidade de **incentivar a livre organização estudantil na educação básica** e superior, respeitar e incentivar a livre organização de familiares dos estudantes e dos trabalhadores em educação, entre outros (p.17-20).

No mesmo sentido e em contribuição com esse olhar, alguns teóricos reforçam o pensamento sobre a importância de que todos os atores envolvidos na comunidade escolar devem ser consultados, incluindo alunos e professores. Assim, Cury exemplifica:

[...] é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira [...]. A gestão democrática implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos. E a gestão contemporânea impõe novos campos de articulação e de consulta. [...] <sup>2</sup> (CURY, 2011)

Em vista disso, o educador Paulo Freire (2001) em seus estudos nos relata da necessidade de cultuarmos uma educação emancipadora, participativa e democrática. Além das suas ideias irem ao encontro do que pretendemos com a pesquisa, fica muito clara a sua preocupação com a implementação de uma prática democrática e de uma educação que vê no educando um sujeito capaz de transformar a sua realidade a partir da oportunidade de opinar e participar.

Interessou-nos sempre, e desde logo, a experiência democrática através da educação. Educação da criança e do adulto. Educação democrática que fosse, portanto, um trabalho do homem com o homem e nunca um trabalho

---

<sup>2</sup> CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela Anpae, v. 23, n. 3, 2011. Disponível em < <http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19144>>. Acessado no dia 27 de agosto de 2014.

verticalmente do homem sobre o homem ou assistencialistamente do homem para o homem, sem ele. (FREIRE, 2001, p. 70).

Neste trabalho, especificamente, as reflexões de Paulo Freire contribuem significativamente para pensarmos a gestão democrática, pois, consideramos seu pensamento sobre o assunto contemporâneo e de viável aplicação no cotidiano educacional.

A escola deve ser um local tanto de elaboração e construção do conhecimento e organização política das classes populares, quanto da solidariedade de classe; um espaço onde se incentive a participação do povo na criação do saber, que é instrumento de luta na transformação da história; um centro irradiador de cultura, para que a comunidade não só se aproprie dela, mas também a recree. (FREIRE, 1990, p.4)

Por exemplo, Moacir Gadotti e Paulo Freire são pensadores modernos que elaboraram em cima dessas concepções de gestão democrática. Idealizaram muitos entendimentos que enxergavam na escola um espaço de participação, de construção individual e coletiva, na qual se pretende formar uma consciência, social e democrática, enfim, cidadã.

Mas essa não é uma percepção antiga. Durante muito tempo a escola era vista como uma Instituição tradicional com o objetivo de apenas “transmitir o conhecimento”, sem nenhuma interrelação entre os membros que compunham essa realidade. Essa compreensão interferiu diretamente na maneira de pensar a administração escolar, até então de caráter tecnocrático, ou seja, de uma condução mais racional na qual a direção possui total controle das decisões sem nenhuma interferência dos outros membros da escola.

Esse paradigma de administração escolar esteve muito influenciado pelos modelos organizacionais impostas pelo mercado econômico e pela forma como eram administradas as empresas. Entendeu-se por muito tempo que esses exemplos poderiam facilmente ser reportados a lógica educativa, principalmente, no ensino público. Sander

(1995) relata esse padrão de administração na educação e salienta que até hoje ainda há resquícios desse tipo de prática.

[...] No campo específico da administração da educação, o enfoque tecnocrático enfatiza a adoção de perspectivas e soluções organizacionais e administrativas enraizadas no pragmatismo instrumental do início do século XX. Para os teóricos da época, a pedagogia deveria oferecer soluções técnicas para resolver racionalmente os problemas reais que enfrentava a administração da educação. No entanto, existem evidências de que a força da tradição do direito administrativo romano continuou vigente na América Latina durante a fase tecnocrática e se estende até hoje. [...] Este é apenas um exemplo da permanente superposição de enfoques e paradigmas no processo histórico de construção e reconstrução do conhecimento científico e tecnológico na administração pública e na gestão da educação. A história nos ensina que a reconstrução de um caminho implica um processo de desconstrução que não apaga as marcas, ocultas ou manifestas, das construções anteriores. (SANDER, 1995)

Discordar dessa ideia de transposição da maneira de gerir uma empresa para uma escola não é algo novo. Por volta da década de 1930 o autor Anísio Teixeira já apresentava essa premissa para as discussões públicas. É uma questão que vem sendo amadurecida ao longo de décadas e que ainda não se apresenta consolidada. Para Teixeira a escola deveria,

[...] fornecer a cada indivíduo os meios para participar, plenamente, de acordo com as suas capacidades naturais, na vida social e econômica da civilização moderna, aparelhando-o, simultaneamente, para compreender e orientar-se dentro do ambiente em perpétua mudança que caracteriza esta civilização (TEIXEIRA, 1997, p. 86)<sup>3</sup>.

Apesar da ampla discussão no campo teórico ter avançado, por muito tempo esse debate sobre a gestão na educação não teve amparo legal. Somente com a lei 9.394, de 1996, legislação que estabelece as diretrizes e bases sobre a educação nacional –

---

<sup>3</sup> Teixeira, Anísio. Educação é um direito. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ. 1996. (Original publicado em 1968)

LDBEN, no seu artigo 14<sup>4</sup>, que esse tema ganha destaque e se firma como uma política de Estado.

Essa atitude do governo acabou estabelecendo alguns princípios, entre eles, a importância de envolver todos aqueles que estão incluídos no processo educativo. Com base nisso, entendeu-se que essa substituição de modelo exige do universo escolar uma mudança de olhar sobre o que é escola. Luck simplifica essa conscientização,

[...] é no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva [...]. (LUCK, p.16, 2000)<sup>5</sup>

Muitas escolas ainda hoje não conseguiram estabelecer esses preceitos da LDBEN em seu cotidiano escolar. Atuar com base na velha perspectiva administrativa parece na prática mais fácil.

Isso é facilmente explicado pelo histórico de uma democratização da educação tardia. Até então a educação no Brasil era em grande parte subsidiada por uma política autoritária baseada em relações de hierarquia bem definidas. A princípio a escolha dos membros da direção era (e ainda é em muitas escolas) o único ato de democracia dentro de uma instituição escolar, caracterizando-se em um método limitado.

Ainda, a concepção de administração escolar aparece em grande parte como um procedimento centralizador e burocrático nas quais influências da lógica capitalista prevalecem como método de gerenciamento impedindo uma gestão democrática de fato.

Algumas direções, hoje, nesse mesmo sentido reproduzem processos aplicados nas empresas sendo que a lógica educacional pede outras estratégias que se aproximem da preocupação social. Heloísa Luck exemplifica:

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **aberto, Brasília**, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

[...] (O) Antigo enfoque da administração científica, pelo qual se considera que, tanto a organização como as pessoas que nela atuam, são componentes de uma máquina controlada de fora para dentro e de cima para baixo [...]. O conceito de gestão supera o de administração, pois se assenta na mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas [...]. A partir desta ótica não de substituição, mas de superação, a administração passa a ser um dos elementos da gestão: a gestão administrativa, que corresponde à administração de recursos, do tempo, etc.[...] (LÜCK, 2007, p. 27-50).

À vista do que nos esclarece Luck (2000), essa nova maneira de inferir sobre a administração escolar permite um novo olhar sobre a organização escolar e dos envolvidos nesse ambiente que visa ser dinâmico.

Dirigir uma escola é muito mais que uma simples administração burocrática, implica internalizar e realizar na prática uma gestão. Burgos (2014) nos apresenta uma concepção coerente de gestão escolar que vai ao encontro dos nossos objetivos com esta pesquisa.

[...] Gestão escolar é uma dimensão central do processo de construção da escola pública democrática. No caso brasileiro, da consolidação da transição democrática da escola pública visando ao encontro com o seu público [...]. Pressupõe que, sem deixar de considerar as condições externas à escola, que sempre impõem limites mais ou menos intransponíveis ao trabalho escolar, é necessário valorizar o poder da gestão escolar como uma das dimensões fundamentais para se fugir do círculo vicioso da reprodução [...]. No centro desse debate, está a questão da autonomia escolar. [...] (BURGOS, 2014, p.12)

O autor Burgos (2014) apresenta um novo conceito considerado essencial para viabilizar a gestão democrática que pretendemos: autonomia. Autonomia prevê descentralização das decisões e maior participação coletiva.

Dessa maneira, uma escola que planeja realizar uma verdadeira gestão escolar com todas as suas especificações deve entender que é através dessa emancipação que poderá desenvolver instrumentos para executar suas funções de uma forma mais

democrática e participativa. A autora Heloísa Luck (2000) mais uma vez com sua pesquisa contribui com essa discussão esclarecendo que,

[...] Encontramos certos sistemas que buscam o desenvolvimento da democratização da gestão escolar, sem pensar na autonomia do estabelecimento de ensino e sem descentralizar poder para a mesma [...]. A autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança pelo diretor e participação da comunidade, são considerados os quatro pilares sobre os quais se assentam a eficácia escolar [...]. (LUCK, 2000, p.17-19)

Esses esclarecimentos nos permitem concluir que gestão democrática não é apenas um simples procedimento de fácil aplicação prática. Ela envolve diversas ações complexas as quais o grupo escolar deve buscar efetivá-las de maneira comprometida.

Enfim, a visão do ensino a partir de perspectiva democrática “trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001).

Além de autonomia é preciso entender que a escola é um ambiente social dotado de diversidade; no entanto, desejoso de uma identidade que busca objetivos comuns de um grande grupo. Assim, quando é atingido certo grau de consciência da importância de proporcionar uma unidade de propósitos cabe aos gestores mediar, perante a sua autonomia, o planejamento de um plano de ações.

Na gestão democrática o gestor-diretor escolar é peça importante para por em prática a lógica participativa que se quer alcançar no ambiente da escola. Nessa nova perspectiva de administração (colaborativa) ele deve agir com propósito de transformação. Todavia, não deve esquecer-se da necessidade de envolver todos nesse processo. Cabe a ele coordenar e fiscalizar as ações estabelecidas pelo grupo. Captar esse sentido da gestão escolar democrática requer envolvimento de todos, será necessário dar significações às ações para a apropriação de ideias. Conforme Luck 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. Trata-se de um conceito que se realiza dinamicamente, num contínuo fluido, conforme as manifestações de participação local, no entrelaçamento com a determinação externa. (LUCK, p.21, 2000)

Criar uma identidade é acima de tudo dar sentido ao que se pretende alcançar. Todos esses anseios e desejos devem ser devidamente planejados e colocados em projeto que deverá ser seguido e avaliado por todos.

Tal compreensão é o fundamento da gestão democrática, que pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto [...]. Participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito (LUCK, 1998, P.29)

Assim sendo, é pertinente trazermos para a discussão o papel do Projeto Político Pedagógico (PPP) como o principal instrumento teórico e fruto do planejamento que direcionará as atitudes da comunidade escolar em busca de uma educação democrática e, principalmente, participativa. O pesquisador Erasto Mendonça (2001) destaca a importância do PPP como meio de alcançar a gestão democrática:

O projeto político pedagógico é apontado como expressão coletiva do esforço da comunidade escolar na busca de sua identidade e, nesse sentido, como uma das principais expressões da autonomia escolar. A sua elaboração participativa pode, mesmo, propiciar uma experiência mais consequente de outros mecanismos de gestão democrática, como a escolha dos dirigentes e a definição das funções dos colegiados escolares, na medida em que passam a constituir-se referência da ação orgânica de todos os membros da comunidade escolar na busca de objetivos comuns. (MENDONÇA, 2001, p.93)

Compreendemos dessa maneira que o PPP é o primeiro passo para estabelecer um regime de colaboração entre todos os envolvidos no processo educativo. Com intuito

colaborativo, o grupo poderá delimitar objetivos e estratégias para alcançar os resultados pretendidos.

Porém, deve ficar explícita a necessidade da participação de todos para que o planejamento dê certo. O educador Moacir Gadotti (1994) resume que: “[...] na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola”. É através dos princípios nele estabelecidos que a abertura de novos espaços para o exercício da democracia-participativa serão ativados. Se partirmos da ideia que ele é uma “expressão coletiva”, a relação complexa que diferencia a teoria da prática tende a se flexibilizar e expandir. Por esse motivo, Heloísa Luck (2000) relata,

A gestão democrática implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais [...]. A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social [...]. (LUCK, 2000, P.29)

A ideia de termos no PPP um meio de viabilizar a gestão democrática também está apoiada na Lei de Diretrizes de Bases – LDB da educação nacional, que estabelece o seguinte em seu artigo 12: “Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

A equipe escolar deve vislumbrar no PPP o meio de melhorar a qualidade do ensino na instituição e a formação dos seus principais atores sociais, os alunos. Agir através desse projeto é tomar decisões mais conscientes, que interferem positivamente na aprendizagem dos alunos, agora, com o auxílio dos membros da comunidade escolar. Também, através dele é possível organizar como ocorrerão as tomadas de decisões no grupo e como serão otimizadas a utilização dos recursos (humanos, financeiros e administrativos) que a escola terá a sua disposição.

Ilma Veiga (1998) corrobora com discussão que estabelece uma sintonia entre a gestão democrática e a construção do PPP quando diz:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 1998,p.12)

Portanto, podemos depreender que a gestão democrática apoiada em um PPP construído de forma participativa e autônoma é o primeiro passo para uma prática social que deve buscar a construção do conhecimento de forma coletiva.

A grande ideia a ser propagada, mesmo que de forma teórica, é a tentativa de garantir a existência de um diálogo que coloca em debate a importância da gestão democrática como meio de garantir uma educação de qualidade e a formação de um verdadeiro cidadão participativo e consciente.

Viabilizar a participação do aluno nas decisões da escola sem que tenha um histórico de gestão democrática na instituição, não é possível, pois, sem a execução da segunda não é possível a implementação da primeira consideração.

Depois de discutir neste capítulo a gestão democrática como impulsionadora do envolvimento de todos os atores que formam uma instituição escolar e considerá-la um bom método para agir positivamente no sentido de desenvolver a educação de fato, cabe neste momento, analisarmos maneiras de ampliar as formas de participação, principalmente dos alunos.

## **1.2 Professor como Mediador entre o educando e os gestores escolares para uma gestão democrática**

Como verificamos nesta pesquisa, muitos autores demonstraram interesse na temática da gestão democrática. No entanto, poucos se preocupam em analisá-la através da perspectiva do professor e, sobretudo, do aluno. Os enfoques estão predominantemente direcionados para a equipe diretiva, sendo esta, vista (na opinião dos

pesquisadores) como o principal meio de aplicação deste método de administração. Enfim, poucos são os trabalhos que vislumbram no aluno uma via de acesso à democracia no ambiente escolar.

Quando aprofundamos nossos estudos em busca de diferentes formas de atingir a gestão democrática já sabemos antecipadamente que essa perspectiva prevê o envolvimento de todos os atores sociais da comunidade escolar. É esse entendimento que caracteriza uma legítima gestão escolar. A mediação do professor para com o aluno aparece nesse cenário como uma solução imediata e capaz de aproximar o aluno dessa gestão democrática. Neste caso, entendemos mediação como “[...] ideia do intermediário. Como tal é a noção utilizada num contexto da epistemologia behaviorista, como “elos intermediários” entre o estímulo inicial e a resposta, gerando “ao mesmo tempo, as respostas aos estímulos que os precedem e, por sua vez, estímulos para os elos que seguem” (Dubois, 1997, p. 405).

Nesse sentido, além de instrumentos formais que preveem a gestão democrática – eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira – deve-se pensar em tornar a participação dos alunos uma aliada do sucesso de instituições de ensino. Quando não é viabilizado um envolvimento direto do educando, às vezes, até por questões culturais, podemos, por exemplo, olhar o professor como um aliado, destacando neste caso, o que poderíamos chamar de educador conselheiro, ou seja, um mediador desse processo. De acordo com Cavalcanti,

[...] O professor tem o papel de mediador do processo de formação do aluno; a mediação própria do trabalho do professor é a de favorecer/propiciar a inter-relação entre sujeito (aluno) e o objeto de seu conhecimento (conteúdo escolar); nessa mediação, o saber do aluno é uma dimensão importante do seu processo de conhecimento (processo de ensino-aprendizagem) [...]. (CAVALCANTI, 2005, p.198-199)

No entanto, sabemos que percorrer este caminho não é tão fácil. As realidades que encontramos nas diferentes regiões do nosso país nos permitem diagnosticar um sistema educacional com diversos problemas, longe de alcançar os objetivos previstos na gestão

observada de maneira democrática. Mesmo assim, insistimos em tentar. A vontade para que a escola seja construída sob os pilares da democracia é maior. Nesse caminho, o conceito de gestão corrobora:

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de *gestatio*, ou seja, gestação isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos: genitora, genitor, germen. (CURY, 2007, p.493)

Essa maneira de conceber uma gerência escolar prevê um processo de construção coletiva. Chama a todos com o intuito de que cada um traga seus conhecimentos para dentro do sistema, tornando-os sujeitos membros dessa sociedade estabelecida. É um movimento que avança no sentido de alcançar os objetivos efetivamente. Dentro dessa perspectiva Gracindo exemplifica:

[...] a gestão escolar focaliza a essência do processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos em sua prática, e cuja direção para suas ações é a relevância social. Essa forma de gestão deságua, necessariamente, em uma experiência democrática na escola, envolvendo todos os segmentos escolares, tanto na concepção, como na implementação e avaliação do trabalho escolar. Assim, desvelam-se as dimensões política e pedagógica da gestão escolar, intrinsecamente ligada à prática educativa e com um forte compromisso com a transformação social. (GRACINDO, 2012, p.136)

Assim sendo, destaca-se nesse momento a importância da participação do aluno na construção desse espaço mais colaborativo e de identificação de todos. O aluno entra nesse cenário como uma das razões da existência da escola. Para que tudo dê certo se reconhece a necessidade de incluí-lo como peça que faltava dessa gestão escolar. O pesquisador Burgos traduz essa premissa quando referencia que,

A gestão escolar, no entanto, não pode permanecer indiferente a esse processo, refém de seu público; ao contrário, precisa estar muito prevenida para as armadilhas que sua localização e o tipo de público que atrai produzem no seu cotidiano. Assim é que somente participando da construção do aluno poderá fazer valer o efeito escola. Para isso, precisará entrar no jogo da disputa de identidades, criando um clima escolar capaz de produzir sentimento de pertencimento. E o fato de seu ponto de partida ser o direito da criança e do adolescente, que inclui o direito à aprendizagem como dimensão fundamental, poderá representar um trunfo importante, no sentido de assegurar que esse processo nunca tenha como custo a supressão do sujeito, mas, ao contrário, seja formado a partir dele.(BURGOS, 2014, p.15-16)

Burgos (2014) apresenta considerações importantes ao tratarmos desse tema. Ele conjectura como ponto de partida a inclusão do aluno em todas as dimensões da escola. Salaria que esse procedimento é inclusive uma forma de aprendizagem do sujeito aluno. Dessa reflexão do autor, entendemos que a participação do educando não deve ser simbólica, através de atos isolados demonstrando de que maneira superficial os objetivos foram alcançados.

Essa é uma tomada de decisão construída, não apenas teoricamente pelos pesquisadores da academia. Está previsto em diversos estudos patrocinados pelo governo nacional a ideia de que o envolvimento do aluno é primordial para a conquista da gestão democrática. A análise apresentada está baseada em propostas que deram certo quando aplicadas no cotidiano das escolas.

Entre os fatores primeiros apontados como causa do sucesso das iniciativas que deram certo estão: trabalho em equipe, planejamento coletivo, elaboração de projetos a partir da colaboração de professores, pais, alunos e funcionários, troca de conhecimento entre os educadores, implementação nas atividades pedagógicas ou no material didático as realidades dos alunos e da comunidade escolar<sup>6</sup>. Nessa mesma proposta Cavalcanti apresenta uma reflexão de Visgotsky:

---

<sup>6</sup> BRASIL, 2007, p. 31 et seq.

[...] Para Vygotsky, o aluno é capaz de fazer mais com o auxílio de uma outra pessoa (professores, colegas) do que faria sozinho; sendo assim, o trabalho escolar deve voltar-se especialmente para esta “zona” em que se encontram as capacidades e habilidades potenciais, em amadurecimento. Essas capacidades e habilidades destaca o autor, uma vez internalizadas, tornam-se parte das conquistas independentes da criança. (CAVALCANTI, 2005, p. 194).

Posto isto, Habermas (apud Gutierrez e Catani,1998) referenciam que, “[...] participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade e, ainda, participar consiste em construir comunicativamente o consenso quanto a um plano coletivo.” Edgar colabora com esse pensamento quando relata que a educação

Precisa unir o todo com as partes, ou seja, que os alunos, pais estejam unidos com a escola, e a escola com os sistemas organizacionais inferiores e superiores. A separação burocrática e de superioridade impossibilita a interação de todos os meios que trabalham com a educação. (MORIN, 2000)

Como podemos verificar as referências são quase que unânimes ao falar das vantagens da colaboração do aluno no processo de gestão educacional. Mas poucos sugerem maneiras de se atingir esse objetivo. Contudo, a reflexão em cima dessa situação, antes não cogitada, abre grandes possibilidades para tentarmos colocá-la em prática sem medo de errar. Moacir Gadotti enfatiza a partir dessa concepção:

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito da sua aprendizagem ele 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. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. (GADOTTI, 1994, p.02)

Os alunos ao atuarem como protagonistas desse processo desenvolvem sua identidade ao mesmo tempo em que sua identificação com o projeto da escola e o sentimento de pertencimento aumentam. Nesse instante, há um momento de troca entre os sujeitos. Conseqüentemente, a possibilidade de diálogo, compreensão, confiança e compromisso passam a ser objetivos de todos.

A escola se constitui, então, efetivamente em espaço de construção coletiva, onde a verticalização das relações vai sendo superada, além de ser, sobretudo, um ambiente de socialização de desejos e conhecimentos. Essa atmosfera criada desenvolve no aluno a oportunidade de criar, ser autônomo e buscar por seu espaço dentro da escola cada vez mais. Sob essa perspectiva entendemos o que o autor Marcelo Burgos quis dizer quando,

A construção do aluno, portanto, está no centro da utopia democrática do século XIX, e, quer em versão mais republicana, quer em versão mais liberal, está associada à busca do “homem novo”, capaz de desenvolver “uma disciplina interior que permitiria aos indivíduos controlar a sua existência mundana” (apud POPKEWITZ; BLOCH, 2000, p. 35). Mas o legado dessa história, que, sem dúvida, remete aos ideários da revolução democrática, é o de uma escola que atualmente se vê cada vez mais desafiada pela necessidade de recuperar o sujeito por trás do aluno. (BURGOS, 2014, p.14)

Reconhecer a importância do educando na esfera escolar e identificá-lo como agente participativo nesse ambiente ainda é algo pouco aceito pelos dirigentes das escolas. Do aluno, muitas vezes, espera-se somente um crescimento cognitivo-pedagógico baseado nos conteúdos previamente estabelecidos em leis. Acredita-se que ele vá tornar-se um “bom” cidadão baseado apenas nas lições que aprende de forma teórica nos textos distribuídos pelos professores.

A partir do momento que a escola disponibiliza meios para que o aluno assuma seu papel ela se fortalece igualando as condições de acesso aos direitos pertencentes a todos. Afinal, com esta atitude ela está exercendo a sua função social e política. Todos assumem a responsabilidade com esse espaço e se comprometem com a razão de ser de uma instituição escolar. De acordo, com a pesquisadora Ferreira,

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. Significa entender que o ser humano é o único ser vivo que se desenvolve historicamente através de sua participação na criação do mundo objetivo e por esta razão não pode ser relegado à mera situação de receptor e sim de ator e sujeito. (FERREIRA, 2000, p.169 – 170)

Os alunos desconhecem os caminhos de participação na escola. Não estão acostumados a serem incluídos nesse processo de democratização, mesmo ele estando previsto no Projeto Político Pedagógico. O que lhes falta é a consciência dos seus direitos, deveres e de como chegar até eles. O professor é mais que um mediador de conteúdos, ele tem a missão de inserir seus alunos em um processo político capaz de torna-los, sobretudo, um cidadão crítico.

### 1.2.1 Educadores e educandos na busca da gestão democrática

A gestão democrática prevista no Projeto Político Pedagógico que estabelece a participação de todos, como dito anteriormente, está longe de ser cumprida na maioria das escolas. Os educadores, principalmente, os conselheiros de classe, com sua função política e social, independente de uma gestão democrática existir ou não na escola, podem auxiliar seus alunos na conquista e na construção desses espaços de participação. Paulo Freire contribui nesse sentido quando diz,

[...] O educador ou educadora como um intelectual tem que intervir, tem que ter posicionamento. Não pode ser um mero facilitador. (...) O que o educador deve fazer quando ensina é possibilitar os alunos a se tornarem eles mesmos. E ao fazer isso, ele ou ela vive a experiência de relacionar democraticamente como autoridade com a liberdade dos alunos (FREIRE, 2003, p.35).

Os professores são os profissionais que mais contato possuem com os alunos e este é um dos requisitos para conduzir ao sucesso um projeto que busca construir boas relações, identidade e estabelecer estratégias de participação.

A partir desse raciocínio, destaca-se a figura do educador conselheiro. Quando em nenhum momento se verifica um abertura por parte dos diretores para incluir o aluno como mais um aliado para administrar a escola, o professor entra como interlocutor dessa aproximação. Esse seria o primeiro passo para que, posteriormente, o aluno conquistasse sua autonomia diante da gestão escolar.

A princípio, a atribuição do conselheiro é de dialogar com a turma levando suas demandas aos demais docentes e direção da escola. Além disso, cabe a este educador incentivá-los, realizar debates de sensibilização com relação ao seu direito de participar do processo de democratização dentro da escola. Possui a missão de encorajá-los ao desenvolvimento próprio, baseado na consciência do que compõe a realidade na qual estão inseridos. Dessa forma, compreendemos melhor o que Antonio Costa (2000) quis dizer sobre o protagonismo juvenil: “diz respeito à atuação criativa, construtiva e solidária do jovem, junto a pessoas do mundo adulto, na solução de problemas na escola, comunidade e na vida social mais ampla”.

Partindo desses pressupostos estabelecidos nesta pesquisa podemos caracterizar o professor como um gestor que soma ao tentar envolver os alunos na busca da administração escolar democrática. Através do diálogo e da afetividade ele incentiva a composição de uma representatividade estudantil no sentido de fortalecer uma escola que quer uma gestão colegiada. Professores e alunos se apresentam como alicerce de um grupo que busca atitude política em prol da qualidade da educação. Conforme Pavão,

Para que os verdadeiros cidadãos tenham uma participação ativa na vida pública e sejam criadores de direitos, se faz necessário que a educação possa prepará-los com capacidades culturais exigidas para cumprir essas atribuições. Portanto, se faz necessário que a escola tenha uma autêntica formação para a democracia. (PAVÃO apud PARO, 2007).

Essa proposta de parceria entre professor conselheiro e alunos do ponto de vista teórico pode ser compreendida como uma representação tutelada, ou seja, onde o estudante sempre será supervisionado por um grupo de adultos, perdendo o sentido inicial que é lhe dar autonomia.

Desse modo, as interferências do educador devem ser mínimas. Ele não pode influenciar nas escolhas e no modo de pensar do aluno. Para entender essa relação tão tênue de influência ou não do professor, é possível refletir a partir do que o autor Pistrak comenta:

[...] o pedagogo não deve se intrometer na vida das crianças, dirigindo-as completamente, esmagando-as com sua autoridade e poder. É preciso encontrar a linha de comportamento justa, evitando, sem dúvida, o esmagamento da iniciativa das crianças, a imposição de dificuldades a sua organização, mas permanecendo, de outro lado, o companheiro mais velho que sabe ajudar imperceptivelmente, nos casos difíceis, e, ao mesmo tempo, orientar as tendências das crianças na boa direção [...]. (PISTRAK, 2000, p. 181-182)

Ao analisarmos o pensamento de Moisey Pistrak, um educador socialista, concluímos que cabe ao professor estimular e auxiliar seus alunos para realizarem uma efetiva participação na gestão democrática. No entanto, deve haver uma ponderação na relação professor conselheiro e alunos. Esse vínculo é mais que um momento de críticas e desabafos. É uma circunstância de potencialização dos papéis desempenhados pelos alunos no ambiente escolar.

O educador é aqui visto como orientador, aquele que propõe, sugere, diagnostica e acompanha o processo de participação. Junto com aluno constrói um “fio condutor de ideias”. Contudo, não interfere nas decisões cabíveis a atuação dos educandos, apenas os auxilia na construção do processo de participação.

Estabelecido esse pressuposto, Marques (1987, apud DALMÁS, 2008) ajuda-nos a pensar que “[...] o envolvimento discente nos diversos níveis de decisão e nas sucessivas fases das atividades escolares é algo essencial para se assegurar o eficiente desempenho da organização [...]”. Diagnosticar as necessidades dos alunos e inclui-los

no processo de decisões é essencial para esse projeto democrático dar certo. Taise Garcia (2006) em sua obra exemplifica melhor essa ideia de participação quando diz que: “a promoção do diálogo com os educandos e suas demandas, leva-os a vivenciar situações de pertencimento, elevação da autoestima e desejo de cooperação e, por vezes, o reconhecimento de sua própria condição de sujeitos de direitos”.

Paulo Freire realiza uma ponderação que auxilia pensarmos essa prática mediadora como uma possibilidade na educação:

[...] o ato de ensinar exige do educador uma disponibilidade para o diálogo, uma pré-disposição para as mudanças e o respeito e a aceitação pelas diferenças. Pois cada escola compõe-se do resultado do desenvolvimento de suas contradições. [...] é impossível um educador ser comprometido com o seu fazer sem pensar politicamente. [...] (FREIRE, 2002)

Esses autores ajudam a reforçar e comprovam a importância desse diálogo professor-aluno, pois, compreendem que essa parceria visa um bem comum. Esse processo, desde a perspectiva do aluno, e a partir do auxílio do professor-mediador, poderá ser visto como uma alternativa para uma efetiva participação de todos, e não mais algo subjetivo, o que acontece na maioria dos projetos pedagógicos.

Assim sendo, o ensino é percebido como uma prática social, e dentro desta dimensão o aluno deve ser o protagonista, já que é ele que dá sentido a existência da escola, e como tal, devemos ouvir seus questionamentos. Dada a importância deste sujeito precisamos providenciar, conforme Costa (2000) [...] a criação de espaços e de mecanismos de escuta e participação. Para isso é preciso conceber os adolescentes como fontes e não simplesmente como receptores ou porta-vozes daquilo que os adultos dizem ou fazem com relação aos adolescentes [...].

Quando se atinge uma gestão democrática, durante a prática docente, o educando deve deixar de ser um expectador, deve emitir sua opinião e ter sua experiência valorizada. Deve deixar de ser um sujeito passivo. Cabe ao professor, com o seu papel de educador-mediador, auxiliá-lo na imersão nessa história.

A descentralização das decisões (agora, nas mãos dos alunos e professores) aqui sugeridas está imbuída do princípio de respeito da direção em relação a opinião dos sujeitos envolvidos. Isso promove confiança e reconhece nestes atores sociais a credibilidade e competência para participar ativamente nas decisões e projetos da escola. Não haverá hierarquia, os problemas serão resolvidos na coletividade e com o comprometimento de todos.

Todavia, cabe salientar que o período de mediação que o professor faz entre o aluno e os gestores da escola deverá ser por tempo determinado. Os conselheiros, a abertura e consolidação dos canais de participação na administração escolar devem deixar que seus alunos apropriem-se desse espaço sem subordinação às outras categorias. Com esse engajamento no processo educativo, não mais como um mero receptor, o aluno se perceberá sujeito social capaz de melhorar seu nível de aprendizagem pedagógico e intervirá diretamente no ambiente que mais o influencia.

## **2 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE: A VIABILIDADE OU NÃO DE UMA PRÁTICA A PARTIR DO DISCURSO DO EDUCANDO E DO EDUCADOR.**

Até o momento nesta pesquisa foi apresentada uma análise bibliográfica especializada na gestão educacional, na qual o aluno e o professor são destaques como atores essenciais para a prática da gestão democrática. No entanto, para o enriquecimento desse estudo cabe mais que uma interpretação de textos e discursos de teóricos da área. É preciso observar uma realidade e tentar verificar se a hipótese de mediação do professor conselheiro entre alunos e gestores escolares (equipe diretiva) acontecerá no cotidiano do ambiente escolar como forma de auxiliar/motivar os educandos a participarem da gestão escolar. Para comprovar (ou não) essa suposição inicial foi realizada uma investigação empírica em uma escola estadual de ensino fundamental do Rio Grande do Sul, no município de Porto Alegre. Para responder o instrumento de coleta de dados, o questionário, foram convidados professores e alunos dos sétimos e oitavos anos.

## 2.1 Fundamentos metodológicos

Além do método bibliográfico de interpretação optou-se também pela abordagem qualitativa dos dados, que para autores como Laurence Bardin (1977) está baseada na presença do índice (tema, palavra, personagem) e não na frequência de sua aparição em momentos individuais. Revela fatos, fenômenos, considerando valores, emoções e visões de mundo na análise da realidade, ou seja, traduz melhor o seu objeto de estudo. Transferindo, assim, para a investigação, transparência e credibilidade.

Neste mesmo preceito, Antonio Crizzotti (2006, p.19) salienta que “[...] o objeto não é um dado isolado e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações”. Neste sentido, o grande desafio e papel da pesquisa qualitativa na área da educação é a tentativa de captar a realidade dinâmica e complexa do seu objeto de estudo (LUDKE, M; ANDRÉ, M. 1986). A partir das premissas levantadas pelos teóricos procurou averiguar-se o objeto de estudo (relação do professor conselheiro-aluno e a possibilidade do primeiro mediar a participação efetiva do segundo) a partir do contexto que ele estava inserido.

Para coletar os dados foram escolhidos a observação e o questionário. Antonio Carlos Gil (1999, p.128) contribui de forma significativa quando fala desse instrumento de levantamento de dados tão importante para a pesquisa social: “(é uma) 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.” Dessa forma, essa ferramenta se apresenta complementar a reflexão etnográfica que o pesquisador necessita fazer. As metodologias aqui apresentadas vão ao encontro do que precisamos para compor a pesquisa. Enfim, dados os métodos aqui exemplificados, procuraremos utilizá-los para confirmar e autenticar a pesquisa como algo pertinente ao estudo da gestão educacional.

## 2.2 Contextualização da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola (por questões éticas ocultaremos o nome verdadeiro da instituição e a chamaremos de “Escola A”) de ensino fundamental da zona sul do município de Porto Alegre (RS). A instituição se encontra no centro de um bairro de classe média próximo a uma região de periferia. Atualmente a escola possui cerca de 1400 alunos distribuídos em dois turnos (manhã e tarde) do primeiro ao oitavo ano. Entre as séries iniciais e finais compõem o quadro de docentes aproximadamente 50 professores. Além disso, possui ampla equipe diretiva acrescentada do seu setor administrativo. A estrutura física é bastante ampla e consegue atender as necessidades básicas e mínimas pedagógicas.

Os alunos possuem um perfil bastante variado. A escolaridade dos pais dos alunos se diferencia, desde o ensino fundamental incompleto até a formação em cursos superiores. Entendemos que esse contexto familiar influencia muito no posicionamento político dos alunos perante o meio que estão inseridos. A descrição da realidade desses atores nos permite compreender melhor a maneira como os educando enxergam ou não a possibilidade de participarem da gestão democrática da escola. Além disso, vai ao encontro de uma das propostas da abordagem qualitativa etnográfica – analisar a cultura, isto é, o ambiente em que estão inseridos os sujeitos. Complementar ao dado anterior, a caracterização dos alunos se faz necessária quando queremos analisar as propostas que a escola apresenta na busca de uma gestão democrática. E para isso, nada melhor que a observação do Projeto Político Pedagógico, no qual todas as referências e a identidade da comunidade em questão devem estar exemplificadas.

### 2.2.1 Projeto Político Pedagógico da “Escola A”

Até o final do ano de 2012 o Projeto Político Pedagógico (PPP) que direcionava as práticas da escola tinha mais de 10 anos, fruto da equipe diretiva que atuou 12 anos à frente da instituição. Com a posse da nova equipe de direção, em 2013, supervisão e professores se posicionaram a favor de mudanças nesse instrumento. Identificou-se que para ocorrer inovações seria preciso investir mais em ações para melhorar o projeto

pedagógico, o que significou elaborar um novo PPP. No final do ano de 2013, a equipe da escola começou a se articular nesse sentido, em direção a um PPP formulado em cima do que motivou inicialmente a sua mudança.

O novo PPP está em fase de construção, em processo bastante avançado. Iniciou com reuniões, principalmente, com a participação dos professores. Nessas reuniões os docentes puderam expor suas opiniões. Além disso, de acordo com a supervisão da escola, os educadores preencheram um questionário que solicitava posicionamentos sobre os seguintes itens: visão do mundo e do homem, visão de sociedade e cultura, visão de conhecimento e educação, visão de escola e conteúdo e quais valores deveriam ser trabalhados com os alunos. Ainda, perguntava aos professores aspectos sobre: conteúdos, currículo, metodologia, avaliação, professor, aluno e gestor de escola.

Posterior a esta etapa, a partir dos relatos das reuniões e dos resultados dos questionários, foi produzido um documento que sistematizava as opiniões e objetivos do grupo. A construção desse atual Projeto está sendo um avanço para esta comunidade que até então não tinha vivenciado uma concreta participação na formação de um plano pedagógico. Ainda há algumas barreiras que parecem não terem sido ultrapassadas nesse processo como, por exemplo, maior participação dos alunos. Mas verifica-se uma tentativa de buscar o envolvimento coletivo, ou seja, atrair e mostrar a importância desse instrumento para a emancipação da educação.

A construção desse plano de ação tão importante para uma efetiva gestão escolar deixa claro o quanto temos de avançar para conquistarmos nosso ideal de gestão democrática. O plano mostra limitações, e um desses entraves é o que pretendemos continuar analisando nessa pesquisa. Pensar se é possível incluir o aluno nesse processo – o qual é o maior influenciado pelo o que é estabelecido nesse projeto.

### **2.3 Análise da pesquisa de campo**

Procedida a revisão teórica, bibliográfica e documental, foi necessário partir para a pesquisa empírica realizada principalmente através da aplicação de questionários. Estes foram estruturados com perguntas abertas, que demonstram de maneira mais clara o

posicionamento dos participantes, e as fechadas, de múltipla escolha, que direcionam algumas perguntas que necessitam objetividade. Além disso, tanto no questionário proposto aos alunos quanto dos professores houve questões mistas, nas quais são permitidos complementos do pesquisado em questões fechadas.

Esses questionários buscam transportar para os sujeitos aquilo que anteriormente estava apresentado nas referências teóricas. É a troca entre o pesquisador e o pesquisado que vai desencadear um processo reflexivo entre a teoria e a prática, comprovando ser uma ciência que auxiliará a confirmação ou não da hipótese inicial.

Entre os participantes da pesquisa, dos dez professores procurados, somente sete retornaram o questionário respondido. A maioria deste grupo pratica sua docência nas séries finais do ensino fundamental. Membros da equipe diretiva não participaram dessa coleta de dados, visto que o público alvo são aqueles que cotidianamente têm contato mais direto com os educandos.

Quanto ao grupo de alunos que participou da pesquisa, contribuíram os sétimos e oitavos anos. Todos possuem entre 13 e 15 anos. Antes da entrega dos questionários foram apresentados os objetivos da pesquisa, ressaltando a importância da contribuição de cada estudante. Além disso, cada questão foi explicada uma a uma, pois, alguns demonstraram dificuldades de interpretação.

### 2.3.1 O discurso dos educadores

Nessa parte da análise de dados as observações foram direcionadas para o olhar do professor sobre o problema apresentado. Em muitas realidades, assim como a do aluno, o educador também é excluído da gestão escolar. No entanto, apresenta mais meios e autonomia para conquistar seu espaço.

Nesse contexto pode ser entendido como um incentivador/motivador dos alunos dentro do colégio, ainda mais quando qualificado como o conselheiro de uma turma específica, o que o torna mais próximo dos estudantes. Abrange seu campo de atuação, agora, não somente dentro da sala de aula com conteúdos formais. O questionário procurou explorar o conhecimento prévio sobre os assuntos aqui discutidos. Por questões

éticas quando referenciada alguma fala do educador será identificado, por exemplo, “professor A”.

Com relação à gestão democrática os professores demonstraram ter um saber teórico. São quase unânimes ao dizer que ela deve prever a participação de todos que fazem parte da escola. Ainda, mais da metade dos educadores acredita que essa perspectiva só tem a contribuir com a maneira de administrar a escola.

- O “professor A” diz: que “a tendência a acertar a partir dessa concepção nas escolhas/decisões é maior”.

Um dos problemas apontados no mesmo sentido dessa questão é realmente a hora de colocar em prática/viabilizar essa nova maneira de gerir uma instituição escolar. É difícil encontrar jeito que envolva a todos de forma eficaz. Achar os instrumentos /meios ideais para incluir o aluno, pais e comunidade, por exemplo, que não estão acostumados com essa rotina, demonstra ser uma tarefa complicada.

Entretanto, destacaram-se entre as respostas algumas vantagens levantadas pelos professores: evita o descontentamento de grupos, inclui todos nas decisões, os sujeitos se sentem pertencentes à escola, todos colaboram com o planejamento que antes era só escolhido pela equipe diretiva.

Quando questionados sobre a participação nas decisões tomadas pela escola (entende-se equipe diretiva) 63% responderam que NÃO e 37% que ÀS VEZES. Nenhum marcou a opção SIM. Verifica-se que o que é postulado no Projeto Político Pedagógico da Escola A não está sendo proporcionado na prática. E esse é o grande problema que já foi levantado nessa pesquisa, a dificuldade de transpor da teoria para a prática, comprovado, agora, empiricamente.

Eles opinaram sobre quais métodos acreditavam viabilizar a gestão democrática. Alguns citaram: conselhos escolares, assembleias de pais e mestres, avaliações através de um questionário amplo distribuído aos alunos e professores para exporem suas opiniões. Todavia, mesmo sendo a temática da pesquisa, nenhum professor citou a participação direta dos alunos. Menos de 50% citaram os estudantes como atores integrantes do grupo que deve compor a gestão democrática. Citam a comunidade e “todos”, sem especificar os integrantes. Nota-se que a categoria dos próprios professores

não foi destaque nas respostas. Talvez porque realmente se sintam excluídos desse processo, mesmo que inconscientemente.

Os docentes que participaram da pesquisa manifestam conhecimento sobre o que é gestão democrática, mas não se sentem suficientemente gestores de suas práticas e do seu meio profissional. É possível que encontrem alguma direção nesse sentido ao mediar seus alunos nesse processo.

Certamente quando a temática foi apresentada aos participantes, indiretamente ela influenciou a resposta dos educadores na questão *“de que maneira o educador pode atuar na gestão democrática dentro de uma instituição escolar?”*. Cerca de 30% dos comentários salientaram a importância do professor, com o argumento de que ele se encontra mais perto do aluno.

*O “professor B” de acordo com os demais colegas ressalta que “são eles que têm o dever de trazer a luz os questionamentos feitos pelos alunos e a comunidade” e “como sujeito mais próximo da equipe diretiva, tem o dever de questionar as decisões e lutar por maior participação”.*

Em geral, acreditam que são eles que possuem mais consciência da importância de atuar nas questões dentro da escola. Essa condição se contradiz com a observação realizada no parágrafo anterior, já que neste item se lembram da figura do professor, e antes não.

Na pergunta sobre se eles podem auxiliar os alunos a conquistarem seus espaços, com certa unanimidade concordam que sim. A resposta do “professor A” se diferencia quando escreve que:

*“o professor pode estimular e ajudá-los na formação de grêmios estudantis e conselhos escolares com representação discente”.*

Ao sugerir que o conselheiro pode ser o sujeito a mediar o processo de inclusão dos alunos na gestão democrática:

*O “professor C” diz: acredito que eles devem ser apenas um meio para o passo inicial, que com o tempo o grupo de alunos deve seguir seu caminho de maneira mais autônoma.*

*O “professor A” lembra-se de forma mais simplificada e objetiva, que: poderíamos incluí-los (os alunos) através de auto-avaliações.*

### 2.3.2 O discurso dos educandos

A intenção de problematizar essa temática da participação do aluno na gestão democrática vem da compreensão de que o aluno só vai entender a importância do conhecimento conquistado na escola a partir do momento que consegue aplicá-lo na sua própria vida. Ser atuante e sujeito transformador dentro desse meio o incentivará para atuar assim na sua vida social, ou seja, fora do ambiente escolar, como cidadão.

Antes de realizar a distribuição dos questionários aos alunos, em observação realizada com os professores responsáveis por eles, traçou-se o seguinte perfil: pouco interesse nos acontecimentos que são rotinas na escola, nas festividades comemoradas são poucos que comparecem, percebe-se que não há sentimento de pertencimento ao lugar que estudam, o único papel da escola é a educação tradicional, isto é, de conteúdos. Além de tudo, mais que o interesse pela busca do conhecimento, essas crianças visualizam na escola um ambiente para se relacionar.

Aplicado o questionário, a parcela de alunos indagados na pesquisa apresentou um desinteresse na matéria de conhecimentos gerais. Menos da metade soube responder “o que é democracia?”. Pergunta considerada especialmente importante, pois é da compreensão dessas respostas que sabemos ou não se o aluno tem consciência da relevância de participar das decisões da escola. Os que responderam que sim (que sabiam o que é democracia), não explicaram detalhadamente o que entendiam ser este conceito, mesmo sendo uma pergunta de característica aberta.

Mas, quando perguntamos se acham importante participar das decisões da escola, mais da metade responde que sim, Contudo, quando questionados por que, poucos

responderam. Apesar de que devêssemos levar em conta o perfil desses adolescentes – os quais não costumam detalhar suas opiniões, talvez por preguiça, falta de hábito de escrever ou até de expressar a partir da escrita o que pensam.

Na pergunta “*Você já foi chamado (a) pela escola para participar (dar opinião) sobre alguma decisão?*” eles são unânimes ao dizer que nunca a escola os chamou para “dar opinião” ou participar de alguma “decisão”. Aliás, 96% concordam que deveriam participar das decisões da escola.

A questão número cinco indica alternativas de assuntos sobre os quais a escola deveria consultar os alunos nas decisões. A lista inclui: direitos e deveres dos alunos, escolha da direção da escola, escolha do uniforme, formas de avaliação, e ainda abre a possibilidade de o questionado sugerir outros assuntos. O tema mais marcado no questionário foi a escolha de uniforme, seguido da direção da escola, direitos e deveres dos alunos e formas de avaliação. A questão permitia a sugestão de outros temas, porém, nenhum dos alunos manifestou sua opinião.

Quando sugerida a ideia do professor conselheiro auxiliá-los na conquista de espaços de participação na escola, 81% acharam que isso é possível. No entanto, não souberam explicar como.

Na última pergunta do questionário pede aos alunos que escolham o melhor meio de diálogo entre eles e a equipe diretiva da escola, o que teoricamente os possibilitaria maior participação. Entre as sugestões, o professor conselheiro foi o mais votado, seguido da representação de um grupo de alunos junto à equipe diretiva. Alguns acrescentaram as redes sociais como meio inclusão.

### 2.3.3 Algumas considerações acerca dos questionários

Como podemos verificar nos questionários estruturados e aplicados, o presente estudo mostrou sujeitos que estão longe de presenciar o que a teoria preconiza nos manuais sobre a gestão democrática. Entende-se que ela não está sendo aplicada de fato, pois não há participação e, de acordo com Libâneo (2003), “[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos

os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Alguns professores parecem ter consciência dessa deficiência do sistema, que diferencia a teoria da prática. Os alunos, no entanto, pouco sabem do potencial que possuem, do quanto podem transformar, como seres políticos que são.

Os educandos parecem despreparados. A formação como cidadão (os primeiros ensinamentos que competem à escola) e tudo que envolve ser um ativista político-social, mesmo restrito a sua comunidade, está longe de ser o ideal. Eles não possuem ciência/conhecimento do quanto podem fazer dentro da escola e fora dela para torná-la mais atraente e correspondente a suas expectativas.

Com esse cenário, evidencia-se que é o professor conselheiro, na condição de ser o mais próximo, a figura que pode ser responsável por introduzir e capacitar seus alunos nesse universo da democracia, em busca de um ensino de qualidade e para a vida. Dourado contribui para essa reflexão lembrando que,

[...] a organização do trabalho escolar está determinada pelas condições em que se estabelecem as relações com a comunidade, com os alunos e entre os profissionais, tendo em vista a resolução dos problemas, o planejamento e os processos de tomadas de decisões. Nesse sentido, a gestão democrática-participativa na escola apresenta-se como um dos aspectos fundamentais das condições de oferta do ensino de qualidade”. (DOURADO, OLIVEIRA, SANTOS, 2007, p.49)

Essa análise é o retrato de um contexto histórico-social que reflete as condições sociológicas em que foi respondido esse material. Mostra a realidade de uma comunidade que está condicionada a mais que uma circunstância social, a um costume cultural de educação de base. Há um aparente desinteresse que deve ser mudado, e o professor, sobretudo o conselheiro, deve – sempre levando em conta de que isso deve ser temporário, funcionando apenas como um catalisador do processo – mediar a saída dos seus alunos da zona de conforto rumo a efetiva inserção na gestão democrática escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate realizado nesse estudo visou verificar a possibilidade de mediação do professor conselheiro entre os educandos e os gestores. Ressaltou ainda a importância de pensarmos formas de viabilizar a gestão democrática no cotidiano escolar e a possibilidade do educando tornar-se sujeito transformador da sua realidade, capaz de opinar e participar. A ideia apresentada foi pensar uma gestão colaborativa com a participação de todos.

Destacou-se a importância da construção coletiva. Ressaltando a necessidade de deixarmos para trás a velha e inadequada concepção de administrar a escola que prevê uma direção centralizadora e burocrática, totalmente hierarquizada. No sentido dessa discussão o Plano Político Pedagógico é visto como o principal instrumento teórico para alcançar a gestão democrática e garantir que ninguém fique excluído desse processo. Constatou-se que a legitimidade dessa ferramenta se dá com a participação do grupo que deve colaborar para o seu planejamento.

As discussões no campo teórico no capítulo sobre a gestão democrática demonstraram estar bem avançadas e contribuíram de maneira relevante para pensarmos o problema central deste estudo. Compreendemos com essa reflexão que a partir desse novo modo de pensar a educação é que conseguiremos qualidade, pois ele prevê a atuação e o comprometimento da comunidade escolar com a sua causa.

Entretanto, entendeu-se que esse processo não é tão fácil de acontecer, pois os alunos desconhecem os meios e, principalmente, que é seu direito participar da gestão escolar. O professor é sugerido e visto como possível mediador dessa caminhada rumo à conscientização na busca dos seus direitos pelos estudantes e na formação de futuros cidadãos.

Com a pesquisa empírica comprovamos que essa intermediação é não só possível como também desejável, visto que foi apontada como parte da solução do problema nas respostas dos questionários, tanto pelos professores quanto pelos próprios alunos. Destaca-se que essa ação deve ser por tempo limitado para causar não dependência, mas autonomia do grupo de alunos. Esse tipo de atitude, a partir de reflexões de teóricos, irá desencadear uma apropriação natural dos espaços que cabem aos alunos. Eles

passarão de sujeitos receptores e se caracterizarão como efetivos sujeitos sociais que intervirão no ambiente que vivem.

Compreende-se que esse processo não é fácil de realizar, mas é necessário. O aluno e o professor estão inseridos em um contexto social que apresenta diversos entraves que não permitem que a gestão democrática seja pensada e aplicada. Notou-se a urgência em mudar esse cenário. Verifica-se que é na união desses dois atores sociais, educadores e educandos, que as perspectivas quanto a mudanças na realidade escolar poderão se tornar viáveis de fato.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Tendências atuais da pesquisa na escola.** Cad. Cedes, v. 18, n. 43, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32621997000200005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32621997000200005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acessado em Nov. de 2014.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola.** In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.* São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.** Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acessado em setembro de 2014.

BURGOS, Marcelo Baumann. **Dimensões institucionais da gestão escolar.** Revista Pesquisa e Debate em Educação, v. 3, n. 2, 2014.

CAVALCANTI, L. de S. **Cotidiano, mediação pedagógica e formação de conceitos: uma contribuição de Vygotsky ao ensino de geografia.** Cad. Cedes, v. 25, n. 66, p. 185-207, 2005.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Protagonismo Juvenil: adolescência, educação e participação democrática.** Salvador: Fundação Odebrecht, 2000.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação.** Petrópolis: Vozes, 2008.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de; SANTOS, C. de A. **A qualidade da educação: conceito e definições.** 2007. Disponível em: <http://www.redescoes.com.br>. Acessado em Out. de 2014.

DUBOIS, Jean e outros - **Dicionário de Linguística.** São Paulo: Cultrix, 1997.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995.** Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências.

FREIRE, Paulo & HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

\_\_\_\_\_. **Educação e atualidade brasileira**. São Paulo, Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 32.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da qualidade total no ensino público. Belo Horizonte, 1994. Disponível em <[http://siteantigo.paulofreire.org/pub/Institucional/MoacirGadottiArtigosIt0026/Gest\\_democ.pdf](http://siteantigo.paulofreire.org/pub/Institucional/MoacirGadottiArtigosIt0026/Gest_democ.pdf)>. Acessado em setembro de 2014.

GARCIA, T. O. G. **A organização do trabalho na escola e a participação dos Educandos**. Educação: Teoria e Prática, vol.14, nº 26, p.67-93, jan./jun. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. Gestão em Rede, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I).

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação & Sociedade, v. 22, n. 75, p. 84-108, 2001.

PARANÁ, **Grêmios Estudantil na Rede Estadual de Ensino do Paraná**. Governo do Estado do Paraná. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. Subsídios para Elaboração do Estatuto do Grêmios Estudantil na Rede Estadual de Ensino do Paraná. 2009. Disponível em: <[http://www.diaadia.pr.gov.br/cge/arquivos/File/versao\\_para\\_novo\\_material\\_do\\_gremioIlevisado\\_\(1\).doc](http://www.diaadia.pr.gov.br/cge/arquivos/File/versao_para_novo_material_do_gremioIlevisado_(1).doc)>. Acessado em Set. de 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PAVÃO, Gislaine Cristina. **Grêmio estudantil e gestão escolar democrática: considerações sobre o espaço de participação dos alunos em uma escola pública do noroeste do paraná.** Disponível em: [http://www.crc.uem.br/pedagogia/documentos/tcc\\_2010/gislaine\\_pavao.pdf](http://www.crc.uem.br/pedagogia/documentos/tcc_2010/gislaine_pavao.pdf). Acessado em: Set de 2014.

PIOVESAN, A.M.W. et al. **A análise do discurso e questões sobre a linguagem.** Rev. X,v.2, p.1-18, 2006.

PISTRAK, M. **Fundamentos da escola do trabalho.** São Paulo: Expressão Popular, 2000.

POPKEWITZ, Thomas S.; BLOCH, Marianne. **Construindo a criança e a família: registos de administra o social e registos de liberdade.** In: N VOA, Ant nio; SCHRIEWER, Jürgen (ed.). A Difusão Mundial da Escola. Lisboa: Editora Educa, 2000.

SANDER, Benno. **HISTÓRIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO NA EDUCA O LATINO-AMERICANA.** 1995. Disponível em [http://bennosander.com/textos\\_detalhe.php?cod\\_texto=16](http://bennosander.com/textos_detalhe.php?cod_texto=16). Acessado em setembro de 2014.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola: uma constru o coletiva.** In: **VEIGA, Ilma Passos da (org.).** Projeto político-pedagógico da escola: uma constru o possível. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENTREGUE AOS EDUCADORES

### Questionário Educador

Caro (a) respondente,

Este questionário é um instrumento de coleta de dados da pesquisa exigida para a conclusão da pós-graduação em Gestão Educacional do Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Tem como temática "O papel do educador conselheiro na gestão democrática: um mediador entre alunos e gestores da escola". Todas as informações serão mantidas em sigilo, não é necessário colocar seu nome.

Obrigada pela colaboração!

Idade \_\_\_\_\_ Tempo de docência \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

1. O que seria uma gestão democrática para você como professor?

---



---

2. Na sua opinião, existem vantagens na adesão da escola de uma gestão democrática?

---



---

3. Você já foi convocado pelo gestor escolar a participar das decisões tomadas na Instituição?

( ) Sim ( ) As vezes ( ) Não

4. Nas instituições de ensino existem vários documentos essenciais para o seu bom andamento. Abaixo selecione quais deles você já foi convocado a participar da sua elaboração:

( ) Calendário Escolar ( ) Projeto Político Pedagógico

( ) Regimento da Escola ( ) Nenhum

5. Existiram situações na escola que você presenciou que a instituição onde trabalha pratica princípios da gestão democrática?

---



---

6. Através de quais métodos a escola poderia viabilizar a gestão democrática?

---



---

7. Quais sujeitos da escola deveriam participar efetivamente da gestão democrática?

---



---

8. De que maneira o educador pode atuar na gestão democrática dentro de uma instituição escolar?

---



---

9. Você acha que o educador pode auxiliar seus alunos a conquistarem seu espaço, que lhe é de direito, na gestão democrática? Como?

---



---

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENTREGUE AOS EDUCANDOS

### Questionário Aluno

Caro (a) respondente,

Este questionário é um instrumento de coleta de dados da pesquisa exigida para a conclusão da pós-graduação em Gestão Educacional do Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Tem como temática "O papel do educador conselheiro na gestão democrática: um mediador entre alunos e gestores da escola". Todas as informações serão mantidas em sigilo, não é necessário colocar seu nome.

Obrigada pela colaboração!

Idade \_\_\_\_\_ Série \_\_\_\_\_

**1. Você sabe o que é democracia?**

---

**2. Você acha importante participar das decisões da escola? Por que?**

---

**3. Você já foi chamado (a) pela escola para participar (dar opinião) sobre alguma decisão?** ( ) sim ( ) não

**4. Você acha que os alunos deveriam participar das decisões da escola?**  
( ) sim ( ) não

**5. Em quais assuntos você acha que os alunos deveriam ser consultados?**

( ) direitos e deveres dos alunos

( ) escolha da direção da escola

( ) escolha do uniforme

( ) Forma de avaliação

( ) Outros Quais? \_\_\_\_\_

**6. Você acha que o professor conselheiro pode auxiliar os alunos a conquistarem espaços de participação na escola? Como?**

---



---

**7. Que tipo de meio de comunicação poderia ser criado para que os alunos fossem ouvidos pela escola?**

( ) professor conselheiro

( ) Grupos de alunos que representassem os demais alunos da escola

( ) questionário

( ) assembleias (reuniões com todos envolvidos na escola)

( ) outros

Quais? \_\_\_\_\_