

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

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA
CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA**

Monografia de Especialização

Zuclei Soares de Oliveira

**Três Passos, RS, Brasil
2012**

A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Zuclei Soares de Oliveira

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

Orientador: Prof^a Marilene Gabriel Dalla Corte

**Três Passos, RS, Brasil
2012**

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

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

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA CONSOLIDAÇÃO DA
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Elaborada por
Zuclei Soares de Oliveira

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Marilene Gabriel Dalla Corte, Dr. UFSM.
(Presidente/Orientadora)**

Celso Ilgo Henz, Dr. UFSM.

Hugo Antonio Fontana, Dr. UFSM.

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

Santa Maria, 08 de Dezembro de 2012.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, por ter guiado meus passos, pelas oportunidades concedidas, por me dar força e persistência nessa etapa da minha vida e por não ter desistido num momento de desânimo.

Aos meus pais Loderi e Tilda, que apoiaram e confiaram em mim, por me proporcionarem a vida e o estudo. Que acreditaram em mim, na minha capacidade, competência e persistência. Obrigada! Eu amo vocês.

Ao meu filho William, que caminhou junto nesta trajetória acadêmica, que entendeu os momentos de estresse e desabafo, os momentos de correria, à distância, mas sempre ao meu lado, apoiando, compreendendo. Obrigada amor, pela confiança e incentivo. Eu te amo muito!

As minhas irmãs, as minhas sobrinhas, pelas palavras de incentivos, sempre compreenderam e incentivaram nas minhas decisões, pelo apoio e carinho. Amo vocês!

A minha orientadora e amiga, Prof^a Marilene Gabriel Dalla Corte, que aceitou o desafio deste trabalho junto comigo, proporcionando momentos de aprendizado para minha formação profissional. Obrigada pelo carinho, compreensão, paciência, conhecimentos e experiências compartilhados, dedicação e atenção. Agradeço muito por tudo e, com certeza, vou lembrar sempre de você.

A minha Tutora Zenaide pelo companheirismo, carinho, pelos momentos de felicidade, apoio nos momentos difíceis, que me aconselhou e incentivou a seguir em frente. Obrigada, você estará sempre no meu coração.

Aos verdadeiros amigos e familiares, enfim, a todas as pessoas que de uma forma ou outra, contribuíram para minha formação profissional. Agradeço a todos!

*A Gestão Escolar é um meio e não um fim
em si mesmo, uma vez que o objetivo
final da Gestão é a aprendizagem
efetiva e significativa dos alunos.*

Heloísa Lück

RESUMO

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

A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTORA: ZUCLEI SOARES DE OLIVEIRA
ORIENTADORA: MARILENE GABRIEL DALLA CORTE

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 08 de Dezembro de 2012.

Este trabalho de pesquisa está voltado às relações entre gestão democrática e a participação da comunidade escolar, tendo como base os preceitos educacionais propostos na Constituição Federal de 1988, assim como na Lei Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDBN 9,394/96), sobre a democratização da educação. Nesse sentido, objetivou-se realizar um estudo sobre a democratização da gestão escolar, tendo por base a participação e o comprometimento dos professores, funcionários, alunos e pai: compreender os subsídios e linhas de ação relativas à construção e ao desenvolvimento do convívio democrático na escola básica; conhecer e compreender como ocorre a gestão democrática na escola pública, tendo por base o compartilhamento de decisões e ações político-pedagógico pela comunidade escolar. Para atingir tais finalidades, optou-se por desenvolver estudo de caso de abordagem qualitativa, em que foi aplicado questionário com perguntas abertas a integrantes de uma Escola Básica Estadual de Redentora/RS. Observando a realidade da escola pesquisada e analisando as contribuições dos pesquisados, no que tange as proposições desta pesquisa, verificou-se que tanto Equipe diretiva como a comunidade escolar precisam compreender melhor os preceitos de gestão educacional, em especial os relacionados á democratização da escola básica. Defende-se a importância de a comunidade escolar, de maneira geral, comprometer-se e ser conhecedora dos princípios e mecanismos de gestão democrática. Assim sendo, cabe à equipe diretiva assumir papel democrático-participativo e, portanto, de articulação de práticas administrativo-pedagógicas com a comunidade escolar que estejam ancoradas no trabalho participativo e coletivo.

Palavras-chave: Escola. Gestão Democrática. Participação. Comunidade Escolar.

ABSTRACT

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

A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTORA: ZUCLEI SOARES DE OLIVEIRA
ORIENTADORA: MARILENE GABRIEL DALLA CORTE

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 08 de Dezembro de 2012.

This research is directed to the relationship between management and democratic participation of the school community, based on the precepts education proposed in the Federal Constitution of 1988, as well as in Law Guidelines for National Education (LDBN 9.394 / 96), on democratization education. In this sense, the objective was to conduct a study on the democratization of school management, based on the participation and commitment of faculty, staff, students and parent: understanding the benefits and lines of action for the construction and development of democratic practice in school Basic; know and understand how the democratic management occurs in public school, based on the sharing of decisions and actions by the political-pedagogical school community. To meet these goals, we chose to develop a case study with a qualitative approach, which was applied questionnaire with open questions to members of a State Primary School Redeemer / RS. Looking at the reality of the school researched and analyzing the contributions of those surveyed, regarding the propositions of this research, it was found that both staff policy as the school community need to better understand the precepts of educational management, in particular those related will democratization of basic school . Advocates the importance of the school community, in general, undertake and be cognizant of the principles and mechanisms of democratic management. Therefore, it is up to the management team assume participatory-democratic role and therefore joint administrative and pedagogical practices of the school community who are anchored in the collective and participatory work.

Keywords: School. Democratic Management. Participation. Community School.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 01 - Termo de Consentimento informado.....	48
APÊNDICE 02 - Questionário.....	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 GESTÃO ESCOLAR: BUSCANDO CONCEITOS E SIGNIFICADOS.....	11
1.1 Princípios de Gestão Democrática.....	14
1.1.1 Participação e coletividade.....	15
1.1.2 Transparência e descentralização do poder.....	17
1.1.3 Autonomia.....	21
2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
3 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS COLETADOS.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
APÊNDICES.....	47

INTRODUÇÃO

Esta monografia está relacionada à compreensão dos conceitos e das relações que se estabelecem entre a gestão escolar e a participação da comunidade escolar, tendo como base os preceitos Constitucionais de 1988, assim como da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN nº 9.394/96, sobre democratização da educação. Parte-se do pressuposto de que é importante reconhecer as dimensões públicas e socializadoras que, historicamente, foram sendo construídas, na convicção de que não haverá democracia social sem a democratização da escola.

Justifica-se o interesse de pesquisa, uma vez que trabalho na área educacional como Agente Educacional II, interagindo com o educando (monitora), ancorada na ideia de conhecer como se dá a participação dos componentes da comunidade escolar em relação à gestão escolar e os preceitos de democracia. Daí, a necessidade de defender que a democratização se realiza pelas mudanças nos processos administrativos e pedagógicos desenvolvidos nos sistemas educacionais e no interior das escolas, assim como por meio da participação de pais, alunos, professores e da sociedade civil em geral; nas atitudes tomadas de decisões em assembleias, de eleições para os cargos diretivos e da eliminação das vias burocráticas de gestão.

Em vista das considerações mencionadas, buscaram-se, através desse estudo, respostas para o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos integrantes da comunidade escolar acerca da democratização da gestão escolar e sua participação? Portanto, nesta pesquisa objetivou-se realizar um estudo sobre a democratização da gestão escolar, tendo por base a participação e o comprometimento dos professores, funcionários, alunos e pais; compreender os subsídios e linhas de ação relativas à construção e ao desenvolvimento do convívio democrático na escola básica; conhecer e compreender como ocorre a gestão democrática na escola pública, tendo por base o compartilhamento de decisões e ações político-pedagógicas pela comunidade escolar.

Este trabalho fundamentou-se em uma pesquisa de campo, do tipo estudo de caso qualitativo, numa escola de educação básica pública e no entrelaçamento teórico a partir do estudo de obras que abordam o assunto.

A sistematização das informações obtidas no contato direto com os pesquisados, bem

como a leitura de texto teórica aqui enunciada, servirá de subsídio para a compreensão da complexidade de uma gestão democrática. Trata-se de uma tentativa de contribuição com a vida escolar atual.

Parte-se de alguns conceitos com o objetivo de compreender diferentes concepções de vivência dentro de um estabelecimento de ensino. A noção conceitual não terá pretensão de esgotar o sentido, mas de apontar certos conflitos e embates no que tange a participação da comunidade escolar, no processo administrativo, pedagógico. Objetiva-se refletir sobre as diferentes compreensões acerca da gestão escolar democrática.

Assim, estruturou-se o trabalho da seguinte forma: no primeiro capítulo, foram abordadas as referências teóricas que deram suporte ao nosso estudo. No segundo capítulo, os procedimentos metodológicos, que guiaram a realização da pesquisa. Em seguida, no terceiro capítulo, investigamos a comunidade escolar sobre a gestão democrática na escola pública da rede estadual de ensino, analisando as respostas obtidas, na tentativa de conhecer o descompasso constituído pelo grupo escolar através de medidas legais e sua materialização no cotidiano da escola. Por fim, tecemos as considerações finais, que procurou sintetizar os principais achados da pesquisa, levantamento questionamentos e proposições que sejam propulsores de novas discussões.

1 GESTÃO ESCOLAR: BUSCANDO CONCEITOS E SIGNIFICADOS

Gestão educacional, para Vieira (2006), corresponde ao macrossistema, isto é, a gestão educacional está além das ações em nível de gestão escolar. Assim sendo, a gestão educacional está relacionada as políticas e as ações desenvolvidas pelos sistemas de ensino (União, Estado, Distrito Federal e Municípios).

Considerando os aspectos macro da gestão educacional, verifica-se que na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 211, consta:

Artigo 211 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração seus sistemas de ensino:

§ 1º - A União organizará o sistema federal de ensino e dos territórios, financeira as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade de ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

§ 2º - Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

§ 3º - Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

§ 4º - Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a Universalização do ensino obrigatório.

§ 5º - A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular.

Também, o artigo 8º da LDB 9.394//96 propõe:

Artigo 8º- A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º - Caberá á União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacional.

§ 2º - Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos da lei.

Gestão escolar, segundo Vieira (2006), corresponde a microssistema e é desenvolvida no âmbito da instituição escolar. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, Artigo 12, incisos I a VII:

Os estabelecimentos de ensino respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente.

Gestão escolar é a maneira de organizar o funcionamento de uma escola; processo

administrativo-pedagógico-financeiro que implica o ordenamento normativo e jurídico o qual sofreu alteração devido às profundas transformações no sistema educacional, principalmente com relação à necessidade da coletividade, a democratização do sistema de ensino e da escola na convivência do exercício de participação e de tomadas de decisões, globalizando toda a administração da escola, desde a parte pedagógica até a financeira. Portanto, conforme a atual LDB, as atividades desenvolvidas, especialmente, no âmbito da instituição escolar, são ações que envolvem aspectos relacionados aos tempos, espaços, recursos materiais e humanos e, sobretudo, à articulação e dinamização do currículo.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implantação de seus projeto-político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24)

Conforme a autora explica, observamos que a gestão escolar requer ser organizada em seus aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, considerando princípios democráticos assim como mecanismos de participação na escola. A equipe diretiva cabe à função de administrar juntamente com a comunidade escolar participando com responsabilidade em todas as questões do meio circunstante, buscando que as concepções que regem a instituição de ensino sejam capazes de serem colocadas em prática compartilhadamente.

Para Lück (2000, p. 7), “[...] a gestão escolar constitui um caráter de atuação que objetiva promover a organização, a coordenação, a mobilização e a articulação de todas as condições humanas e materiais na escola”, com o intuito de garantir o avanço dos processos sócio educacionais da instituição de ensino, orientadas para o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar adequadamente a sociedade globalizada. Entende-se, dessa forma, que o objetivo final da gestão escolar é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

A equipe diretiva, portanto, precisa ser capaz de atuar de forma a capacitar, aperfeiçoar e conceder ferramentas ao professor para atuar no contexto escolar, bem como das atuais necessidades da Escola. É necessário, portanto, que os Educadores exerçam a função docente conforme o planejamento, a missão e a visão da escola como estabelecidos no Projeto Político Pedagógico (LIBÂNEO, 2001).

Uma exigência séria que a equipe diretiva da escola possam ser veículos de educação para

a cidadania é que eles assumam como instituição de formação e de educação pelo reconhecimento de valores e das regras que os promovam e defendam. Assumir que a comunidade escolar está integrada no meio e que é fator de socialização e é indispensável. Porém, ela está ao serviço da formação e educação de pessoas que são chamadas a renovar e a transformar o meio e o ambiente em que vivem, procurando sempre transmitir-lhe qualidade, dignidade e futuro (LIBÂNEO, 2001).

A equipe escolar necessita se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, a equipe diretiva compartilhar as responsabilidades com os alunos, pais, professores e funcionários. Isso, na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo (PARO, 2008).

Os coordenadores escolares, professores, pais, alunos, funcionários e toda a comunidade escolar, devem dar-se as mãos para poder concretizar uma participação ativa tendo em vista a construção de um mundo melhor, no qual todos tenham lugar como pessoas iguais e diferentes, por isso, são importantes o modo como “[...] se organizam como funcionam como garantem a comunicação e como facilitam a formação cívica do aluno: formação do caráter, formação para os valores, formação para a autonomia e a participação ativa na sociedade” (LÜCK, 1991, p. 81). Portanto, a educação é o principal meio para ter acesso às transformações sociais pelas quais, o mundo está passando; a exigência de qualificação das pessoas para o mercado de trabalho cada vez é maior, com isso os profissionais da educação precisam dar ênfase a um ensino mais democrático e que provoque reflexões a respeito da realidade social, estimulando o aluno a criar, participar ser ativo na sociedade.

Paulo Gadotti, Freire e Guimarães (2000) acreditam na educação como instrumento transformador da sociedade, que visa à construção de uma sociedade democrática, onde o educador não impõe, mas sim propõe o educando conteúdo a ser estudado, também leva a marca da preocupação com o fator humano, ele contextualiza o homem nos seus aspectos históricos, políticos, econômicos e sociais. Nesta ótica, se faz de extrema importância a participação efetiva de todos nas tomadas de decisões atendendo às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e

facilitadoras da inserção social.

1.1 Princípios de Gestão Democrática

Segundo Vieira (2006) a gestão democrática representa um importante desafio de operacionalização da política de educação no cotidiano escolar, sendo discutida entre os educadores a partir dos princípios de participação, autonomia e transparência.

A democracia, associada aos princípios de participação, autonomia e transparência, é composta por mecanismos básicos de democratização, entre eles a constituição de Conselho Escolar, a elaboração de Projeto Político Pedagógico, a eleição de diretores, a autonomia financeira, entre outros.

Assim sendo, a gestão democrática passou a ser possível a partir da inclusão como um princípio de ensino público, na Constituição de 1988 e referendado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional instituiu, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas relacionando a gestão democrática com as demais formas de gestão.

A Constituição Federal de 1988 propõe princípios a serem observados na gestão das escolas que são:

Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralidade de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais de ensino, garantido na forma da Lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de prova e títulos, assegurado regimento jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- I – gestão democrática do ensino pública, na forma da Lei;
- VII – garantia de padrões de qualidade.

A Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para organizar a educação e gestar nas escolas: igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade e valorização dos profissionais com qualidade de ensino. A gestão democrática, como princípio constitucional, constitui uma das garantias do direito à

participação; ele possibilita as pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção e consecução de políticas públicas para a educação e na gestão dos sistemas e respectivas instituições educacionais.

O conhecimento e a interpretação da LDBEN 9.394 de dezembro de 1996 são fundamentais para todos os docentes, especialmente no que diz respeito a elementos importantes para a construção da escola democrática e de qualidade para todos. Conforme normatiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB/96,

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

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

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;

Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira pública.

Assim, com base legal, a gestão democrática se constitui e se concretiza de forma coletiva e participativa, em que o sistema de ensino e respectivas instituições escolares deverão assegurar à comunidade a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, garantindo que a gestão democrática seja um processo em constante construção, isto é, sempre inacabado.

A gestão democrática está relacionada a princípios que são básicos e norteadores, entre eles destaca-se: participação e coletividade, transparência e descentralização do poder, autonomia.

1.1.1 Participação e coletividade

Segundo Lüky (2008, p. 17) a participação é entendida como “[...] uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização, no seu processo decisório”. Esse é o caminho para a participação na gestão da escola a qual consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletiva.

Na LDB/96 o Projeto Político Pedagógico é apontado como expressão coletiva do esforço da comunidade escolar na busca de sua identidade, mas a realidade aponta que a escola pública é vista pelos usuários como propriedade do governo ou de pessoas que nela trabalham. Oliveira (2006, p. 310), em seu texto “Gestão Democrática e a construção do projeto-político-pedagógico: um desafio para intervenção.” cita Ferreira:

[...] se tomam decisões sobre todo o projeto-político-pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros, necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...] (FERREIRA, 2007, p. 310).

Para isso, o Projeto Político Pedagógico envolve a participação da comunidade escolar, num processo participativo e coletivo para a ampliação da democracia na gestão escolar, com base na participação efetiva de todos os segmentos da comunidade, tendo o respeito às normas construídas coletivamente, a tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Tal é a importância da conquista da participação dos indivíduos na gestão democrática, na elaboração do Projeto Político Pedagógico da instituição escolar, isto é, decide solidariamente com a comunidade educativa o perfil de aluno que se quer formar, os objetivos a seguir, as metas a alcançar. E isso não apenas no tocante a sua matéria, mas toda a proposta pedagógica.

A conquista da participação dos indivíduos na escola resulta de muitas lutas, em busca da democratização da educação, o gestor precisa estar preparado para a democracia, já que o papel do professor, segundo a LDB/96, está muito além da simples transmissão de informações. Assim, fica mais saliente o papel fundamental que pode exercer o diretor escolar, uma vez que, como coordenador do processo de gestão, pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos de participação.

Todo trabalho em educação implica a ação de liderança. Nesse aspecto, a liderança da Equipe diretiva “[...] constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção” (LUCKY, 2008, p.1). A Equipe diretiva mediante os compromissos e ações desenvolvidas no contexto escolar, deve argumentar e facilitar a possibilidade da participação da comunidade fazendo com que compreendam a ação pedagógica na gestão escolar, reconhecendo que a concretização da gestão democrática na educação é essencialmente um ato de conhecimento e de conscientização, mas, sobretudo, de atitude.

Segundo análise de Paro (2002), é a partir da constatação de fragilidade da democracia liberal que podemos perceber o quanto é importante à participação da população no controle dos serviços prestados pelo Estado. Frisa o autor que este controle deve ocorrer na instância onde se dá o oferecimento do serviço, assim sendo para a educação este controle deve dar-se na escola.

Sabendo-se que a gestão democrática implica participação constante dos diferentes segmentos nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na organização de interesses, na transparência das ações, na mobilização e compromisso social, em controle coletivo, pode-se afirmar que não é difícil perceber, na prática, se uma escola tem seu projeto construído e organizado democraticamente, pois, isso é demonstrado por uma “certa atmosfera” que se respira na escola, ou seja, basta participar de uma reunião administrativa ou pedagógica, de uma reunião com pais, professores e alunos, na formação de grupos de trabalho ou, até mesmo, na própria circulação de informações, entre outros.

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 2003, p. 17).

A gestão democrática de uma escola será avaliada pelo efetivo compromisso de todos nas decisões comuns. Não somente pela quantidade de tarefas coletivas realizadas, mas pela competência política, pedagógica e organizacional em concretizar permanentemente a proposta da escola: proposta sócia educacional com o envolvimento da comunidade.

1.1.2 Transparência e descentralização do poder

O livre acesso às informações contribui para a consecução dos princípios da democracia. Pode-se dizer que a gestão democrática é vista como um processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar objetivos comuns, definidos coletivamente e que são o retrato de determinado contexto, a qual requer liderança democrático-participativa focada na competência técnica e humana, na legitimidade e na credibilidade. É um processo de coordenação de iguais, não de subordinados, e se constitui num fazer coletivo permanente em processo.

No entanto, espera-se do gestor educacional e da comunidade escolar atitudes comprometidas com o construir e o fazer democrático (PARO, 2006). Fazendo com que seus alunos e todo o grupo escolar participem das ações tomadas na escola, pelo envolvimento no processo ensino-aprendizagem. Esses processos não ocorrem de forma isolada ou estanque; antes se constituem de forma sistemática, articulada e permanente, buscam garantir a organização e o desenvolvimento da gestão da escola e irão se materializar nos planos e projetos elaborados e desenvolvidos coletivamente pela comunidade escolar. Diante de tais colocações, a comunidade

educativa e, os educadores, toda a comunidade precisam constantemente realizar estudos a respeito da organização e implementação da gestão escolar, para que tenham condições de qualificar as práticas que estão sendo desenvolvidas.

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotá-los das capacidades culturais exigidas para exercer essas atribuições (PARO, 2006, p. 25).

A democracia dá a liberdade para a sociedade reconhecer e usufruir de seus direitos e seus deveres de assumirem suas responsabilidades. As principais características desta gestão são apresentadas pela equidade de equilíbrio entre direitos e responsabilidades.

A Equipe democrática, sempre que possível, deverá buscar estratégias de ação para potencializar a participação da comunidade escolar nos processos de planejamento, execução e avaliação, estimulando e orientando discussões e encaminhamentos de maneira transparente e dialógica. Essa atitude, certamente, possibilitará aos participantes amplas possibilidades de argumentação, bem como, novas alternativas e pontos de vista sobre as questões administrativas, pedagógicas, financeiras, jurídicas e relacionais na escola. Os participantes do grupo conhecem o padrão que se estabelece para a avaliação do seu produto e, portanto, compreendem as razões das necessidades de alcançar esse padrão (PARO, 2006). Para que esse padrão seja alcançado é necessário que as equipes gestoras procurem desenvolver estratégias para motivar as pessoas a participar da vida da escola através dos planos que sejam efetivamente instrumentos para a ação, devem ser como um guia de orientação e apresentar ordem sequencial, objetividade, coerência e flexibilidade. O que é importante, é que a equipe diretiva e a comunidade escolar necessitam de planejar, refletir sobre sua ação, pensar sobre o que se faz, antes, durante e depois. Para isso,

Uma escola democrática define-se pela participação do alunado e dos professorados no trabalho, na convivência e nas atividades de integração. Uma escola democrática, porém, entende a participação como um envolvimento baseado no exercício da palavra e no compromisso da ação. Quer dizer, uma participação baseada simultaneamente no diálogo e na realização dos acordos e dos projetos coletivos (NOVELLA, et. al., 2000, p.33).

Na perspectiva de gestão educacional democrática, acredita-se que o trabalho dos gestores educacionais e dos demais integrantes da comunidade escolar, deve partir de uma linha comum de ação que a qualidade na educação seja percebida por toda à comunidade, visando à concretização de objetivos. Vale ressaltar que a gestão democrática exige que os projetos e ações sejam elaborados e executados participativamente com mais transparência, para que todos

possam ter conhecimento e se envolvam no processo administrativo da escola.

Conforme Luck (2000), a equipe diretiva participativa baseia-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. Tal princípio de descentralização do poder está interligado ao princípio de transparência e de autonomia; ambos como aspectos interdependentes e característicos da gestão democrática que não podem ser entendidos e implementados de maneira dissociada. A descentralização das decisões contribui de maneira significativa para a construção da autonomia da escola e esta, como já referido, constitui um aspecto fundamental da gestão democrático-participativa.

A participação acontece desde a escolha das equipes diretivas, entretanto, não garante a plena democratização da escola. É mais um importante mecanismo para o exercício da participação, para o aprendizado da democracia e para a formação da consciência cidadã. É um momento privilegiado para a discussão do projeto pedagógico da escola e dos desafios de uma gestão que compatibilize a competência técnica e política para administrar com a eficiência e com a eficácia necessária para garantir a qualidade de aprendizagem para todos, sendo um princípio da gestão democrática.

Artigo 6º A administração do estabelecimento de ensino será exercida por uma Equipe Diretiva – ED - integrada pelo Diretor, Vice-Diretor e pelo Coordenador Pedagógico que deverá atuar de forma íntegra e em consonância com as deliberações do Conselho Escolar. (Redação dada pela Lei nº 13.990/12).

Artigo 7º Os Diretores e os Vice-Diretores das escolas públicas estaduais serão indicados pela comunidade escolar de cada estabelecimento de ensino, mediante votação direta por meio de chapa. (Redação dada pela Lei nº 13.990/12).

§ 1º Entende-se por comunidade escolar, para efeito desta Lei, o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, membros do Magistério e demais servidores públicos, em efetivo exercício no estabelecimento de ensino. (Lei 10.576 de 14/11/95, redação dada pela Lei nº 13.990/12) [...].

A eleição de diretores pela comunidade escolar é uma possibilidade de controle social da educação. Sua efetivação afasta a indicação política e partidária, a qual possibilita que a comunidade escolar decida quem deve dirigir a escola. Portanto, superou-se o estatuto do diretor a serviço da obediência a um político ou a um governo. Contudo, isso aumentou a responsabilidade da Equipe diretiva; ele, nesta perspectiva, é regido pelas leis que sustentam o pacto democrático, tendo que efetivar as políticas públicas de Estado legitimadas pela cidadania nos processos eleitorais e ao mesmo tempo fazer a gestão da escola em sintonia com o programa eleito pela comunidade escolar.

Ao se fazer uma análise crítica sobre as práticas em que ocorre a gestão democrática pode-se concluir que o envolvimento da comunidade em geral, de forma organizada e representativa, que são aqueles diretamente interessados nas decisões e questões educacionais da escola, ocorre especialmente pela existência, legitimidade e institucionalização de órgãos colegiados, a exemplo do Conselho Escolar que está presente na LDB 9.394/96, em seu artigo 14, inciso II.

Para tanto, é importante lembrar que a gestão democrática não se resume na construção e consecução do PPP da escola, em eleições ou escolha do diretor como representante da comunidade, mas, também, na existência participativa e compartilhada do Conselho Escolar, do Conselho de Classe, da Associação de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil como órgãos colegiados de representatividade dos segmentos que compõe a comunidade da escola. O processo de escolha do diretor e dos vices sendo uma figura central para a existência ou não das relações de poder que envolve o funcionamento da instituição escolar, poder este que pode ser limitado pela implantação de órgãos colegiados.

O Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar são fundamentais para articulação do processo de democratização da escola; para organizar, avaliar, decidir, motivar, reconhecer as pessoas dos diferentes segmentos e a comunidade externa como coparticipante.

Conforme o caderno Instrucional do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004) o Conselho Escolar (autoridade máxima) é o órgão colegiado formado por representantes das comunidades escolares e local, que ajudam a decidir sobre aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e comunitários da escola e que pode contribuir para a autonomia da mesma. Portanto, o Conselho Escolar não é o único mecanismo de democratização e, com certeza, está inserido num plano estratégico bem maior, isto porque em suma, são “[...] uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (BRASIL, 2004, p. 330).

Institucionalizar o Conselho é, sem dúvida, muito importante, mas é fundamental ser uma medida acompanhada de ações concretas, tanto da escola quanto das redes e sistemas de ensino. Uma instância colegiada, muito importante para a democratização da escola, é o Conselho de Classe, que representa um momento político-pedagógico de encontro, de estudo, de participação e representatividade, o qual possui caráter avaliativo para os alunos, os professores e os pais, que

se reúnem para debater e avaliar especialmente as questões do ensino e da aprendizagem. Além de favorecer esta intenção, possibilita a inter-relação entre profissionais, alunos e pais, para que sejam visualizadas as fragilidades e as potencialidades da escola como um todo, por meio da avaliação institucional periódica, assim como definição de estratégias de ação para bem orientar melhoria dos resultados do processo de ensino-aprendizagem e na cultura organizacional da escola.

Também, o Grêmio Estudantil representa outra organização colegiada que precisa ser incentivada na escola para que os alunos aprendam a ler criticamente o seu mundo, se organizar e reivindicar seus direitos, no sentido de cumprir conscientemente os seus deveres e conquistarem democraticamente seus direitos de cidadãos. Tal órgão tem base legal no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/90), o qual garante o direito à participação dos alunos.

Sabe-se que, ainda, precisam ser criadas condições cada vez mais concretas para apoiar o trabalho desses colegiados, o que, de fato, muitas vezes, os deixa frustrados. Ao invés de contribuírem para transformar e potencializar novas iniciativas, vão desanimando e criando um clima de pessimismo, que faz aumentar as resistências, que sempre estão presentes num processo de ruptura e de mudança.

Formar os representantes desses colegiados para estruturar e conhecer como funciona a escola e os próprios conselhos significa convidar e não convocar para a participação; daí a descentralização do poder e transparência na gestão escolar. É necessário, portanto, trabalhar compartilhadamente na concepção da organização da cultura escolar que se preocupa em garantir a satisfação do envolvimento porque, sem diálogo, respeito, ética, convicção e protagonismo, ninguém se envolve efetivamente.

1.1.3 Autonomia

Luck (2000, p. 21) a “[...] autonomia no contexto da educação consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola, como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade de ensino”. Assim sendo, a autonomia das escolas desenvolve-se num contexto mais amplo de medidas de políticas educativas que procuram criar, desenvolver e resolver os problemas existentes no sistema de ensino.

A autonomia da e na escola é assegurada no Artigo 15 da LDB/96, conforme segue: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL 1996).

Na gestão democrática a autonomia de uma escola está dividida conforme prevista na LDB/96:

- 1 Autonomia administrativa que se refere à organização dos aspectos legais, organizacionais da escola, criando várias possibilidades com a construção dos conselhos escolares e na construção, a aprovação e a implantação do projeto de gestão, na direção de um processo educativo que envolve relações externas e internas com a comunidade escolar.
- 2 Autonomia financeira estabelece que os estabelecimentos de ensino tenham a incumbência de administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeira, possibilitando a escola elaborar e executar seu orçamento, planejar e executar suas atividades conforme prevista na autonomia jurídica que as normas de funcionamento de escola sejam discutidas coletivamente e forçam parte do regimento escolar elaborado pelos segmentos envolvidos na escola.

Diante disso, fica cada vez mais evidente a importância de ações concretizadas pela coletividade da comunidade escolar para a consolidação da gestão democrática. Pois, a escola deve primar pela postura ética e de moralidade. Uma referência pedagógica de prática democrática, cuja coerência harmonize-se com a expressão “educa-se pelo exemplo” cabem a nós educadores ensinar democracia e ética pela nobreza do exemplo.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

As técnicas de coleta dos dados, adotadas neste trabalho de pesquisa, percorreram o caminho de natureza qualitativa com caráter exploratório e descritivo, sendo que a abordagem escolhida justifica-se pela temática que envolve as seguintes palavras-chave: escola, gestão democrática, participação, comunidade escolar.

Segundo Oliveira (2005) a pesquisa qualitativa abrange análise juntamente com reflexão da realidade, para a resposta detalhada dos objetivos do estudo, utilizando métodos e técnicas específicas. Nessa perspectiva, Minayo (2008, p. 21) afirma que “[...] a pesquisa qualitativa envolve o universo da realidade, da cultura (valores e crenças), das atitudes, dos motivos, das aspirações, proporcionando as interpretações das ações, a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes”.

Para tanto, desenvolveu-se estudo de caso na Escola Estadual de Educação Básica Feliciano Jorge Alberto, localizada na Avenida Constante Luiz Gemelli, nº 662, Bairro Centro, Redentora/RS. Os sujeitos participantes da pesquisa foram uma vice-diretora, uma coordenadora escolar, uma professora, uma aluna do ensino médio e um pai, que se manifestaram interessados em contribuir com o estudo. Os participantes foram esclarecidos sobre os objetivos e o desenvolvimento da pesquisa e, portanto, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Na coleta de dados foi utilizado questões dissertativas. Conforme Triviños (1987, p. 110) “o estudo de caso descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, ou seja, com este tipo de estudo buscou-se obter o conhecimento das questões que nortearam esta pesquisa, no sentido de constatar aspectos da realidade investigada alusivos à temática da pesquisa, assim como descrevê-los, compreendê-los e analisá-los como fenômenos sociais em suas complexidades. A coleta de dados foi realizada no mês de setembro de 2012, nos períodos matutino e vespertino.

Para interpretação e análise dos dados foram preconizados os passos metodológicos propostos por Gomes (2001), com ordenação, classificação e análise final, emergindo uma participação. Após coletar os dados é necessário organizá-los, quantificá-los, sistematizá-los, ou seja, exige do pesquisador a organização das informações coletadas, classificando quanto aos

pontos de convergências ou divergências, com o problema elaborado e com os procedimentos escolhidos, sendo assim chegará à análise final tendo como subsídio a pesquisa bibliográfica realizada, para que fosse possível entrelaçar as ideias da comunidade escolar às concepções teóricas sobre o tema pesquisado.

3 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS DADOS COLETADOS

Com a finalidade de analisar como se dá a gestão escolar democrática, principalmente com o olhar na participação da comunidade escolar, elegemos como campo de estudo a Escola Estadual, localizada na Avenida Constante Luiz Gemelli, nº 662, Bairro Centro, Redentora/RS. É uma escola que atende 600 alunos matriculados, provenientes tanto da zona urbana quanto do campo, assim como de diferentes camadas sociais e distribuídos nos níveis e modalidades de ensino. A escola oferece, no ano letivo de 2012, o Ensino Fundamental de 8 e 9 anos, Ensino Fundamental, o Ensino Médio, o Ensino Médio Politécnico e Integrado, além da Educação de Jovens e Adultos e do Curso Técnico em Contabilidade – Eixo Tecnológico Gestão em Negócios, voltado a alunos que cursam ou concluíram o Ensino Médio, sendo que o egresso recebe o título de técnico em contabilidade. Quanto ao quadro docente, bem como dos demais profissionais da educação, são sessenta e três servidores, sendo estes nomeados (a maioria) via contrato emergencial ou contrato de prestação de serviço por prazo determinado.

É importante afirmar, de acordo com a experiência adquirida como pesquisadora em ambiente natural de trabalho, que ainda não há uma coletividade acentuada nesta escola, além de uma busca constante pela participação da comunidade escolar nas decisões e/ou reflexões acerca do processo educacional e os fatores que o influenciam.

Os pesquisados serão identificados com as letras “V”, “C”, “F”, “P”, “A” e “P1”. A pesquisada “V” tem formação em Pedagogia Licenciatura Plena, Pós-Graduação Supervisão Escolar. Está a 18 (dezoito) anos no exercício da docência e 3 (três) na gestão da escola; nesta escola está lotada a 7 (sete) anos. A pesquisada “C” tem a formação em Pedagogia Séries Inicial e Educação Infantil, Licenciatura Plena Ensino Superior. Está a 11 (onze) anos no exercício da docência e lotada a 11 (onze) na mesma escola. A pesquisada “P” tem formação em Letras-Língua Portuguesa e Respectivas Literaturas. Está a 9 (nove) anos no exercício da docência e 5 (cinco) anos atuando como gestora; nesta escola está lotada a 5 (cinco) anos. A pesquisada “F” tem formação em Ensino Médio e trabalha há 14 anos na escola. A pesquisada “A” está cursando o segundo ano do Ensino Médio, estudou desde o primeiro ano na mesma escola. O pesquisado “P” cursa o primeiro ano do Ensino Médio.

Os pesquisados quando questionados sobre o que compreendem sobre gestão democrática na escola colocaram:

A gestão democrática na escola é um processo de participação coletiva, como implementação da escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto-Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola. (PESQUISADA “V”)

[...] é uma discussão, atualmente, que procura soluções para uma transformação no sistema atual de ensino, onde destaca a principal mudança na descentralização do poder [...]. (PESQUISADA “C”)

[...] que a gestão democrática implica o repensar da estrutura de poder da escola [...] (PESQUISADA “P”)

Os demais pesquisados, também, compartilham com a resposta da Pesquisada “V”.

Verifica-se que os pesquisados demonstram que compreendem o significado de gestão escolar democrática. A democratização é realidade no sistema educacional e, cada vez mais, vem sendo preconizada e consolidada. Desse modo, conhecer o funcionamento de uma escola, bem como os elementos (princípios e mecanismos) que potencializam a sua constituição democrática, sejam eles no âmbito dos pressupostos teóricos e legais, no âmbito de recursos humanos, físicos e materiais, ganha importância e contribui para a concretização de práticas mais coletivas, compartilhadas, dialógicas entre teoria e prática, e, portanto, democráticas.

No âmbito educacional, a gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando a garantir processos coletivos de participação e decisão. Tal discussão encontra respaldo na legislação educacional. Para isso, a educação democrática precisa levar em conta as necessidades e características socioculturais da comunidade escolar. Essa concepção de gestar a escola constitui-se, mais precisamente, numa reação do caráter autoritário, burocrático e hierárquico das relações que historicamente dominam o cenário escolar.

A escola se torna uma organização mais humanizada e democrática na medida em que as pessoas que lá estão estejam conscientes e conhecedoras dos preceitos legais, das políticas públicas para a educação e, sobretudo, assumirem-se partícipes dos processos administrativos, pedagógicos e financeiros. Ost (s/d, p. 5) afirma que “[...] a gestão democrática passa a ser vista sob o ponto da organização coletiva da escola em função de seus sujeitos, pois é uma tarefa que exige rigor teórico prático de quem organiza, decide, debate, discute o trabalho escolar”. Entretanto, é importante destacar que a democracia entre os sujeitos na gestão escolar pode ser construída a partir de modelos de liderança compartilhada, (na pessoa do professor, do diretor, do coordenador, ente outras funções docentes) precisa constituir-se um mediador e articulador da participação da comunidade escolar na tomada de decisão e implementação de ações.

No questionamento sobre os pontos fortes e as fragilidades relacionadas à gestão escola, a

Pesquisada “V” relacionou-os aos princípios de gestão democrática na escola:

[...] autonomia é um ponto forte, pois cada profissional tem a liberdade de realizar o seu trabalho; participação [...] participação dos segmentos envolvidos, só é necessário um pouco mais do segmento dos pais; coletividade é um ponto forte, onde todos os segmentos participam do coletivo da escola; transparência todo trabalho realizado na escola é transparente, quanto a prestação de contas: é envolvido o Conselho de Escolar para ser planejado, aprovação e divulgação a toda a comunidade escolar, assim como todos os segmentos da escola e descentralização do poder é feito todo o possível para delegar poderes aos envolvidos no trabalho escolar e que todos desempenham o seu papel.

No contexto da resposta obtida pela pesquisada “V” a gestão educacional, na escola que atua, é democrática e afirma que tem como ponto forte os princípios constitucionais e da legislação educacional. A pesquisada, ao referendar os princípios da gestão democrática, está correlacionando ao que consta na LDB 9.394/96 que refere sobre a participação, descentralização do poder e autonomia. Nessa perspectiva, a gestão escolar passa a ser concebida sob o prisma de reconhecer a importância da participação de todos na organização e no planejamento do trabalho escolar, uma vez que o conceito de gestão está associado à participação de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante compromisso e autonomia coletiva.

Os demais pesquisados se manifestaram sobre os pontos fortes e as fragilidades relacionados a gestão escolar, sinalizando:

[...] a partir da LDB (art.15) a escola passou a ter mais autonomia na área administrativa, pedagógica e financeira, o que passou a exigir da equipe gestora uma visão global com a capacidade de reconhecer que o pedagógico da gestão democrática é o mais importante e o administrativo e o financeiro são os meios para alcançar as finalidades da educação; a participação de todos os segmentos da escola é fundamental para um melhor desenvolvimento do sistema de ensino, embora que ainda está longe de envolver todos numa mesma caminhada, mas que está se procurando fazer. (PESQUISADA “C”)

[...] a defesa da participação se constitui, portanto, em caminho fundamental para a democracia, o que implica romper com as estruturas que produzem relações hierárquicas de poder [...] muitos deixam de cumprir seu papel na comunidade escolar quando não participam de reuniões [...]. (PESQUISADA “P”)

Autonomia é vista como trabalho em equipe, compartilhamento das decisões e ações na escola. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade de educação na escola e o sucesso do aluno. Há participação coletiva atendendo aos interesses das comunidades envolvidas, a descentralização das decisões e ações compartilhadas contribuindo para a formação da cidadania. As decisões tomadas no grupo produzem melhores resultados quando as atribuições são claramente definidas. (PESQUISADO “P1”)

As respostas obtidas demonstram que as modificações legais são essenciais para o aperfeiçoamento do processo democrático, que vem acontecendo aos poucos numa produção

histórica, fruto da construção coletiva de uma cultura democrática que não se faz isenta das contradições, dos defeitos e qualidades dos agentes que formam o contexto onde se realiza. Vale enfatizar que na educação o exercício da democracia torna-se mais complexo, pois é um ato educativo. É, ao mesmo tempo, experiência política de aprendizado de cidadania e construção das melhores condições para garantir a aprendizagem de todos.

Pensar em gestão relacionada ao desejo de transformação e promoção da cidadania reforça a importância da tarefa político-pedagógica da escola; é contrapor-se ao autoritarismo, a centralização e resgatar o verdadeiro sentido da gestão. Recorda-se o grande educador Paulo Freire (1998, p. 28) quando afirmava que “[...] ensinar é uma especificidade humana que exige segurança, competência profissional e generosidade”, porém, administrar é uma especificidade humana que exige segurança, competência profissional, habilidade, criatividade, cooperação, partilha e comunicação.

Conforme o que retrata a Pesquisada “A” verifica-se que diverge da opinião dos demais quando se manifesta: “[...] há muito que melhorar em todos os pontos. Há uma grande centralização de poder na mão da direção, os segmentos escolares são figurativos funcionando apenas com instância de consulta”. A democratização da escola corresponderia, portanto, na realização do trabalho escolar orientado pela realização e desenvolvimento da competência de todos, em conjunto. Nesse caso, as pessoas são informadas nas reuniões o que foi realizado e o que pretende fazer sem dar a oportunidade das pessoas se manifestarem e ajudarem nas decisões. Em vista disso, a proposição da democratização da escola aponta para necessidade de mudança para um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar.

Também, questionou-se sobre a participação e o envolvimento nas tomadas de decisões na escola. Nesta ótica, a Pesquisada “V” colocou que “[...] a equipe diretiva se reúne todas as segundas-feiras e decide o que vai ser realizado na semana, delegando poderes aos envolvidos no processo”; a Pesquisada “C” disse “[...] que participam quando são solicitados para isso. As decisões são tomadas em conjunto com os professores, equipe diretiva e pedagógica”; a Pesquisada “P”, também, colocou que “[...] sem dúvida participo, através do Conselho Escolar, Comissão Eleitoral, etc., participando de forma coletiva na tomada de decisões, seja elas para uso de verbas, escolhas e eleições”. A Pesquisada “F” sinalizou que “[...] há participação na escola e todos têm espaço para se manifestar e auxiliar”. A Pesquisada “A” afirmou: “Sim faço parte do

Conselho Escolar e de tempo em tempo temos reunião onde *nos repassam o que foi ou o que vai ser feito*” (grifo nosso); o Pesquisado “P1” não se manifestou em relação à participação nas tomadas de decisão.

Está pontual que, em sua maioria, os pesquisados concordam que há participação na escola, entretanto, depende do ponto de vista e concepção do que é de fato participação que contribua para a concretização da gestão escolar democrática. Há algumas controvérsias nas respostas, percebendo-se os desafios relacionados às posturas dos gestores e os encaminhamentos que são feitos nesses momentos de participação. Quando a Pesquisada “A” coloca que sim acontecem encontros para participação, mas, ao mesmo tempo, retrata que são informados do que vai ou deverá ser feito, aí percebemos que a participação é parcial e unilateral. Os preceitos democráticos requerem ser observados em seus aspectos políticos de estabelecer relações no contexto da escola, ou seja, decisões coletivas, participativas e compartilhadas precisam ser construídas conjuntamente para que todos se sintam co-responsáveis pelas decisões e ações a serem implementadas.

Dalberio (s/d, p. 3) afirma que “[...] a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito, nesse espaço”. Ao analisar as respostas obtidas se percebe que algumas atitudes tomadas pelo gestor não são democráticas, as quais podem provocar alterações no ambiente escolar, sendo que a grande consequência seria o desinteresse cada vez maior da comunidade escolar a participar do grupo escolar. Para criar um clima organizacional, que estimule as pessoas a trabalharem juntas, cabe ao gestor da escola, enfatizando o valor da participação tanto na parte administrativa, quanto na parte pedagógica da escola, dando liberdade de manifestação e trabalho em equipe, resultando no comportamento democrático.

Todo trabalho em educação implica a ação de liderança. Nesse aspecto, a liderança “[...] constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam em alguma direção” (LUCKY, 2008, p. 1). Assim sendo, o gestor pode estimular como também pode engessar os processos de participação, mas o êxito da experiência dependerá do aprendizado dos que vivenciam essa participação nos espaços instituídos na escola. Para tanto, é fundamental reconhecer a importância do papel da Equipe diretiva, mas isso não é o suficiente para acontecer

à mudança da cultura organizacional na instituição escolar, é necessário, ainda, o desenvolvimento da consciência crítica coletiva dos gestores educacionais e da comunidade escolar, no sentido de trabalharem juntos e organizados para que dia-a-dia consigam dialogicamente [re]construir os processos de planejar, executar e avaliar ações administrativas, pedagógicas e financeiras na escola.

Na gestão escolar que se quer democrática, a participação é fundamental e o reconhecimento das ideias coletivas e sua contribuição independem do nível hierárquico. O gestor, por sua vez, precisa valorizar o trabalho dos indivíduos, estimulando sempre mais a diversidade, valorizando as potencialidades e acreditando na coletividade.

Segundo a Pesquisada “V” “[...] o convite para participar é dado, só que, muitas vezes, não ocorre por não quererem ou por falta de tempo”; para a Pesquisada “P” “muitos não se interessam em participar a [...] tomar conhecimento do que está acontecendo na escola e passam a criticar as decisões tomadas por quem participa do processo organizacional da escola”; para a Pesquisada “F” “[...] a comunidade escolar, principalmente os pais participam muito pouco”. Os pesquisados “C” e “P1” não se manifestaram.

Dois questões importantes aparecem pontualmente nas contribuições dos pesquisados: 1^a) a falta de tempo ou de interesse na participação por parte da comunidade; 2^o) o não interesse em participar, mas o interesse em criticar o que foi definido por quem participou. Portanto, a comunidade escolar, muitas vezes, não participa por falta de conhecimento, se não estiver bem informado sobre os assuntos tratados em reuniões e o que se passa na escola não sentem interesse em participar dão desculpa de falta de tempo. As escolas devem tornar disponível a legislação, os planos e as diretrizes, as normas e rotinas organizacionais, as questões pedagógicas e curriculares.

Para solucionar a falta de democratização depende de um gestor preparado com habilidades, tais como: bom relacionamento com a comunidade escolar, disposição colaborativa, saber expressar-se e argumentar, saber ouvir, compartilhar interesses e saber motivar. Pois muitas vezes os pais são chamados para ouvir reclamação de seus filhos e sobre o desempenho escolar dos mesmos.

“A participação em um grupo e nas reuniões exige que os membros conheçam o assunto e se familiarizem com a problemática discutida” (LIBÂNEO, 2004, p. 14). Então, o gestor precisa procurar a envolver os pais a interagir com a escola, mostrando o quanto é importante a

participação deles, tanto no acompanhamento do aluno quanto nas decisões conjuntas. Este avanço depende do grau de consciência política dos diferentes segmentos e interesses envolvidos na vida da escola.

A gestão democrática está amparada tanto pela Constituição Federal de 1988, quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 e, também, pelo Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 10.127/2001). A esse respeito, pode-se dizer que o Conselho Escolar tem muitas potencialidades a ser exploradas, pois é um mecanismo de ampla participação e representatividade da comunidade escolar; existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne efetivamente proativo, construtor de práticas político-pedagógicas que norteiem a gestão colegiada articulada aos interesses do Projeto Político Pedagógico e dos sujeitos da escola. Quando o gestor reivindica sozinho, é fácil dizer não, mas quando a reivindicação é a representatividade de um grupo, que representa outros sujeitos, torna-se muito mais fácil e democrático alcançar o êxito.

Nesse sentido é importante à escola organizar-se democraticamente, articulando as os seus preceitos, prioridades e ações educacionais aos interesses dos sujeitos que lá estão, porque a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados e se organizar para atender os objetivos comuns.

Também, quando a escola define o tipo de educação a ser desenvolvida por ela, o Conselho Escolar tem como tarefa fundamental acompanhar o desenvolvimento das práticas educativas, objetivando a [re]construção e consecução do Projeto Político Pedagógico que é a verdadeira expressão do diagnóstico, dos pressupostos teóricos e conceituais, assim como das questões operacionais do contexto escolar. Faz-se, portanto, necessário envolver os diferentes segmentos exercitando a prática democrática cotidiana. Na gestão escolar democrática todas as pessoas ligadas à escola podem fazer-se representar e decidir sobre os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Isto ocorre devido a integração da sociedade com a escola mediante a existência e a efetivação de órgãos colegiados a exemplo do Conselho Escolar.

A autonomia na escola pública que se quer democrática é resultante de um processo consciente e competente que se constrói a partir de três eixos fundamentais: a capacidade de identificar os problemas, a capacidade de apresentar alternativas para solucionar tais problemas, assim como a capacidade de gestar recursos financeiros próprios consoantes com as alternativas, ou seja, trata-se de realizar compartilhadamente processos de planejamento que gerem condições

necessárias para pensar, articular, realizar e avaliar práticas político-pedagógicas, nas quais as instâncias colegiadas têm espaço de decisão. Assim, o órgão colegiado não é somente um canal de participação, mas um instrumento de decisão e gestão da própria escola.

O processo da gestão democrática não se concretiza em curto prazo; constitui-se em uma prática a ser construída pela escola e que para acontecer requer colocar efetivamente em prática os mecanismos de democratização da educação escolar. A complexidade desse processo depende, para seu sucesso e aperfeiçoamento, de ação conjunta, de espírito de equipe e de ajuda mútua, sendo este o grande desafio da gestão educacional eficaz.

Segundo Acúrcio, et al Andrade (2004, p. 42): “A educação formal não é tarefa para indivíduos, mas para equipes, isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho educacional são quase sempre insignificantes”. Considera-se, então, de fundamental importância a organização do trabalho em equipe e a delegação de tarefas compartilhadas aos integrantes da comunidade escolar, pois esta forma de trabalho constitui, muitas vezes, o meio mais eficaz de atingir os objetivos esperados. Mas, é necessário ter clareza que, ao definir funções e ações educacionais com os vários segmentos da escola, o gestor não estará perdendo sua autoridade de representante daquela comunidade; sobretudo, estará dividindo responsabilidades democraticamente e potencializando aos demais sentirem-se [co] responsáveis nos processos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola. Para Cury (2008, p. 48), é indispensável que a administração da escola seja

[...] compromissada e concreta (a que cresce junto e expõe-se aos riscos de uma caminhada difícil e ao mesmo tempo perigosa). E é por isso que ela é compromissada. Ela repudia o autocrático em função de formar colegiadas de decisão e implementação [...].

Por mais colegiada que seja a gestão escolar, se ela não abre espaços decisórios à comunidade, corre o risco de apenas ser representativa e construir simplesmente apenas mais um arranjo entre os funcionários para referendar o que já foi decidido pela equipe diretiva da escola e atender a interesses que, muitas vezes, não serão os mesmos dos sujeitos envolvidos.

Em relação a parceira família/escola, que na maioria das vezes tem sido uma fonte de desgastes para as duas instituições, pois tem sido marcada quase sempre pela desconfiança, pelo medo, pelo autoritarismo, pela imposição de responsabilidades e de culpa, pelo desinteresse, pela incapacidade de ouvir e pela competição, podemos afirmar que, provavelmente, uma das razões disso é o tradicional autoritarismo das escolas.

Embora se preconize muito na importância da integração família/escola, muitos gestores ficaram contentes se as famílias os deixassem em paz, porque para o autoritário qualquer forma de diálogo é perda de tempo. Por isso, exigem cada vez mais gestores que pensam por si mesmo, que sabem o que querem, que tenham a vida como projeto e não como simples tarefa, que são responsáveis, amigos, compreensivos, abertos ao diálogo e trabalhadores competentes, pois esses exercem um papel importantíssimo no desenvolvimento da gestão democrática e na gestão das pessoas, já que, primeiramente, tem o respeito e admiração das famílias.

Outra razão com origem na família é a tentativa de transferir a responsabilidade de educar para a escola, sendo que a responsabilidade pela educação das crianças é da família juntamente com a escola. A relação família/escola precisa acontecer em regime de parceria, porque a escola, por mais esforço que faça, não dará conta de substituir o espaço da família na educação de seus filhos. O que se faz necessário, então, é demarcar com mais coletividade e interdependência a responsabilidade de cada uma dessas instituições no processo educacional, ou seja, a ação deverá ser compartilhada, coerente e responsável.

Nas falas dos entrevistados, sobre como os mesmos percebem a sua atuação na construção e consecução do Projeto Político Pedagógico, obteve-se as seguintes respostas:

[...] sim há participação da comunidade escolar na construção do PPP, mas quem participa efetivamente são os professores, isso acontece com a organização do trabalho com a coordenação Pedagógica que se reúne o Conselho Escolar para darem sugestões, participarem e aprovarem o trabalho realizado (PESQUISADA “V”).

[...] alguns participam, a maioria fica de fora e acredita que essa construção diz respeito somente à equipe diretiva da escola, o que é um equívoco, pois toda a comunidade escolar precisa participar efetivamente desse processo, mas na verdade quando há uma convocação para reuniões a participação dos pais é muito pouca (PESQUISADA “P”).

Diante dos depoimentos pode-se entender que não houve um processo de sensibilização que permitisse o envolvimento e o compromisso da comunidade escolar a participarem do PPP, bem como de mecanismos que o levassem a conhecer o processo mesmo ele já construído dificultando assim as sugestões recomendadas por Vasconcelos (1999, p. 175) quando afirma que: “Antes de se iniciar a elaboração do Projeto- Político-Pedagógico, é preciso uma etapa de sensibilização, de motivação, de mobilização para com a proposta de trabalho, a fim de que a tarefa seja assumida, tenha significado para a comunidade”.

Para a Pesquisada “C” a construção do PPP encontra-se “[...] ainda está em processo de andamento”, já as Pesquisadas “A” e “F” a participação é pouca e quem participa são os professores. O Projeto Político Pedagógico está intimamente relacionado a autonomia da escola e

a capacidade de sua equipe delinear a própria identidade. Com isso, é indispensável resgatar a escola com um espaço público, lugar de debate, do diálogo nas reuniões que envolvem toda a comunidade escolar. A participação, portanto, é um componente essencial para o sucesso escolar, pois percebe-se que um dos maiores entraves na escola, ainda, é o distanciamento entre a teoria e a prática em que a maioria pais, alunos e funcionários não tem noção do que é o Projeto Político Pedagógico e sua importância para a escola. Daí a necessidade de os gestores (professores e equipe diretiva) empenharem-se em um processo de estudo e conscientização da comunidade escolar acerca das finalidades, importância e construção compartilhada do PPP da escola.

O entendimento, pela comunidade escolar, e não somente os professores, com relação à importância e as implicações da participação e decisões coletivas na escola repercutem no empoderamento da autonomia e, portanto, na consecução de processos educacionais que contribuem para a construção da identidade da escola no próprio PPP. Assim sendo, é indispensável, nesses processos educacionais, conhecer a realidade escolar, romper com as estruturas fragmentadas, analisar e avaliar os prós e os contras para resolver as fragilidades da escola, bem como planejar de forma participativa para minimizar ou otimizar indicadores, definir claramente os objetivos e metas, estabelecer/aprofundar compromissos, ampliando os processos decisórios com base no envolvimento e na vontade política da comunidade escolar.

Construir um Projeto Político Pedagógico da escola é construir, também, a convivência democrática. Isso exige líderes tecnicamente e humanamente preparados para o exercício da função, o que significa que eles devem conhecer os preceitos de gestão democrática e os procedimentos adequados para trabalhar com suas equipes. Portanto, a participação é condição para a construção desse documento norteador das ações político-pedagógicas da e na escola. “O projeto não deve ser visto como um conjunto de intenções, mas sim como uma proposta de ação em bases realistas, requerendo, dessa forma, tanto capacidades técnico-pedagógicas como político-administrativas” (VIEIRA, 2003, p. 93).

A partir desses espaços de prática democrática são decididos e construídos os caminhos que a escola deve percorrer. E o retrato dessa caminhada está registrado no Projeto Político Pedagógico da escola, o qual se torna o eixo norteador da gestão democrática da mesma. O PPP como planejamento, articulador, organizador norteador, entre outros, torna-se lugar privilegiado de participação, de sujeitos sociais, e instrumento de transparência, o qual deve ser revisto repensado a cada ano e reconstruído naquilo que for necessário. Dessa forma, o PPP constitui-se

um mecanismo que contribui para a construção da identidade da instituição em sua relação com a realidade da comunidade a que serve. O aproveitamento dos recursos da comunidade depende da organização e da coordenação do gestor (professor e equipe gestora), pois

[...] cabe-lhe a responsabilidade pelo gerenciamento desse Projeto, articulando as diferentes ações, trabalhando com as lideranças de base, acionando novas frentes, acompanhando a sua implementação e provendo a escola de informações. O envolvimento da comunidade é fundamental nesse processo e, para tanto, o diretor terá de desenvolver uma ação estratégica que se inicia com a sensibilização no sentido de ganhar a confiança das pessoas e torná-las parceiras. Acontece que a participação da comunidade não poderá ocorrer de forma desordenada e acidental. É preciso regular esse processo, definir canais de comunicação adequados e preparar as lideranças. O que ocorre, então, é uma mudança profunda em todas as relações existentes, inclusive nas relações de poder consagradas no modelo organizacional reconhecido (VIEIRA, 2003, p. 95).

O Projeto Político Pedagógico precisa estar em sintonia com o movimento dialético que acontece na prática social da educação e, a partir de suas contradições, ser referência ao planejamento das ações educacionais da escola, as quais, cada vez, requerem a inter-relação teoria e prática, contrapondo-se à ideia da divisão social do trabalho, restituindo suas unidades e possibilidades, as diversas partes que participam dessa prática, tendo autonomia para conceber, decidir, organizar, executar e avaliar seu trabalho.

Assim, como mecanismo da gestão democrática na escola, o Projeto Político Pedagógico poderá ser potencializado da promoção de espaços para o exercício da cidadania, no sentido de participação comprometida de todos os sujeitos escolares, na explicitação e no respeito ao pluralismo existente no grupo, na conquista da autonomia e na transparência da escola.

O Projeto Político Pedagógico tem como um dos princípios o planejamento educacional que visa à implantação das políticas educacionais esta poderá ocorrer através de atividades educacionais técnicas, operacionais, pedagógicas e culturais, relacionando os espaços e tempos educativos a que se propõe a escola, tendo como orientação a organização institucional frente à legislação vigente.

A comunidade escolar tem a responsabilidade de criar e realizar suas mudanças no Projeto Político Pedagógico, com o objetivo de atender os anseios dos docentes e discentes, norteando normas e conteúdos programáticos a partir da realidade da sociedade, numa participação democrática, bem como num processo possível de alterações conforme, as mudanças contextualizadas ao mundo tecnológico, acompanhado assim e atendendo a contemporaneidade interdisciplinar, com o propósito de sanar as diferenças sociais, religiosas e culturais.

Na escola pesquisada muitos professores e funcionários, mesmo não participando diretamente da construção do Projeto Político Pedagógico da Escola, tem conhecimento do mesmo a partir de reuniões, diálogos e estudo do mesmo que está a disposição de todos os integrantes da escola, é um documento importante resultado de um acordo coletivo que envolve toda a comunidade escolar na construção e efetividade das normas regimentadas a serem trabalhadas no decorrer do ano letivo.

Souza (2005, p. 1) expõe em seu texto “Caminhos Possíveis na Construção da Gestão Democrática da Escola”, que

[...] a busca pela ampliação do diálogo da participação das pessoas na gestão da escola e da educação públicas se transforma na simples organização formal de espaços de representação, os quais, por mais importantes que sejam, não são suficientes para levar a termo o necessário avanço democrático.

Essa discussão do autor dá significado ao processo de elaboração de um Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva, por meio da participação dos diversos segmentos que compõem a escola. Mas é importante ressaltar que esses espaços e processos de participação precisam ser comprovadamente registrados, documentados, uma vez que não temos apenas um bom planejamento teórico em termos escritos sendo coerente e coeso com aquilo que se espera de um ambiente educacional, mas, sim, sendo o mesmo o resultado de estudos e sistematização dos anseios do contexto escolar em questão, conforme amparo legal e decisões colegiadas.

Conforme Ferreira (2007, p. 37),

[...] uma escola é um espaço e um tempo de produção de conhecimento, cuja base é a prática da linguagem por sujeitos caracterizados por uma historicidade, subjetividade e individualidade. Portanto, é o lugar onde se produzem interações e, como tal, não é neutro, denota características políticas.

Partindo desse pressuposto, podemos dizer que o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual de Educação Básica de Redentora/RS contempla essa afirmativa especialmente através da filosofia da escola, a qual menciona,

Desenvolver no educando o espírito construtivo, democrático, humanista dentro de uma educação libertadora, consciente, comprometida na formação de sujeitos críticos, responsáveis pela transformação social do meio em que atua respeitando os diferentes saberes da comunidade escolar.

Se, pois, afirmarmos que é no Projeto Político Pedagógico que se apresenta a “[...] escola sonhada, projetada e imaginada” (FERREIRA, 2007, p. 38), afirmamos, também, que, além da

estruturação do PPP, resultantes de um processo participativo da comunidade escolar, são de grande valia os projetos escolares nele contidos, bem como a [re]formulação constante destes de acordo com as necessidades do contexto escolar, pois são os projetos que fazem diferença no processo educacional. Podemos dizer que são uma forma de aproximar teorias educacionais da prática vivenciada.

Os projetos da escola constantes no PPP da escola alvo da pesquisa, podem, pois, ser aprimorados anualmente, conforme orientações vigentes. Observamos que no ano 2006, por exemplo, a Escola em análise tinha como projetos incluídos no PPP e, portanto, legalmente aprovados pela Coordenadoria Regional de Ensino: “Município”, “Somos Gaúchos de fato! (dança/tradicionalismo)”, “Hora do Conto”, “Laboratório de Informática” e “Futsal”. Com o passar dos anos e mudança na demanda do alunado, atualmente, a Escola conta com os projetos supracitados e, também: “Educação Integral: a gente faz acontecer!”, “Bullying”, “Meio Ambiente”, “Xadrez”, “Cultura Afro”, entre outros. A inclusão desses novos projetos deu-se devido à nova demanda do contexto, o comportamento social, ambiental, enfim, de diversos pontos discutidos na atualidade sobre prática pedagógica.

Diante de tais constatações, podemos dizer, como afirma Ferreira (2007), que no Projeto Político Pedagógico encontramos referências que orientam o trabalho e o profissionalismo dos professores. Desse modo, conforme Godotti et el Ferreira (2000), o PPP é caracterizado por ser singular, é intencional, é democrático, e democratizante, é sistemático e é inclusivo, sendo essas referências motivadoras da revitalização da escola, seus sujeitos e fazeres. A clareza e objetividade em sua elaboração facilitam, pois, a orientação dos diferentes membros da comunidade escolar na tomada de conhecimento de como se organiza a prática educativa da escola. Além disso, é um projeto norteador, ou seja, das atividades desenvolvidas no dia-a-dia do processo educativo, e inovador no que se refere à constante ampliação e/ou modificação das atividades desenvolvidas na escola a fim de alcançarem os objetivos propostos, constituindo-se de um conjunto de propostas coletivas, transformadas em um único discurso aplicável e aplicado no contexto educacional em questão, contribuindo, pois, na formação de sujeitos participativos críticos e democráticos na sociedade em que vivem.

Outro questionamento desafiou os pesquisados quanto ao conhecimento da existência dos órgãos colegiados e se estes são ativos e participativos nas decisões da escola. A Pesquisada “V” relatou que os órgãos colegiados são ativos, sendo eles “[...] Conselho Escolar, Conselho

Merenda, Circulo de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, etc. O processo de decisão e participação se dá através de reuniões, onde os participantes colocam suas sugestões e tentam colocá-las em prática”. A Pesquisada “C” pontuou que “[...] ainda não são efetivamente ativos e participativos”, no mais concorda com a Pesquisada “V”. Já a Pesquisada “P” acrescenta “[...] o grêmio estudantil de nossa escola ainda está em fase de formação, faltam alguns ajustes em relação à organização de algumas tarefas pertinentes ao mesmo”. A Pesquisa “F” somente citou quais os órgãos colegiados na escola a exemplo da Pesquisa “V”. O Pesquisado “P1” colocou que

[...] a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira é exercida com a participação coletiva dos diversos segmentos que compõem a escola. O Conselho Escolar é ativo e participativo na escola, é um espaço onde se discutem as questões educativas, pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. O grêmio estudantil é uma instância de participação importante na formação dos alunos. Com a participação de todos e o comprometimentos atingiremos os resultados desejados.

Quando nos referimos a órgãos colegiados, que são grupos representativos dos segmentos da comunidade escolar, estamos discutindo/olhando o trabalho coletivo na escola por meio da Associação de Pais e Mestres, do Conselho Escolar, do Grêmio Estudantil, entre outros, mediante os quais, preferencialmente, a gestão requer se concretizar compartilhadamente. Eles são canais nos quais se potencializa a participação da comunidade nos destinos da escola, tendo por funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam conjuntamente planejar, executar e avaliar todo o processo de gestão escolar.

Na escola pesquisada percebe-se que os órgãos colegiados, ainda, não são efetivamente ativos e participativos, sendo que o Grêmio Estudantil está em fase de formação. A comunidade escolar não percebeu o quanto é importante a parceria escola/família, que são vitais para o sucesso do educando e que para uma gestão democrática é preciso estar presente, ativo e participativo o órgão colegiado nas reuniões, na elaboração de seus projetos e soluções dos problemas, assim como na implementação e avaliação das ações educacionais. Com certeza, é necessário mudar muita coisa na forma de trabalhar das escolas, e com o auxílio dos integrantes da comunidade escolar representados pelos órgãos colegiados, há a possibilidade de coletivamente buscar melhorias e prover a escola de recursos materiais, físicos e humanos, assim como de consolidar a autonomia administrativa, pedagógica e financeira com relação ao Estado, ainda, muito centralizador e regulador em tempos de gestão democrática.

Autonomia esta que exige a descentralização efetiva de todos os recursos que podem ser geridos pela escola, já que o problema da escola pública não é o da administração de recursos,

mas, em grande parte, a má distribuição ou falta de recursos.

Isso implica, certamente, o desenvolvimento de cada cultura de participação e um comprometimento que, por sua vez, supõe um redimensionamento dos papéis tradicionalmente executados, bem como a utilização efetiva de órgão colegiados existentes na escola. Do ponto de vista da direção, espera-se o exercício efetivo da liderança como elemento integrador e catalisador dos esforços do grupo (VIEIRA, 2003, p. 86).

Assim, foi possível perceber que as colocações feitas refletem uma posição política sobre o papel da escola. No entanto, a equipe gestora precisa, sobretudo, maior investir na conscientização e mobilização da comunidade escolar, no sentido de ampliar cada vez mais os espaços de discussão, participação e decisão coletiva ao que refere a estrutura organizacional da escola, evitando, sobretudo, a fragmentação do trabalho administrativo-pedagógico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização desse estudo sobre a democratização da gestão escolar, tendo por base a participação e o comprometimento dos professores, funcionários, alunos e pais, buscou-se compreender os subsídios e linhas de ação relativas à construção e ao desenvolvimento do convívio democrático na escola básica, assim como conhecer e compreender como ocorre a gestão democrática na escola pública, tendo por base o compartilhamento de decisões e ações político-pedagógicas pela comunidade escolar. Nesse sentido, credita-se que essa pesquisa contribuiu com uma verdadeira reflexão sobre os fatores que interferem na concretização ou não dos preceitos democráticos na escola, tendo por base a participação ou não da comunidade escolar.

Ficou pontual a importância que a equipe gestora e os professores da escola tendem como verdadeiros mediadores e articuladores junto a comunidade escolar dos princípios e mecanismos de gestão democrática. Tais gestores entendidos como sujeitos que participam do processo de mediação e articulação de saberes e fazeres político-pedagógicos; que buscam construir, progressivamente, processos de participação coletiva por meio de tomada de decisões através de discussões, reflexões, definições e realização de ações e avaliações constantes. Também, se pode destacar que a gestão escolar configura-se como um grande desafio para os gestores que necessitam na maioria das vezes, reconstruir suas concepções e práticas de gestão.

Não é apenas necessário a valorização coletiva, a participação, o diálogo e a formação da consciência crítica para resgatar o lugar do planejamento na prática educacional. Sendo que a consciência, a intencionalidade e a participação são fundamentos que auxiliam na [re]significação do planejamento como elemento indispensável ao processo ensino-aprendizagem. A escola pode e deve elaborar os seus planos curriculares, partindo da orientação dada pela lei ou pelos sistemas, com a finalidade de atender as características locais e as necessidades da comunidade (PADILHA, 2001).

Visto que a escola é um espaço marcado pela coletividade e precisa construir constantemente os seus processos de gestão, os quais requerem ser refletido numa dimensão favorável à sua compreensão, tornar-se impossível promover a gestão escolar democrática mediante discursos demagógicos, quando não é possível ainda alcançar um nível de conscientização do papel participativo dos sujeitos e do seu comprometimento com o processo de

mudanças.

Assim, nesta pesquisa, oportunizou-se visualizar o quanto os gestores (professores e equipe diretiva), alunos, funcionários e pais se deparam com inúmeros pontos de vista e dificuldades no contexto escolar. Talvez pelo fato de estarmos vivendo num contexto complexo, o qual tem novas exigências organizacionais com recursos humanos qualificados e sintonizados com as necessidades da democratização da sociedade. Portanto, é muito difícil para a Equipe diretiva assumir sozinha a direção de uma escola; eles precisam ter visão de conjunto e organizar estratégias para cercar-se de uma equipe competente e com ela consolidar um processo de gestão colegiada e compartilhada, relacionada ao planejamento participativo aberto às inovações necessárias as demandas do contexto sócio-educacional e fundamentando no sucesso dos alunos. Essa equipe, precisará investir de forma contínua em seu crescimento pessoal e profissional para garantir as competências indispensáveis a um bom profissional hoje.

É de fundamental importância que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade, pois a escola não é uma instituição isolada e suas ações devem estar voltadas para as necessidades comunitárias com muito trabalho, dedicação e participação para se chegar ao objetivo da educação que é promover a educação integral homem dentro de seu contexto social e político. Com isso, pode-se considerar que a gestão escolar democrática está voltada para um processo participativo de definição e concretização de estratégias de ação para alcançar os metas e objetivos voltados à qualidade do ensino e da aprendizagem.

Neste sentido, a gestão escolar democrática precisa ser compreendida não só apenas como um novo paradigma, mas, sobretudo, como uma maneira compartilhada de organizar a escola em seus aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, permeados pelas dimensões jurídica e relacional.

Convém salientar, com base em Vasconcellos (1995, p. 34) “[...] que não é o planejamento que muda a escola, mas os sujeitos que refletem a respeito de sua formação, ele torna-se um desafio, pois são as pessoas que devem mudar [...] E todo o processo de mudança implica em desafios”. Portanto, é preciso desejar mudar e comprometer-se com a transformação. Assim, necessita-se de novas estruturas, tanto familiares, sociais, econômicas, políticas, entre outras, as quais demandam uma escola com responsabilidade social, que forme um novo tipo de cidadão. E isto só será possível com uma nova concepção de gestão escolar (democrática), para o qual a Equipe diretiva precisa sensibilizar-se e preparar-se, pois não existem fórmulas prontas de

gestão democrática, já que ela precisa ser construída no decorrer do processo educacional da escola.

Em uma sociedade democrática sabe-se que aprender a trabalhar em conjunto é uma condição necessária para a formação do cidadão, pois gestão participativa tem por objetivo desenvolver um projeto educacional único e solidário, então sua essência, sem dúvida, é a cooperação. Na escola essa preocupação muitas vezes não é aceita pelos professores e até mesmo pelos próprios gestores, pois consideram isso como uma perda de tempo, pelo fato de exigir diálogo, troca de ideias e até mesmo o confronto com a diversidade dos saberes. Porém, esse distanciamento e isolamento no trabalho dificultam e muito a possibilidade de crescer e construir novas alternativas.

O trabalho coletivo é uma necessidade a ser priorizada pelos gestores de escolas, porque a tarefa de educar é construída por ações conjuntas dos vários sujeitos que estão no contexto escolar, ou seja, a escola não é democrática só por sua prática de participação, mas sim pela efetividade dessa participação que se concretiza pelo nível de consciência nas atividades a serem desenvolvidas, pela tomada de decisões compartilhadamente, pelo comprometimento na execução das ações propostas, entre outros aspectos. Por isso, a escola democrática não pode ser vista somente como uma mera instituição que abre espaços de participação a todos; precisa, sim, avançar na mobilização e conscientização desses sujeitos para que se constituam realmente partícipes deste contexto público de cultura viva.

Sabemos que é de extrema importância que ocorram mudanças no processo educacional, mas para que isso ocorra também é preciso que exista na escola um ambiente democrático, favorável e estimulador, o qual deve ser proporcionado pelos seus gestores, para que os sujeitos sintam-se livres para explorem suas ideias e opiniões, bem como se disponibilizem a auxiliar na execução das ações educacionais.

Portanto, a democratização da escola significa reunir e articular responsabilmente meios de participação. Implica a construção e consecução do Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva e compartilhada; requer a existência e o fortalecimento dos Órgãos Colegiados na luta pela progressiva autonomia da escola; pressupõe que a descentralização do poder se concretize pela eleição direta de seus dirigentes, mas que os mesmos assumam posturas democrático-participativas. Ao reconhecer a amplitude do processo educacional, constata-se que o trabalho administrativo-pedagógico precisa verter para a transparência sustentada pelo trabalho coletivo e

participativo. A participação possibilita a comunidade escolar um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão dos aspectos que envolvem as políticas educacionais e a gestão da educação influenciando na maneira mais efetiva na organização e no funcionamento da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (Coord.); ANDRADE, Rosamaria Calaes de (Org.). **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: ARTMED/Rede Pitágoras, 2004.

BRASIL. Constituição de 05 de outubro de 1988) **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 17/07/12.

BRASIL. Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente** _ Disponível <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao.jsp?ACAO=acao1>>. Acesso em 15/08/12.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – 9.394, 31p. <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao.jsp?ACAO=acao1>>. Acesso em 16/07/12.

BRASIL. Lei nº 10.576 de 14 de novembro de 1995. **Lei da Gestão Democrática do Ensino Público** (atualizada até a Lei nº 13.990, de 15 de maio de 2012). <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao.jsp?ACAO=acao1>>. Acesso em 27/08/12.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Caderno Instrucional**. Brasília, DF: MEC, 2004.

BRASIL. Lei nº 10.127 de 09 de janeiro de 2001. Plano Nacional de Educação-PNE. <<http://www.planalto.gov.br/ccivil-03-LEIS/LEIS-2001/L10127.htm>>. Acesso em 26.08.2012.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A Educação Básica como Direito**. In: Cadernos de Pesquisa, v. 38, n. 134, p. 01- 98, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v38n134/a0238134.pdf>>. Acesso em 19/07/2012.

DALMEIRO, Maria Celia Borges. **Gestão Democrática e Participação na Escola Pública Popular**. Disponível em: <<http://www.riegoie.org/deloslectores/2420Borges.pdf>>. Acesso em 19/07/2012.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores. In: **EDUCAÇÃO EM REVISTA**. Marília/SP: UNESP, v. 8, n1, 2007, p.35-48. Disponível em: <http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3762/leituras_complementares/Gestao_do_pedagogico-o_projetopedagogico_o_trabalho_e_a_profissionalidade_de_professores.pdf>. Acesso em: abr2012.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios (org)**.5d. Curitiba, Cortez. 1998. 117 p.

GADOTTI, M; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. **Pedagogia: diálogo e conflito**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GOMES, Romeu. A análise de Dados em Pesquisa Qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes. 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>>. Acesso em 19/07/2012.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2008.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicação quanto à formação de seus gestores**. Em aberto, Brasília; INEP, V.17, nº 72, p.11-33, fev/jun.2000.

_____. **Planejamento em orientação educacional**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

LÜCKY, Heloisa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. e. d. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza(org). **O Desafio da Pesquisa Social**. Teoria, Métodos e Criatividade. Ed.27. Petrópolis: Vozes. 2008.

NOVELLA, M. Anna.; ESCARDÍBUL, S.; MARTIN, X.; PUIG, M. J. **Democracia e Participação Escolar**. São Paulo: Editora Moderna, 2000.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado. IN: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006. p. 91-112. Disponível em: <http://recife.ifpe.edu.br/recife/A_gestao_democratica_da_educacao_no_contexto_da_reforma_d_o_estado%20Dante.pdf>. Acesso em 19/07/2012.

OLIVEIRA, Silvana Barbosa de. **Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção**. Petrópolis. 2006. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/680-4.pdf>>. Acesso em 02/07/2012.

OST, Noely Maria. **A gestão democrática na organização da escola pública**. Disponível em: <http://www.nre.seed.pr.gov.br/cascavel/arquivos/File/Equipe%20Pedagogica/producao_noeli_o_st.pdf>. Acesso em 19/07/2012.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 15 ed. São Paulo Cortez, 2006.

_____. **Estrutura da escola e prática educacional democrática, 2002**. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>>. Acesso em

02/07/2012.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3ªed., São Paulo: Editora Ática, 2003, 120p.

_____. **Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade**. São Paulo. 2008. Disponível em: <http://www.emaberto.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/451/456>. Acesso em 19/07/2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de Souza. Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola. In: SOUZA, Ângelo Ricardo de Souza...[et al.]. **Planejamento e trabalho coletivo**. Curitiba: Ed. da UFPR. 2005, p.15-22. Disponível em: <http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3762/Leituras_Complementares/Caminhos_posiveis_na_construcao_da_gestao_democratica_da_Escola.pdf>. Acesso em abr 2012.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.

_____. **Planejamento – Projeto de Ensino- Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. São Paulo: Libertad, 1999.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; ALONSO, Myrtes. **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: AVERCAMP, 2003.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceição simples. In.: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. V. 23, nº. 1, p.53-69, jan/abr. 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19013/11044>>. Acesso em 01/11/12.

APÊNDICES

APÊNDICE 01

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento, declaro que fui informado(a) de forma clara das justificativas, dos objetivos e dos procedimentos referentes à pesquisa “**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**”.

Justificativa: Este trabalho tem a intenção de maneira geral, reconhecer e analisar as percepções da comunidade de uma Escola Básica do município de Redentora-RS acerca da gestão democrática, assim como os modos de participação desta comunidade escolar.

Assim, esta pesquisa buscará contribuir para a compreensão e análise da existência da democracia na escola.

Por isso destaca-se o seguinte problema de pesquisa: o pouco tempo disponível para a realização da pesquisa

Objetivos da pesquisa

Objetivo geral:

- 1 Compreender os conceitos e as relações que se estabelecem entre educação e democracia.

Objetivos específicos:

- 1 Identificar a reflexão sobre a democracia na gestão escolar entre os professores, alunos e pais;
- 2 Compreender os subsídios e linhas de ação relativas à construção e ao desenvolvimento do convívio democrático;
- 3 Entender os meios pelo qual ocorre a ligação entre a sociedade e a escola.
- 4 Identificar medidas para construir a convivência democrática por meio de parcerias e com o apoio da legislação e do regimento escolar.
- 5 Conhecer como ocorre a gestão democrática no recinto escolar.

Os procedimentos para a execução da pesquisa: para desenvolver esta pesquisa será realizada uma pesquisa de campo, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa. Esta pesquisa será realizada na Escola Estadual de Educação Básica Feliciano Jorge Alberto, diretora responsável Prof^a Eliane Amaral Costa, por meio de () análise documental (X) aplicação de questionários () realização de entrevistas (X) realização de observações.

Fui informado(a) ainda:

Dos riscos e benefícios do presente estudo, assim como da garantia de receber respostas a qualquer pergunta e esclarecimentos a qualquer dúvida acerca da metodologia, riscos, benefícios e outros aspectos relacionados à pesquisa em desenvolvimento.

Da liberdade ou não de participar da pesquisa, tendo assegurado esta liberdade sem qualquer represália atual ou futura, podendo retirar seu consentimento em qualquer etapa do estudo sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo.

Da segurança de que não serei identificado (a), e de que se manterá o caráter confidencial das informações relacionadas a minha privacidade, a proteção da minha imagem e a não estigmatização.

Da garantia de que as informações não serão utilizadas em meu prejuízo;

Da liberdade de acesso aos dados do estudo em qualquer etapa da pesquisa;

Da segurança de acesso aos resultados da pesquisa;

De que não terei nenhum tipo de despesas econômicas, bem como, não receberei nenhum valor financeiro para minha participação na pesquisa.

Nestes termos e considerando-me livre e esclarecido (a), consinto em participar da pesquisa proposta, assim como autorizo a realização desta pesquisa no ambiente escola o qual sou gestor(a), resguardando à autora do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados, sem qualquer identificação dos sujeitos participantes.

Os responsáveis por este estudo são Zuclei Soares de Oliveira acadêmico(a) do Curso de Especialização em Gestão Educacional – EAD / UFSM (Fone 55 – 9669 5752) e a Prof^a. Dr. Marilene Gabriel Dalla Corte – ADE/UFSM orientadora do trabalho. Será assinado em duas vias

de teor igual, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder dos pesquisadores.

Declaro que recebi cópia do presente Termo de Consentimento.

Data: ___/___/2012.

Nome do pesquisado: _____

Assinatura do(a) Pesquisado: _____

Nome da Testemunha: _____

Assinatura de testemunha: _____

Acadêmico responsável:

Assinatura do(a) Acadêmico(a) responsável: _____

APÊNDICE 02

Questionário Democracia na escola

Pesquisa: “A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR”.

Pesquisadoras: ZUCLEI SOARES DE OLIVEIRA, Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a conclusão do curso Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional.

- 1) O que você compreende por gestão democrática na escola?
- 2) Na sua opinião quais são os pontos fortes e as fragilidades dos seguintes princípios no contexto da escola:
 - a) Autonomia;
 - b) Participação;
 - c) Coletividade;
 - d) Transparência;
 - e) Descentralização do poder;
- 3) Você participa e se envolve nas tomadas de decisão na escola? De que maneira isso acontece?
- 4) Como você percebe a participação dos demais integrantes da comunidade escolar nos processos de gestão administrativa pedagógica e financeira?
- 5) Há participação dos integrantes da comunidade escolar na construção e consecução do Projeto-Político-Pedagógico? Quem participa efetivamente? Como isso acontece?
- 6) E os órgãos colegiados na escola são efetivamente ativos e participativos/ Quais são eles na sua opinião? Como se dá os processos de decisão e participação nesses órgãos?

Muito obrigado pela sua colaboração.