



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

**NA BUSCA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA E  
DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Jackson Marcos Suske Barros**

**Palmas, TO, Brasil**

**2011**

# NA BUSCA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.

**Jackson Marcos Suske Barros**

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

**Orientador: Prof<sup>a</sup> Sueli Menezes Pereira**

**Palmas, TO, Brasil**

**2011**

**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

**NA BUSCA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA  
ESCOLA**

Elaborada por  
**Jackson Marcos Suske Barros**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Sueli Menezes Pereira - Dra (UFSM)**  
Orientadora

**Luiz Fernando Lazzarin –Dr. (UFSM)**

**Marta Roseli de Azeredo Barichello – Dra. (UFSM)**

Palmas, 16 de setembro de 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiro a Deus, por sempre estar presente em minha vida, não apenas nos momentos felizes, mas principalmente nos mais difíceis.

A minha tutora presencial Celia Maria Fernandes de Moraes pelo incentivo, paciência, carinho e apoio que me foram dados no decorrer de todo o curso.

À professora Sueli Menezes Pereira pela orientação e dedicação tendo como objetivo minha formação como pesquisador.

Aos meus professores da Especialização em Gestão Educacional da UFSM/RS, pela contribuição para a minha formação.

Muito obrigado a todos!

“A morte do homem começa no instante  
em que ele desiste de aprender.”

Anísio Teixeira

## **RESUMO**

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

### **NA BUSCA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

AUTOR: JACKSON MARCOS SUSKE BARROS  
ORIENTADORA: SUELI MENEZES PEREIRA  
Data e Local da Defesa: Palmas, 16 de setembro de 2011.

Este trabalho teve como objetivo analisar o modo como vem sendo efetivado o processo de gestão participativa e democrática na Escola Estadual Novo Horizonte, município de Palmas/TO. A realização dessa pesquisa se justificou, dentre outras razões, pela necessidade de superar a contradição entre o discurso e a prática da gestão participativa e democrática dessa escola. A metodologia caracterizou-se como uma pesquisa de campo, com enfoque qualitativo. Entre os procedimentos, optou-se por realizar aplicação de questionários com questões formuladas a partir dos seguintes objetivos específicos: Identificar as características de democracia participativa na gestão escolar. Analisar as mudanças que a escola vem passando na construção da gestão democrática. Identificar a participação da comunidade na construção e execução do projeto político pedagógico da escola. O público-alvo foi constituído pelo diretor, coordenadores pedagógicos, professores, alunos e pais. A análise dos dados apontou que ainda há existência de uma contradição entre o discurso e a prática da gestão participativa e democrática na referida escola. Diante dessa realidade, acredita-se que o trabalho coletivo e a redefinição dos papéis de cada um no contexto escolar, sejam aspectos fundamentais para um caminhar para uma escola democrática, participativa e de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão. Democracia. Autonomia. Participação.

## **ABSTRACT**

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

### **NA BUSCA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

(IN SEARCH OF A DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY MANAGEMENT IN THE SCHOOL)

AUTHOR: JACKSON MARCOS SUSKE BARROS  
ADVISER ORIENTADORA: SUELI MENEZES PEREIRA  
Data e Local da Defesa: Palmas, 16 de setembro de 2011.

This study aimed to examine how the process has been effected participatory and democratic management at New Horizon Public School, city of Palmas / TO. The execution of such research is justified, among other reasons, the need to overcome the contradiction between discourse and practice of participatory and democratic management of the school. The methodology was characterized as a field research with qualitative approach. Among the procedures, we chose to conduct questionnaires with questions formulated from the following specific objectives: Identify the characteristics of participatory democracy in school management. Analyze the changes that the school has experienced in the construction of democratic management. Identify community participation in building and running the political pedagogical project of the school. The audience was composed of the director, teacher trainers, teachers, students and parents. The analysis showed that there is existence of a contradiction between the discourse and practice of participatory management and democratic in that school. Against this reality, it is believed that the collective work and the redefinition of the roles of each in the school context are fundamental aspects of a move towards a democratic school, participation and quality.

Key-words: Management. Democracy. Autonomy. Participation.

## LISTA DE GRÁFICOS

### **Questionário aplicado aos professores**

Gráfico 1 - Há quantos anos atua como professor dessa escola.....	27
Gráfico 2 - O conselho de classe é realizado de forma participativa.....	27
Gráfico 3 - Tem autonomia na elaboração do planejamento.....	27
Gráfico 4 - Participa na construção do projeto político pedagógico da escola.....	28
Gráfico 5 - Suas decisões em relação aos alunos nas questões disciplinares são acatadas pela equipe pedagógica e direção.....	28
Gráfico 6 - Você acha a relação entre a equipe pedagógica e alunos.....	28
Gráfico 7 - Você considera sua relação com a equipe pedagógica.....	29

### **Questionário aplicado aos coordenadores pedagógicos**

Gráfico 8 - Há quantos anos atua como coordenador pedagógico dessa escola.....	30
Gráfico 9 - A equipe pedagógica participa da prestação de contas ou sabe se a direção a faz junto à comunidade.....	30
Gráfico 10 - Tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos professores.....	31
Gráfico 11 - Tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade.....	31
Gráfico 12 - Tem autonomia para tomar decisões nas questões escolares.....	31

### **Questionário aplicado aos alunos**

Gráfico 13 - Você estuda nesta escola desde.....	33
Gráfico 14 - Você considera sua relação com os professores.....	33
Gráfico 15 - Você considera sua relação com a equipe pedagógica.....	33
Gráfico 16 - Você acha que as suas opiniões e a da comunidade são ouvidas e levadas em consideração pela direção.....	34
Gráfico 17 - Você tem liberdade de expor suas idéias.....	34
Gráfico 18 - Você ou sua família receberam o regimento interno da escola na matrícula ou em outro momento.....	34
Gráfico 19 - A direção com frequência expõe as condições financeiras da escola e fala sobre a prestação de contas.....	35

Gráfico 20 - O conhecimento das condições financeiras da escola você obteve através.....	35
Gráfico 21 - Com quem você tem mais liberdade para falar.....	35
<b>Questionário aplicado aos pais</b>	
Gráfico 22 - Sobre o desenvolvimento de seu filho (a) você está.....	36
Gráfico 23 - Estou satisfeito com o apoio dado pelos professores ao meu filho.....	37
Gráfico 24 - Você é convocado e atendido na hora marcada, sem adiamento.....	37
Gráfico 25 - Você é informado sobre as atividades da escola.....	37
Gráfico 26 - Você é incentivado a participar das atividades da escola.....	38
Gráfico 27 - A organização e o funcionamento da escola são.....	38
Gráfico 28 - Você conhece o projeto político pedagógico da escola.....	38
Gráfico 29 - Você conhece o Regimento Interno da escola.....	39

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CAPÍTULO I - GESTÃO DEMOCRÁTICA: IMPASSES E PERSPECTIVAS.....</b>	<b>13</b>
1.1 Gestão participativa no contexto escolar.....	16
1.2 Escola e mudança social.....	19
<b>2 CAPÍTULO II - O PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA: CONSTRUÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Princípios que deve nortear o projeto político pedagógico.....	23
<b>3 CAPÍTULO III - REALIDADE DA ESCOLA FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>24</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo diagnosticar e analisar a forma do diretor administrar a escola no sentido de articular a participação da comunidade na gestão da Escola Estadual Novo Horizonte, localizada na zona urbana, no Jardim Aurenny IV, região sul da cidade de Palmas, Estado do Tocantins.

A Escola Estadual Novo Horizonte, pertence à rede estadual de ensino. Oferece ensino do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, nos turnos matutino e vespertino com 1.284 alunos e Educação de Jovens e Adultos do 1º 2º e 3º segmentos no turno noturno, com 471 alunos. A equipe de trabalho é composta por 1 (uma) diretora, 58 (cinquenta e oito) professores, 5 (cinco) coordenadores pedagógicos, 2 (dois) orientadores educacionais, 4 (quatro) apoio escolar, 1 (um) secretário, 4 (quatro) auxiliares de secretaria, 11 (onze) auxiliares de serviços gerais e 12 (doze) merendeiras.

A diretora da referida escola assumiu a direção no início do ano de 2011, através de indicação política. A escola possui uma Associação de Apoio Escolar, composta por representantes de todos os segmentos da escola e comunidade (representantes de professores, servidores administrativos, alunos e pais), presidida pela diretora escolar.

Pesquisar a forma de administração da escola e a participação da comunidade escolar e local nas tomadas de decisões é que instigou a realização deste trabalho. Objetiva-se verificar a abertura do diretor escolar para que a comunidade participe nas decisões da escola, observando ainda, através da convivência diária, como professor desta instituição de ensino, a participação da comunidade na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico da escola.

Através da pesquisa de campo foi analisado se há construção de uma gestão escolar democrática e participativa na escola, visando oferecer um ensino de qualidade, mesmo sendo o diretor, cargo de confiança do poder público e não eleito pela comunidade.

Partindo dessas considerações, o presente trabalho tem por objetivo: conhecer a forma de administração do diretor na articulação da comunidade escolar, com vistas à construção de uma escola democrática através da participação na

tomada de decisões de caráter administrativo-pedagógico da Escola Estadual Novo Horizonte.

Para tanto, propõe como objetivos Específicos:

- Identificar as características de democracia participativa na gestão escolar.
- Analisar as mudanças que a escola vem passando na construção da gestão democrática.
- Identificar a participação na construção e execução do projeto político pedagógico da escola.

Justifica-se a importância desta pesquisa, tendo em vista que a mesma surge da situação problema evidenciada em questionamentos e do modelo de organização da escola na atualidade, pois entende-se que o processo de gestão democrática não é função apenas do diretor, mas do envolvimento, tanto da equipe escolar, como da comunidade local na busca pela melhoria do processo educativo, rompendo o autoritarismo que ainda permanece na escola e dividindo responsabilidades, garantindo a participação de todos na tomada de decisões, contribuindo assim, para uma gestão democrática e participativa.

Como questão de pesquisa pretende-se responder: por que o diretor escolar às vezes restringe a participação da comunidade na administração da escola? Como a comunidade Escolar pode participar na tomada de decisões da escola? Que influências da administração empresarial, setorializada, ainda é presente na escola? Como o diretor, mesmo não sendo eleito, favorece a construção coletiva de um PPP?

Este projeto visa, portanto, pesquisar a forma como o diretor da Escola Estadual Novo Horizonte, administra e busca a participação da comunidade escolar e local na construção do projeto político pedagógico e na tomada de decisões da escola.

Os procedimentos metodológicos usados na realização da pesquisa partem da abordagem qualitativa, “de caráter teórico-prático, tendo como suportes a pesquisa documental” que busca informações no projeto político pedagógico e aplicação de questionário à comunidade escolar de modo a permitir analisar e descrever o processo de gestão democrática da Escola Estadual Novo Horizonte.

O trabalho foi realizado em três etapas, sendo a primeira, estudo, seleção de fontes bibliográficas e coleta de informações que tratam do tema em questão que subsidiou a pesquisa, elaborando fichamento. Na segunda, foram elaborados e

aplicados questionários direcionados aos diferentes segmentos atuantes na Escola Estadual Novo Horizonte, (diretor, coordenadores pedagógicos, professores, alunos e pais), para verificar a posição desses sujeitos sobre o modelo administrativo da diretora, a participação da comunidade na gestão da escola e observação da prática dos envolvidos por meio da convivência na referida escola. Analisa o projeto político pedagógico, no sentido de verificar a participação de todos os segmentos pressupondo-se que nesse documento constam informações significativas que podem aumentar qualitativamente o nível da pesquisa. Na terceira e última etapa, foi o momento de tabulação e análise dos dados dos questionários aplicados separadamente por público alvo para a construção de gráficos e produção do texto final.

Esse trabalho está organizado em três capítulos com a fundamentação teórica que subsidie o desenvolvimento do estudo e sistematização dos dados, apresentando os resultados e as considerações finais, onde são apresentadas algumas sugestões necessárias para construir uma gestão democrática com a participação de todos na escola.

## CAPÍTULO I

### GESTÃO DEMOCRÁTICA: IMPASSES E PERSPECTIVAS

Nesse primeiro capítulo serão abordadas perspectivas da gestão democrática no contexto da escola, com intuito de contribuir para um entendimento e apontar algumas alternativas para superar os impasses encontrados de modo a responder os anseios da comunidade, visando trazer discussões sobre a necessidade de buscar o envolvimento de vários segmentos no espaço escolar para que a gestão democrática participativa seja efetiva.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9.394/96, no art. 3º, VII, reforça o já mencionado na Constituição Federal sobre a democratização da gestão democrática na escola pública. Referindo-se à democracia e autonomia da escola, os artigos 14 e 15 da LDB/96 explicitam que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios”

I – Participação dos profissionais na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares (Art. 14); bem como deverão “os sistemas de ensino assegurar às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (Art. 15).

Nesse sentido a lei abre para a escola espaços de autonomia, o que implica em um trabalho em equipe de toda comunidade escolar no sentido da escola criar sua própria identidade como instituição educadora, voltada para a formação humana. Assim, a gestão democrática da escola cidadã, além da autonomia, da participação, a prática do cotidiano da sala de aula precisa estar ancorada em princípios coerentes, princípios que orientam efetivamente a prática dos educadores. Segundo Veiga (1995, p. 18):

[...] a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre

teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

Falar em gestão democrática e autonomia da escola importa compreender que os interesses da coletividade devem prevalecer. De acordo com o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2002, p.57), “autonomia” significa: faculdade de se governar por si mesmo, direito ou faculdade que tem uma nação de se reger por leis próprias. Assim em termos educacionais, uma escola autônoma é aquela que governa a si própria, porém não se pode ser ingênuo e acreditar que autonomia está baseado na liberdade e independência total.

A gestão nos parâmetros democráticos é a geração de um novo modo de administrar uma realidade que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo, superando o modelo autoritário do Estado. Bobbio (1986, p.55) afirma que:

[...] uma coisa é a democratização do Estado, outra coisa é a democratização da sociedade, donde se conclui que pode muito bem existir um estado democrático numa sociedade em que maior parte das suas instituições – da família à escola, da empresa à gestão de serviços públicos – não são governados democraticamente.

De acordo com o autor para saber se há desenvolvimento da democracia em um dado país e/ou instituição é preciso procurar saber, não só se houve aumento do número dos participantes nas decisões, mas de perceber os espaços que os participantes podem exercer de fato esse direito. No entanto para verificar o desenvolvimento da democracia na escola é necessário considerar o uso desse direito nos diversos contextos e espaços. Segundo o mesmo autor (1986, p.63).

Tudo está, portanto em conexão: a liberdade de dissentir tem a necessidade de uma sociedade pluralista, uma sociedade pluralista consente uma maior distribuição do poder, uma maior distribuição do poder abre as portas para a democratização da sociedade civil, e, enfim, a democratização da sociedade civil alarga e integra a democracia política. Creio assim ter indicado, embora com as imprecisões e insuficiências de que estou perfeitamente inconsciente, a estrada capaz de conduzir ao alargamento da democracia sem desembocar necessariamente na democracia direta. Pessoalmente estou convencido de que a estrada é justa, embora repleta de perigos. Porém, estou também convencido, de que a atitude de um bom democrático é de não se iludir sobre o melhor e a de não se resignar com o pior.

Mais do que isso, como assinala o autor “[...] é preciso que aqueles que são chamados a decidir ou a eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condição de poder escolher entre uma e outra” (BOBBIO, 2000, p. 32).

Para se construir uma gestão democrática é preciso que haja mudanças nos fins da escola, para que esses fins estejam a favor da classe trabalhadora e não mais a serviço da ideologia do capital. O caminho para a democratização da escola é difícil e permeado por muita luta. Por tanto, é necessário discutir democracia, participação e autonomia no interior da escola, para exercermos corretamente o poder que temos lutado pela igualdade/equidade e vontade mútua.

É preciso ter clareza de que o discurso da gestão democrática não é suficiente para uma pedagogia emancipatória. Segundo Pereira (2009 p.41).

[...] pensar educação e formação torna-se tarefa muito complexa para o que a sociedade deve estar politicamente preparada e, nela, especialmente os educadores, visto que é por intermédio do professor que o capital implementa suas propostas de modo a atender à necessidade imperiosa em qualificar a mão-de-obra originária da escola para lidar com os recursos que dominam o mundo produtivo, o que torna a compreensão crítica das políticas educacionais liberais pela comunidade escolar, um imperativo, de modo a não fazer das instituições educativas instrumentos da produção e sim instituições formadoras de sujeitos, cidadãos para pensar e transformar a sociedade.

Para que a escola de hoje atenda as expectativas da sociedade atual é preciso que a equipe diretiva, aqui entendida com as chefias da escola: diretor, orientador, coordenador, se compreenda no conjunto da comunidade escolar e se situe como corpo docente da escola, responsável pela articulação da comunidade e dela participante. Isto implica um corpo docente, independentemente da função que ocupe na escola, competente e disposto a aprender, planejar e principalmente a ouvir a comunidade na qual está inserida. Desta forma, a escola não deve estar pautada em uma administração centralizadora, estática e burocrática.

As novas concepções de democracia conduzem à gestão participativa, que traduz o relacionamento do político e do pedagógico com a administração, pois a escola não deve estar descontextualizada da realidade da comunidade local. “A participação da comunidade na escola ganha maior importância no sentido de partilha do poder por parte daqueles que se supõe serem os mais diretamente interessados na qualidade do ensino” (PARO, 2000, p.19).

Portanto, a gestão da escola em uma perspectiva democrática deve ser compreendida no processo de descentralização de poder, no qual o trabalho da direção da escola não pode mais ser um cargo centralizador de decisões, passando a ser entendido como um processo de equipe, associando a sua vasta ação social participativa. Para isso, a seguir será abordada a importância da gestão participativa no contexto da escola.

### **1.1 Gestão participativa no contexto escolar**

No contexto da educação brasileira, faz-se necessário dedicar maior estudo e atenção na administração da escola, como uma das condições básicas para superar as dificuldades do seu cotidiano. Isto porque, nos dias atuais, a escola pública precisa responder aos grandes desafios de não somente abrir suas portas, mas também de proporcionar um ensino que possibilite a formação do cidadão pleno, consciente e autônomo.

Hoje se fala muito de gestão participativa, onde todos podem e devem participar na tomada de decisões, visando uma escola de qualidade, porém ainda se percebe que muitos diretores procuram restringir ao máximo esta participação na tomada de decisões com medo de perder parte do poder que “julga” ter em suas mãos. Segundo Paro (2001, p. 09), “toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola de 1ª. e 2ª. graus que tenha efetiva participação dos pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica.

Segundo o autor citado (2001, p.10):

[...] se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Nesse contexto a participação da comunidade na escola contribui para uma gestão democrática, permitindo a todos os profissionais e clientela nas decisões e no funcionamento da organização escolar. E isso propicia um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estreitando a relação da escola com a comunidade.

A escola em sua amplitude tem papel de interagir com a comunidade interna e externa, visando ações conjuntas para promover uma aprendizagem significativa. O diálogo deve ser prática constante na relação escola x comunidade para que todos valorizem a instituição e a sua proposta.

O Relacionamento entre escola e comunidade pode ainda ser intensificado, quando há integração dos diversos espaços educacionais que existem na sociedade, tendo como objetivo criar ambientes culturais diversificados que contribuam para o conhecimento e para aprendizagem do convívio social (PCN introdução, 1998, p. 43).

A escola deve primar por estabelecer uma relação entre comunidade escolar e local com o intuito de somar esforços para enfrentar os problemas do cotidiano que nem sempre são possíveis de resolvê-los sozinhos.

Para isso a escola deve estar aberta, interagindo com a comunidade, sendo flexível, buscando a participação e dividindo responsabilidades nas importantes decisões, assegurando assim, um espaço de integração e oportunidades para o desenvolvimento do respeito, tolerância e cidadania, acolhendo as diferenças culturais e experiências dos envolvidos, estimulando a comunidade a fazer jus, garantindo seu direito de participação. Machado (2000, p.4) afirma que:

[...] a descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação que a educação vai mal porque todos se sentem sem poder para fazer mudanças que julgam necessárias. O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos, que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa na situação socioeconômica das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega a cada um responsabilidade compartilhada pelos resultados, cada qual se sente comprometido com o que pode fazer para reverter a situação.

A participação no processo escolar é condição essencial para uma vivência democrática e para o exercício da autonomia, o que consiste em desafios constantes que, por vezes, a participação desejada torna-se um sonho não realizável.

Maia e Bogoni (2008, p. 23) dizem que:

[...] quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão

dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências.

Vale ressaltar, que a prática da participação na gestão escolar, por si só, não esgota as ações necessárias para que seja garantida a qualidade do ensino. Mas é um passo relevante e necessário para assegurar o direito do cidadão. A participação da comunidade possibilita que todos tenham o conhecimento de avaliar os serviços oferecidos pela escola.

De acordo com Gadotti (1997, p. 16), a participação contribui na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino. Sobre o assunto o autor, afirma ainda que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

A participação de todos os segmentos na escola possibilita a oportunidade de sentirem-se responsáveis pelo processo educacional e por seus resultados, contribuindo com a autonomia e a gestão democrática da escola princípio esse, consagrado pela Constituição vigente.

Portanto, o princípio participativo no sentido de ascender à democracia na escola não esgota as ações necessárias para garantir a qualidade do ensino. Tanto quanto o processo organizacional, e como um de seus elementos, a participação é apenas um meio de obter a melhor e mais democraticamente os objetivos da escola.

É preciso uma ruptura histórica na prática de administração escolar, buscando a participação de todos os segmentos para que a escola de hoje esteja pronta e aberta para as transformações necessárias, visando contribuir de fato com a formação de um cidadão crítico, criativo e comprometido com a construção de uma nova sociedade. A escola ainda precisa superar grandes desafios para acompanhar as mudanças e contribuir na formação de sujeitos competentes.

## 1.2 Escola e mudança social

A escola como estabelecimento de ensino, precisa acompanhar as mudanças da sociedade, contribuir para o desenvolvimento da capacidade de pensar e de atuar com autonomia, compreender e definir metas e objetivos do processo de escolarização. Para isto requer do diretor escolar, uma nova postura diante do processo de ensino, de aprendizagem e administração geral da escola.

A escola não pode continuar atuando como nas décadas passadas, privilegiando o trabalho individual e não o trabalho coletivo, participativo e democrático. É preciso perceber e acompanhar os grandes avanços do conhecimento, as mudanças da sua clientela e as exigências da sociedade.

Santos (2002, p. 26) afirma que:

[...] a escola que todos desejam não deve ser uma utopia, mas uma realidade democrática e de qualidade, organizada para atender às características diferenciadas de crianças e jovens e adultos com matérias e equipamentos suficientes. A proposta pedagógica deve valorizar a cultura do sucesso no ensino e aprendizagem e na vida profissional, social e familiar.

Nesse sentido, o compartilhamento das responsabilidades estimula as pessoas a se esforçarem para a melhoria do processo educativo superando as dificuldades cotidianas.

O trabalho do diretor, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização de ações eficazes, pois implica intencionalidade, na definição de um rumo educativo, tomada de posição entre objetivos escolares sociais e políticos, em uma comunidade. Para Pereira (1997, p.49)

[...] a comunidade é instigada a participar, refletir e tomar parte nas decisões levadas a cabo pela escola evidenciando que a descentralização posta pela legislação, oportuniza importantes mecanismos para se alcançar uma democracia realmente participativa, na qual a comunidade possa ultrapassar a condição histórica de mera presença física na instituição escolar e desempenhar o seu papel de direito, isto é, atuar de forma efetiva nas decisões em busca de uma escola engajada numa proposta de transformação da sociedade e de construção da cidadania e não ser chamada apenas para assumir funções assistenciais.

Vale ressaltar que uma gestão democrática e participativa na escola, deve ser uma conquista contínua que requer, tanto a preparação da escola, quanto dos sujeitos envolvidos para uma educação de qualidade. Essa nova concepção de gestão escolar exige do diretor um esforço no sentido de exercer a liderança, sendo um articulador entre a comunidade escolar e comunidade local, visando o sucesso do processo do desenvolvimento humano.

Diante do contexto atual a participação das pessoas através de diferentes ideias, contribui com um fazer mais significativo. Daí é necessário um olhar diferenciado no âmbito escolar com intuito de atender as necessidades, conforme a realidade local.

Alguns autores nos lembram que toda mudança começa em cada um de nós, mas, a escola como instituição social, é um espaço de mediação entre indivíduo e sociedade e precisa cumprir o seu papel no processo de mudanças e transformação social. Para Gadoti (1998, p. 36)

[...] a prática educativa não é apenas exigência da vida em sociedade, mas também o processo de prover os indivíduos de conhecimentos e experiências culturais que os tornam preparados para atuar no meio social e transformá-lo em função de suas necessidades sejam elas, econômicas, sociais ou políticas.

Para isso, no capítulo seguinte será abordada a construção coletiva do projeto político pedagógico na escola democrática, possibilitando construir e consolidar a democracia e autonomia da escola.

## **CAPÍTULO II**

### **O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA: CONSTRUÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO**

Nesse capítulo será discutida a importância da construção do Projeto Político Pedagógico na escola democrática, visando refletir sobre a construção e operacionalização das ações apontando algumas alternativas para superar os entraves encontrados no contexto escolar, de modo a trazer discussão sobre o envolvimento de vários segmentos na gestão da escola.

O Projeto Político Pedagógico deve representar o esforço coletivo, que orienta o funcionamento da escola conforme seus objetivos, garantindo um clima de convivência democrática, que fortalece a autonomia e norteia as ações planejadas, articulando as diversas áreas do conhecimento e práticas escolares. Todo processo deve envolver diretor, alunos, professores, pessoal técnico administrativo, pais e comunidade local. Nas palavras de Gadotti (1994, p. 579):

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova instabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometimento de seus atores e autores.

Nessa perspectiva, o projeto político pedagógico vai muito além de um simples plano de ações que a escola planeja apenas como um cumprimento de tarefas. Ele deve ser construído e executado coletivamente por todos da escola, visto que esse projeto é quem direciona o fazer de todos os envolvidos na escola.

Sabe-se que cada escola tem identidade própria. Essa identidade é construída por circunstância em que se cruzam diferentes fatores. Cada escola tem uma cultura própria permeada por valores, expectativas, costumes, tradições, condições historicamente construídas, a partir de construções individuais e coletivas. No interior de cada escola, realidades econômicas, sociais e características culturais estão presentes e lhe conferem uma identidade absolutamente peculiar. Ao elaborar

seu projeto, a escola deve discutir de forma clara, valores coletivos, delimitar prioridades e promover a autoavaliação continuamente de seu trabalho.

A construção coletiva do projeto político-pedagógico pela comunidade escolar é uma conquista importante, pois permite que todos reflitam sua realidade e possibilidades de mudanças e adequações. Dessa forma o processo democrático é fortalecido e quando a escola é capaz de construir, reconstruir e avaliar o seu projeto político pedagógico, ela exerce amplamente sua autonomia.

O projeto político pedagógico é um importante instrumento da democracia e funciona na realidade escolar como um espelho da escola real com reflexos na escola ideal, possibilitando visualizar o caminho para se chegar lá. Acreditar na força da coletividade onde todos têm vez e voz, discutindo sobre os valores e missão da escola de hoje é fundamental para construir e consolidar a democracia e autonomia da escola.

Dessa forma a participação e a construção de uma escola que tenha a face da realidade e dos sonhos, não são apenas resultados de leis que criam formas de funcionamento e organização, mas fruto de ações concretas no dia-a-dia da escola, no envolvimento participativo, nas discussões e nas implementações de projetos e ações que provocam mudanças na realidade escolar possibilitando a formação do cidadão participativo, responsável, crítico e criativo. Para Veiga (1995, p. 14):

O projeto político pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nessa caminhada será importante ressaltar que o projeto político pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

Dessa forma a escola necessita de uma gestão que, partindo da construção do projeto político-pedagógico, lhe possibilite alcançar sua finalidade, concretizando seu compromisso em solucionar seus problemas, exercendo sua função social: a promoção da cidadania, o desenvolvimento pleno e o sucesso dos alunos. É importante na prática pedagógica que as ações pensadas e elaboradas se articulem promovendo uma educação de qualidade proposta pelo coletivo da escola.

## 2.1 Princípios que devem nortear o projeto político-pedagógico

Para a construção de um projeto político pedagógico de uma escola democrática devem ser considerados alguns princípios norteadores. Para Veiga os princípios que devem nortear o projeto político pedagógico da escola democrática são: a) Igualdade de condições para a permanência na escola; b) Qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais; c) Gestão democrática; d) Liberdade; e) Valorização do magistério. Igualdade de condições no sentido de garantir a todos a oferta de vagas, qualidade do ensino, permanência na escola, ampla participação, liberdade de aprender e ensinar e a formação continuada dos profissionais da escola. Veiga (1991, p. 82) acrescenta ainda que:

A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto.

Com isso, o que se pretende enfatizar é que para construir um projeto político pedagógico democraticamente é necessário analisar e compreender a organização de todo trabalho da escola no sentido de buscar uma nova organização de forma participativa para atingir seus objetivos almejados. É importante que a escola busque sua identidade, seja dirigida por si mesma no sentido de exercer sua autonomia. Para Resende (1994, p. 92),

[...] um projeto político pedagógico corretamente construído não garante a escola que a mesma se transforme magicamente em uma instituição de melhor qualidade, mas certamente permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacione de maneira coerente as dificuldades identificadas. Assim será possível pensar em um processo de ensino-aprendizagem com melhor qualidade e aberto para uma sociedade em constante mudança; a escola terá aguçado seus sentimentos para captar e interferir nessas mudanças.

Contudo a construção coletiva e a efetivação do projeto político pedagógico capaz de construir a identidade da escola e de seus sujeitos, tem de ser estruturado a partir de um processo de planejamento que mantenha a intencionalidade da escola no sentido de possibilitar a organização de um trabalho que seja coerente com a transformação do sujeito para que participe e atue conscientemente na escola e na sociedade.

## CAPÍTULO III

### REALIDADE DA ESCOLA FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA

Este capítulo analisa a realidade da Escola Estadual Novo Horizonte, localizada na zona urbana, no Jardim Aurenny IV, região sul da cidade de Palmas, Estado do Tocantins sob o aspecto de sua democratização.

Para este trabalho de pesquisa foi aplicado um questionário que foi respondido pela diretora, outro por 29 (vinte nove) professores, 5 (cinco) coordenadores pedagógicos, assim como por 30 (trinta) alunos e 30 (trinta) pais de alunos da referida escola. Todos os questionários continham questões objetivas de múltipla escolha.

A partir dos dados coletados, foram tabulados para melhor visualização dos resultados. Primeiro o Quadro: **1** com as perguntas e resposta da diretora. Os **Gráficos 1 a 7** mostra as resposta dos professores, os **Gráficos 8 a 12** dos coordenadores pedagógicos, os **Gráficos 13 a 21** dos alunos e o **Gráfico 22 a 29** dos pais de alunos.

#### Questionário aplicado à diretora da escola

A diretora da escola assumiu a direção no início do ano de 2011, através de indicação política. A mesma já era servidora da escola onde exercia a função de coordenadora pedagógica.

QUESTÕES	RESPOSTA DA DIRETORA
1. Há quantos anos atua na direção dessa escola?	Menos de 1 ano
2. Quais são os períodos de funcionamento da escola?	Diurno e noturno
3. Quais são os períodos de funcionamento em que você atua?	Diurno e noturno
4. Qual o número de alunos que estão regularmente matriculados nesta escola?	Mais de 1000
5. Quantos funcionários administrativos trabalham nesta escola?	Mais de 15
6. Qual o número de professores?	Mais de 30
7. Os recursos públicos são suficientes para o bom funcionamento e a manutenção da escola?	Sim
8. A manutenção desta escola é feita somente através de recursos públicos?	Sim

9. Como aplica os recursos?	Materiais de expediente, limpeza, esportivo, didático e manutenção do prédio.
10. Você considera a participação dos pais nos assuntos da escola:	Boa
11. Utiliza alguma estratégia para melhorar a participação da comunidade na escola?	Sim
12. De que maneira é feita a prestação de contas na escola?	Com a equipe escolar e comunidade.
13. A elaboração do projeto político pedagógico contou com a participação da comunidade?	Sim
14. Houve participação ativa dos professores na elaboração do projeto político pedagógico da escola?	Sim
15. Alunos e comunidade têm conhecimento das condições financeiras da escola?	Sim
16. A direção expõe as condições financeiras da escola para os alunos e comunidade?	Sempre
17. Quando a secretaria da escola propõe alguma inovação você:	Ouçó, e fazemos uma avaliação se é necessário fazer e chegamos num consenso.
18. Quando a equipe pedagógica toma decisões sem seu conhecimento ou sua presença você?	Discute para tomar ciência.

**Quadro: 1**

Através do Quadro acima verifica-se que a diretora da escola está na função há menos de um ano e atua nos três turnos. A unidade escolar atende mais de mil alunos, possui mais de 15 (quinze) funcionários administrativos e mais de 30 (trinta) professores. Segundo a diretora os recursos públicos recebidos são suficientes para manutenção da escola. Os recursos financeiros são aplicados em materiais esportivo, didático, expediente, limpeza e manutenção do prédio. No início de cada ano a direção da escola reúne-se com a Associação de Apoio Escolar e todos os servidores da escola para avaliar as ações do ano anterior e planejar as ações do ano em curso, decidindo junto com eles a aplicação dos recursos que irão ser repassados pelo poder público estadual em 10 parcelas no decorrer do ano.

No decorrer do ano a diretora vai apresentando nas reuniões bimestrais com a Associação de Apoio Escolar e servidores da escola as aquisições que foram adquiridas conforme o planejado e quando necessário replanejando outras.

A decisão da aplicação do recurso é da equipe diretiva juntamente com a Associação de Apoio Escolar, professores e demais servidores da escola, embora em alguns momentos a equipe diretiva procure convencer os demais, para aplicação dos recursos naquilo que consideram como prioridade. A melhor argumentação acaba definindo o que é prioridade no momento.

Segundo a diretora a participação dos pais nos assuntos da escola é boa, porém ainda utiliza algumas estratégias para melhorar essa participação, como reuniões com horários flexíveis, reuniões com agendamento, gincana cultural, dia da família na escola e outros, no sentido de ter maior participação.

A prestação de contas na escola é realizada com a Associação de Apoio Escolar e todos os servidores da escola, pois no início do ano foi planejada a aplicação dos recursos financeiros juntamente com essa equipe. Nesse momento a direção apresenta a aquisição feita, os valores gastos e os saldos. São apresentadas também cópias das notas fiscais, gráficos das entradas e saídas dos recursos recebidos em Power point. Após o relatório é afixado no mural da escola.

A diretora afirma que os professores e a comunidade participam da elaboração do projeto político pedagógico, têm conhecimento das prestações de contas e as condições financeiras da escola, costuma ouvir e discutir com a equipe diretiva a tomada de decisões.

Diante do exposto acima verificou-se que a direção da escola ainda tem uma prática centralizadora, busca a presença dos demais segmentos nas reuniões realizadas na escola, porém restringe a efetiva participação nas tomadas de decisões, quando apresenta o planejamento pronto daquilo que pretende desenvolver e/ou adquirir. Com isso, fica claro que a intenção é apenas comunicar e informar o planejamento das ações que serão desenvolvidas e materiais a serem adquiridos, situações planejadas por um pequeno grupo de pessoas da escola, a equipe de apoio. As reuniões, na verdade, são espaços para que os demais membros da comunidade possam validar as decisões tomadas pela direção em conjunto com a equipe diretiva, ou mesmo, isoladamente.

### **Questionário aplicado aos professores**

A escola possui 58 (cinquenta e oito) professores do Ensino Fundamental e da Educação de Jovens e Adultos, sendo que participaram da pesquisa 29 (vinte e nove), representando 50% dos professores da escola, tanto do Ensino Fundamental quando da Educação de Jovens e Adultos.

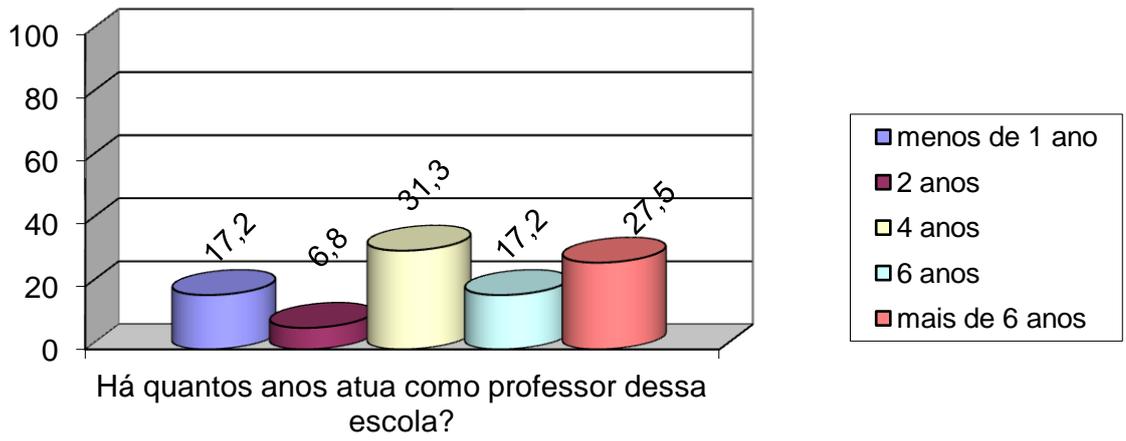


Gráfico: 1

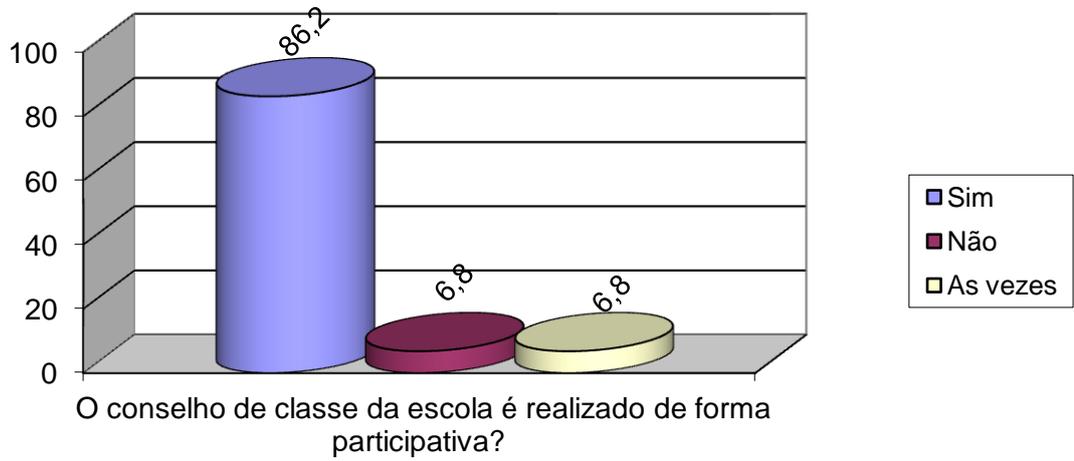


Gráfico: 2

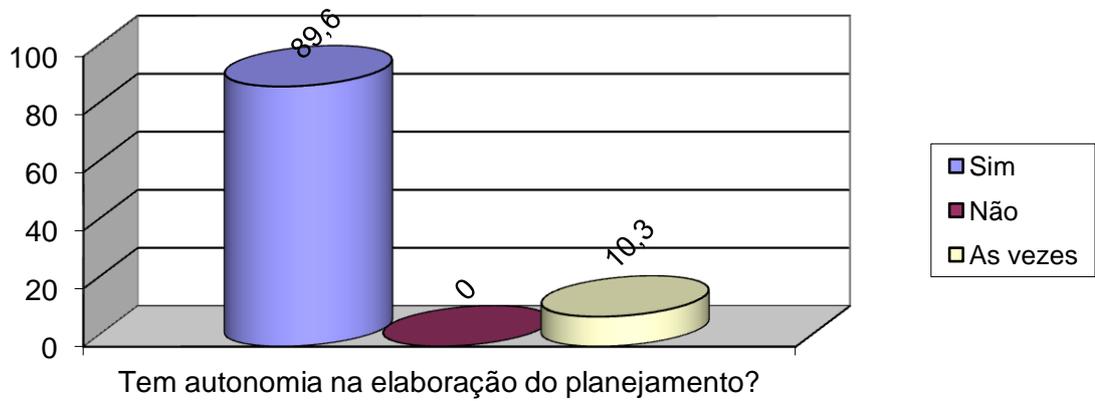


Gráfico: 3

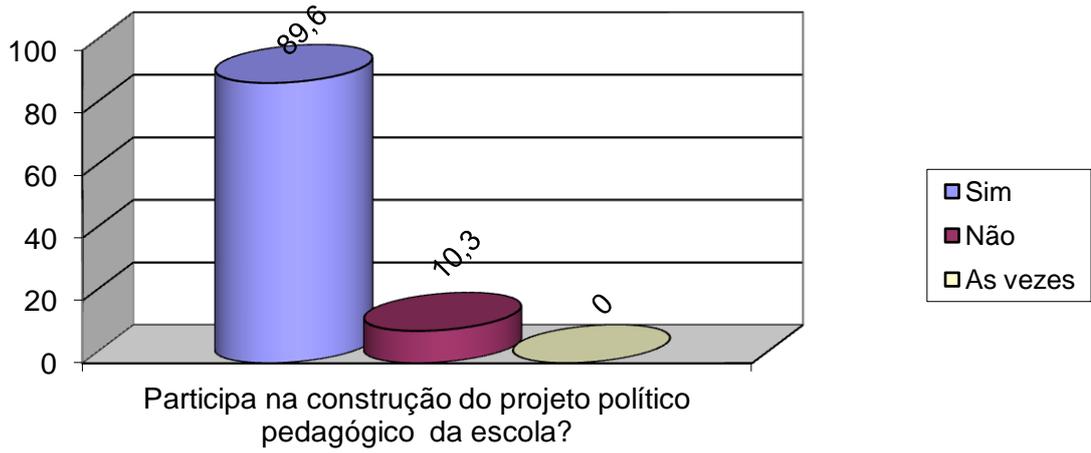


Gráfico: 4

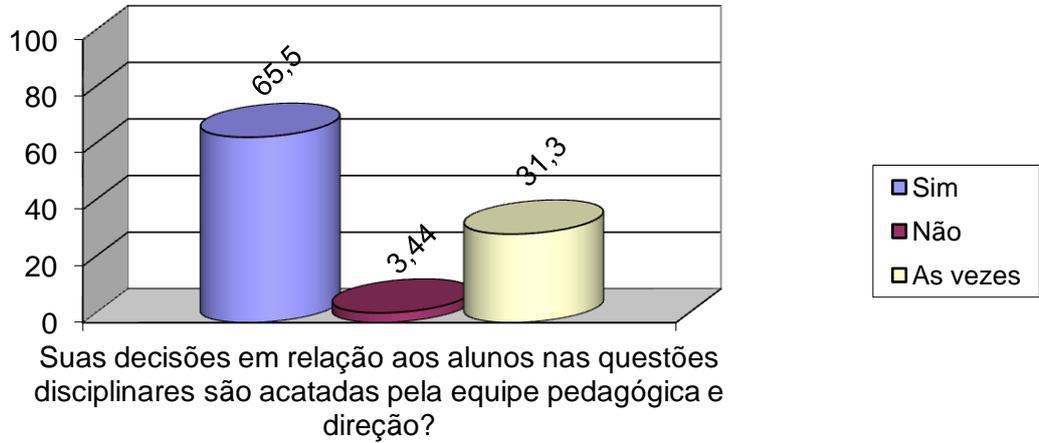


Gráfico: 5

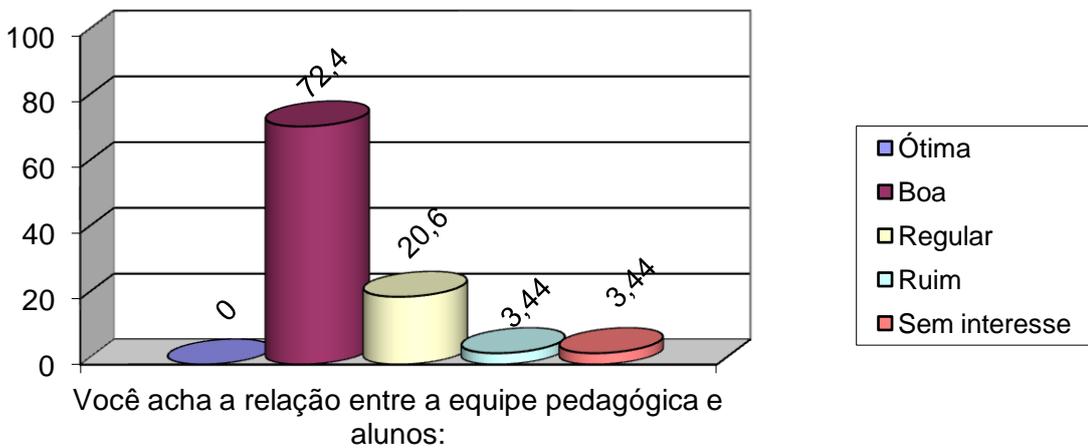
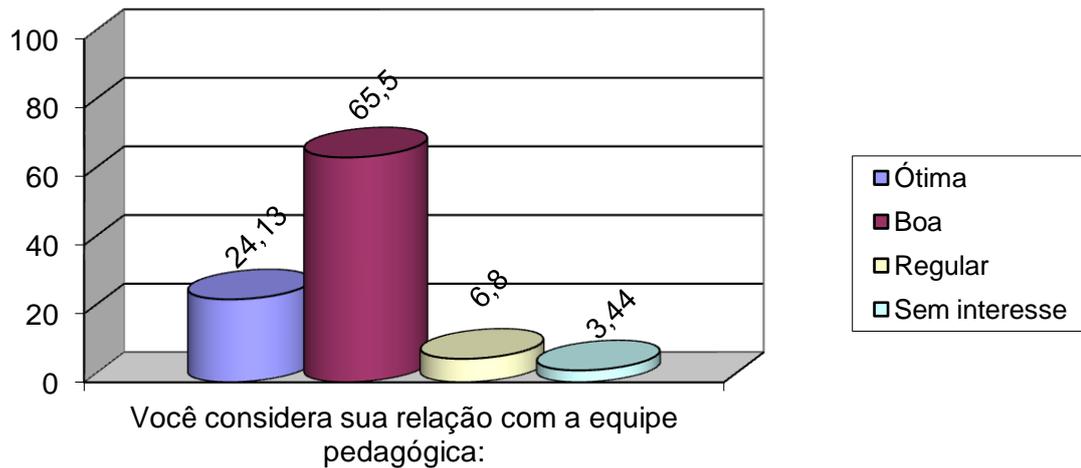


Gráfico: 6



**Gráfico: 7**

Conforme gráficos acima, constatamos que 31,3% dos professores já estão atuando há quatro anos na escola; 86,2% afirmam que o Conselho de Classe já está acontecendo de forma participativa, 89,6% possui autonomia para fazer seu planejamento individual, 89,6% participa na construção do projeto político pedagógico da escola e 65,5% afirma que as decisões nas questões disciplinares tomada por eles têm respaldo da direção, 72,4% acha que há uma boa relação entre a equipe pedagógica e os alunos e 65,5% dos professores considera sua relação com a equipe pedagógica boa.

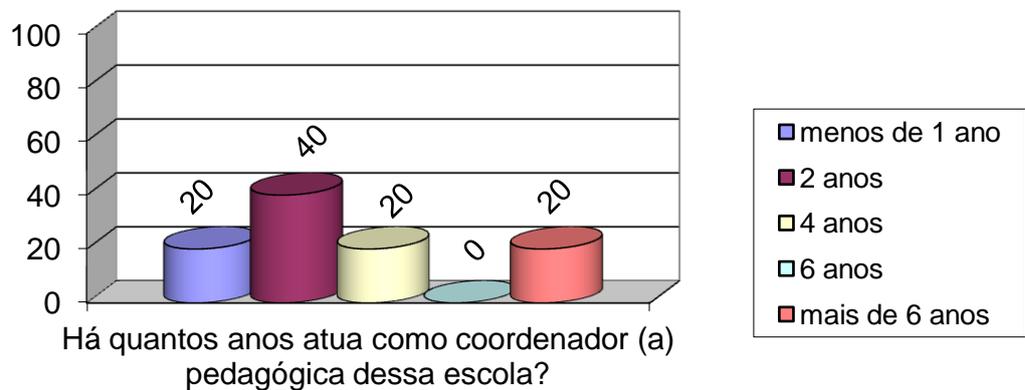
O fato de 89,6% dos professores afirmarem que participam na construção do projeto político pedagógico da escola indica que a escola ainda tem um caminho a percorrer na busca de uma escola democrática e participativa, considerando que nada foi mencionado sobre os momentos em que os professores se reúnem, ou analisam a realidade escolar no sentido de construir uma proposta para a escola que venha, efetivamente, a se traduzir em melhoria da qualidade de ensino. Nesta mesma posição, nada foi mencionado sobre reuniões de estudo ou formação continuada de professores de modo que os mesmos se subsidiem de conhecimentos das políticas educacionais, assim como, de referenciais teóricos e práticos que fundamentem a proposta da escola. Para isso, é preciso buscar a participação efetiva de todos os segmentos sem medo de discutir as questões escolares, refletir sobre as problemáticas existentes, dividir as responsabilidades no sentido de ter uma escola de todos e para todos. Conforme Gadotti (1997, p. 16), a participação contribui na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do

ensino. Observa-se que muito do que se apresenta no discurso ainda não se materializou na prática.

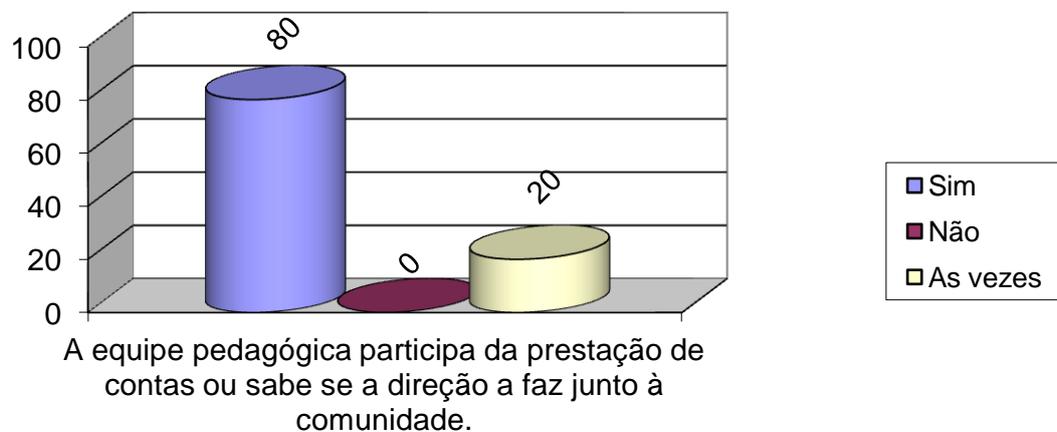
Não basta buscar a presença das representações nas reuniões da escola, é preciso ouvir, decidir juntos e partir para ação em conjunto no sentido de possibilitar a formação de um cidadão participativo, responsável, comprometido e crítico.

### Questionário aplicado ao coordenador (a) pedagógico

A escola possui 5 (cinco) coordenadores pedagógicos e todos responderam ao questionários representando 100%.



**Gráfico: 8**



**Gráfico: 9**



Gráfico: 10

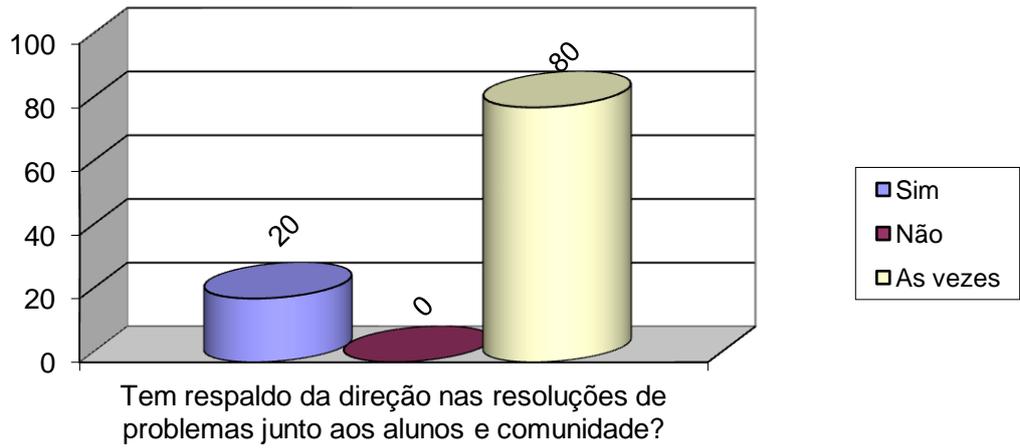


Gráfico: 11

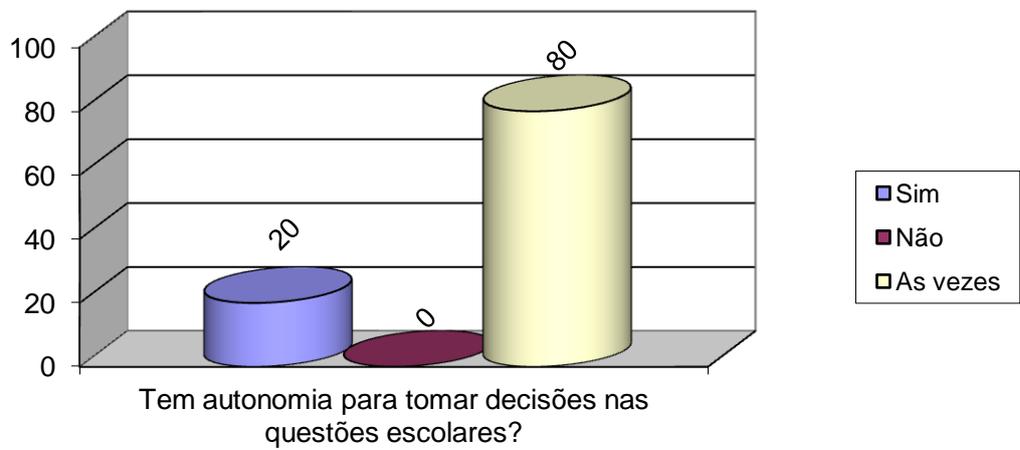


Gráfico: 12

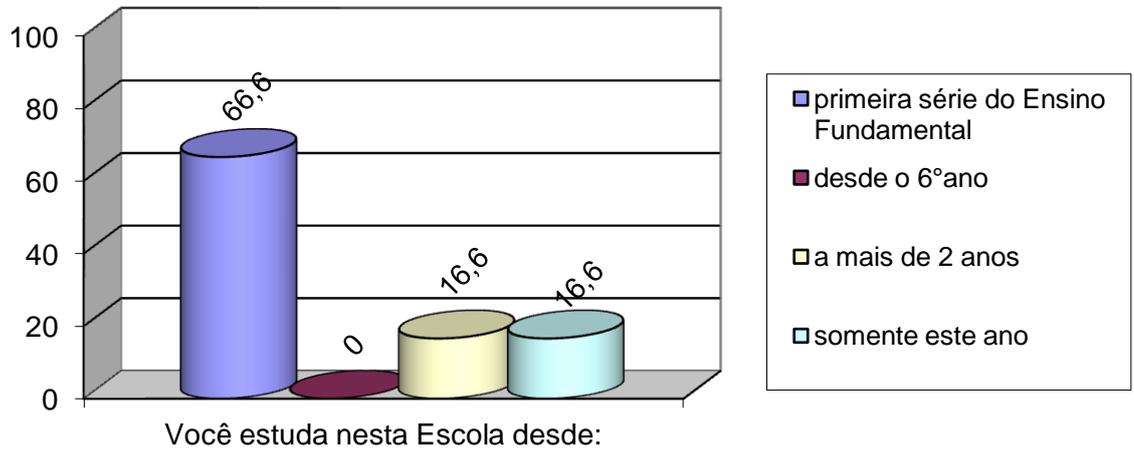
Os gráficos acima mostram que 40% dos coordenadores pedagógicos atuam há 2 anos na escola, 80% participa das prestações de contas, 20% as vezes participa, 80% tem respaldo da direção nas resoluções dos problemas junto aos professores, alunos e comunidade e possui autonomia nas decisões escolares.

Historicamente a administração escolar no nosso país sempre foi autoritária e centralizadora, onde o poder está na mão de poucos. Ainda hoje, há diretores que tem medo de perder o poder que julga ter em suas mãos, se buscar de forma efetiva a participação de todos os segmentos na tomada de decisões. Observa-se que a equipe diretiva dessa escola ainda é muito centralizadora, pois atua com muita independência como se ali estivesse apenas a serviço do diretor e de órgãos do Sistema sem levar em conta a comunidade escolar como um todo, isto porque não houve menção sobre a importância de um trabalho conjunto com os professores, especialmente. A dependência e o paternalismo ainda são muito fortes na relação entre a escola e os órgãos superiores da administração.

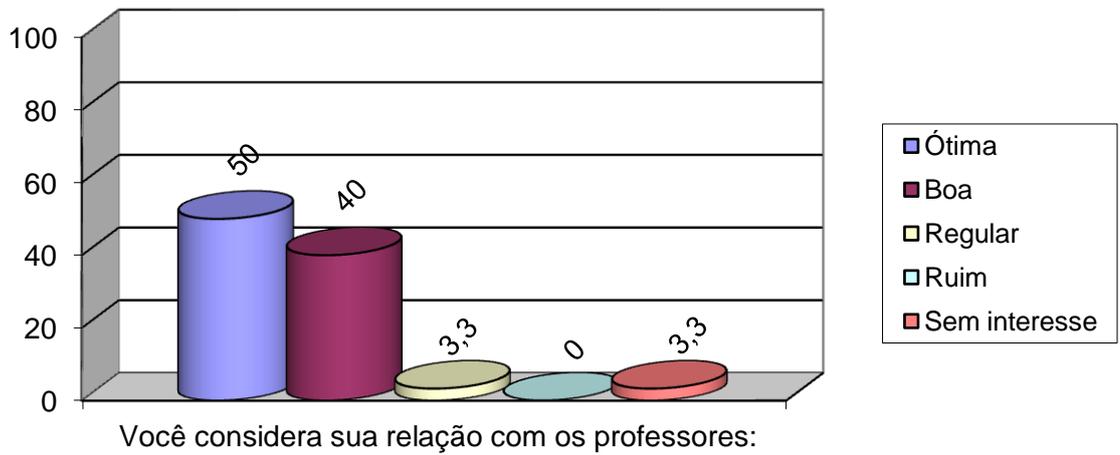
É preciso somar esforços no sentido de vencer os obstáculos da centralização e autoritarismo da escola, estabelecendo princípios de uma prática coletiva no âmbito escolar. Assim, de acordo com Maia e Bogoni (2008), para realizar uma gestão democrática é preciso acreditar que a atuação do todo conjuntamente “tem mais chances de encontrar os caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola”.

### **Questionário aplicado aos alunos**

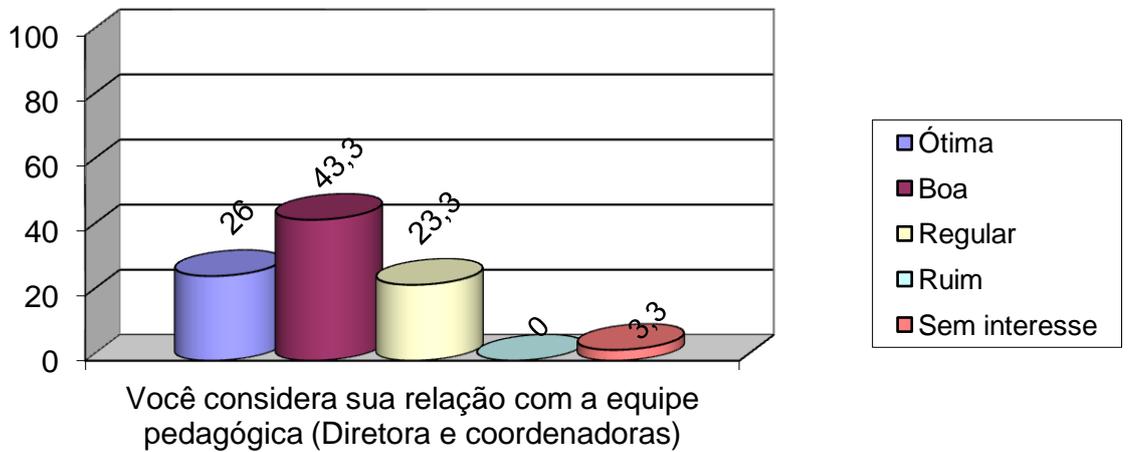
Para coletar esses dados foi aplicado questionário a 30 alunos no universo de 1.755, sendo do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e do 3º segmento da Educação de Jovens e Adultos, o que representa apenas 1,70 % dos alunos da referida escola.



**Gráfico: 13**



**Gráfico: 14**



**Gráfico: 15**

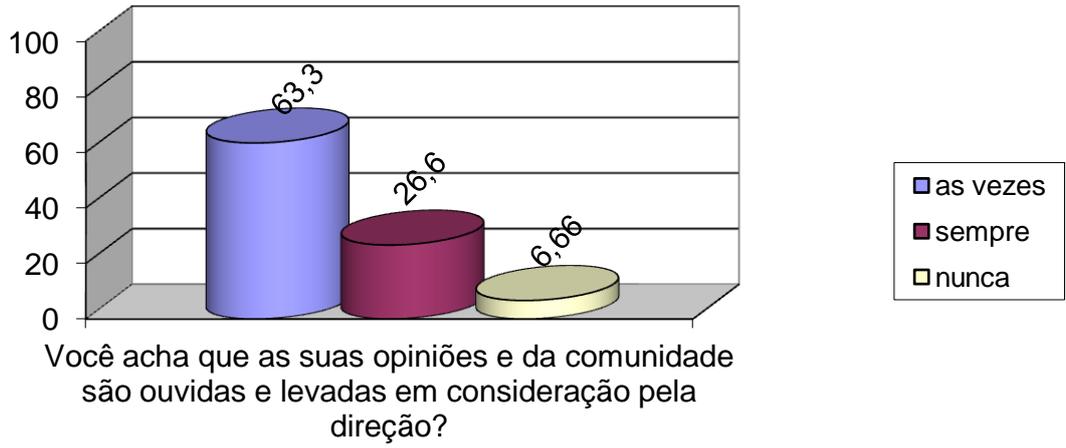


Gráfico: 16

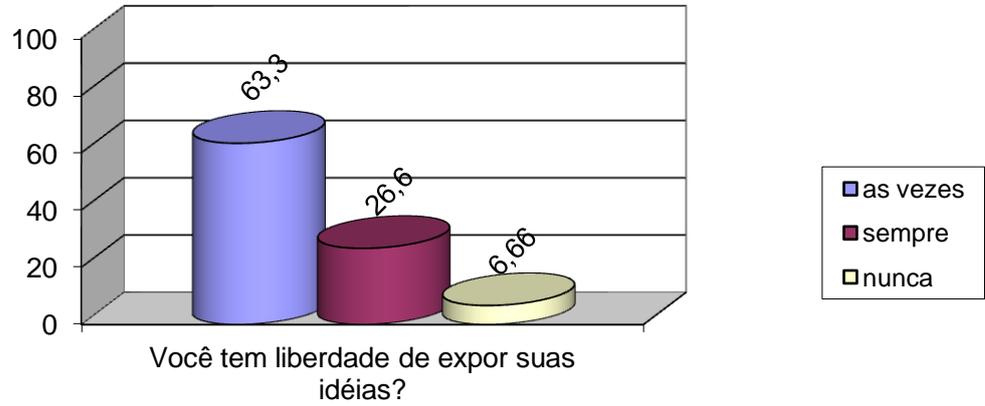


Gráfico: 17

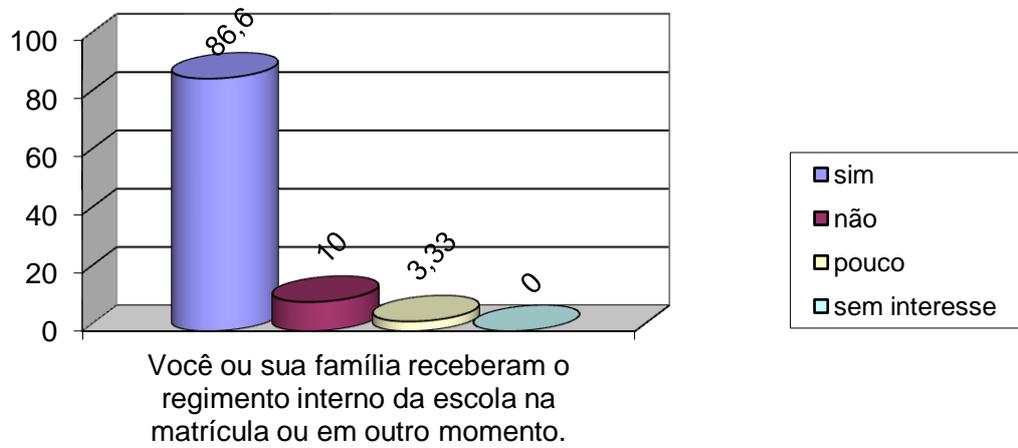
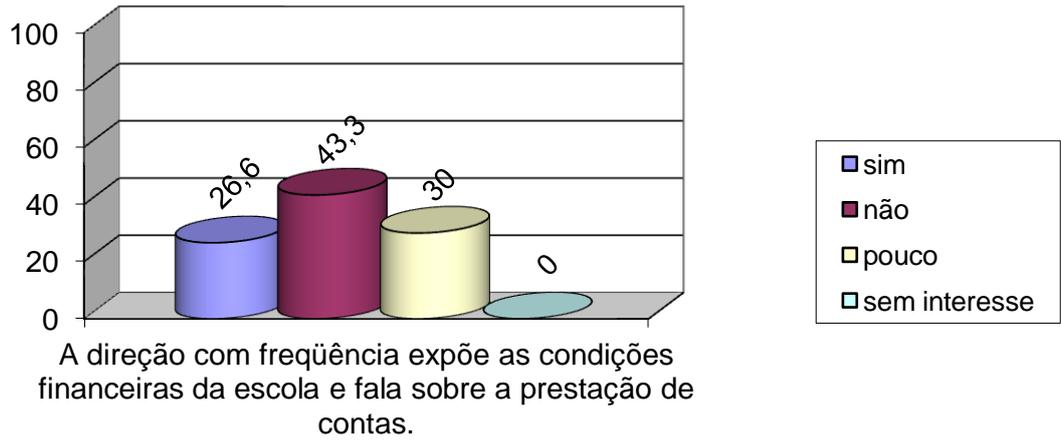
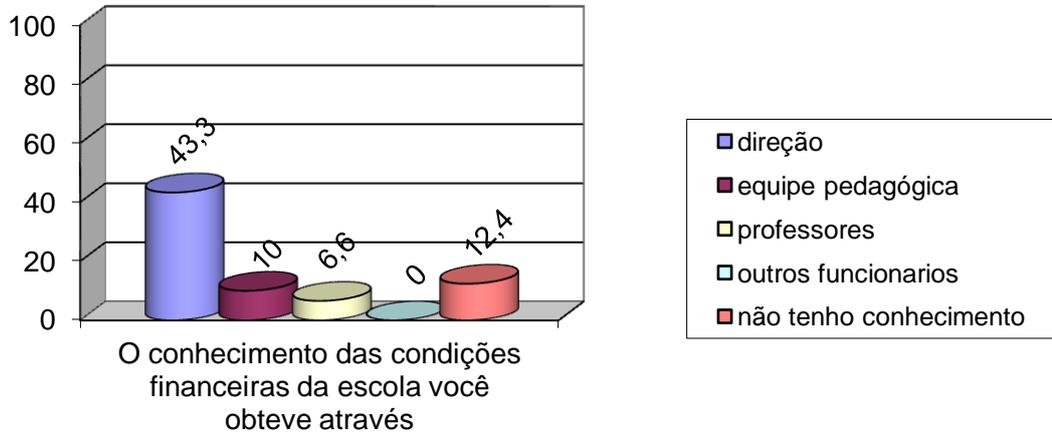


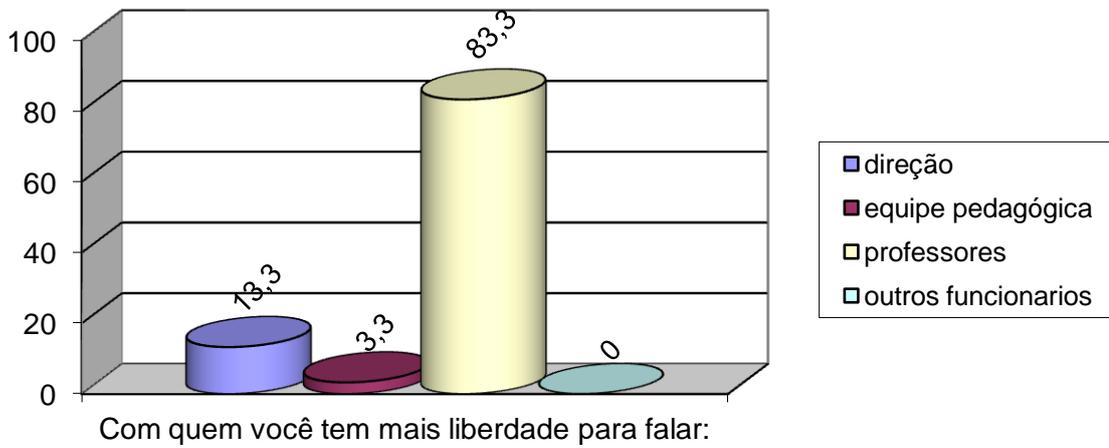
Gráfico: 18



**Gráfico: 19**



**Gráfico: 20**



**Gráfico: 21**

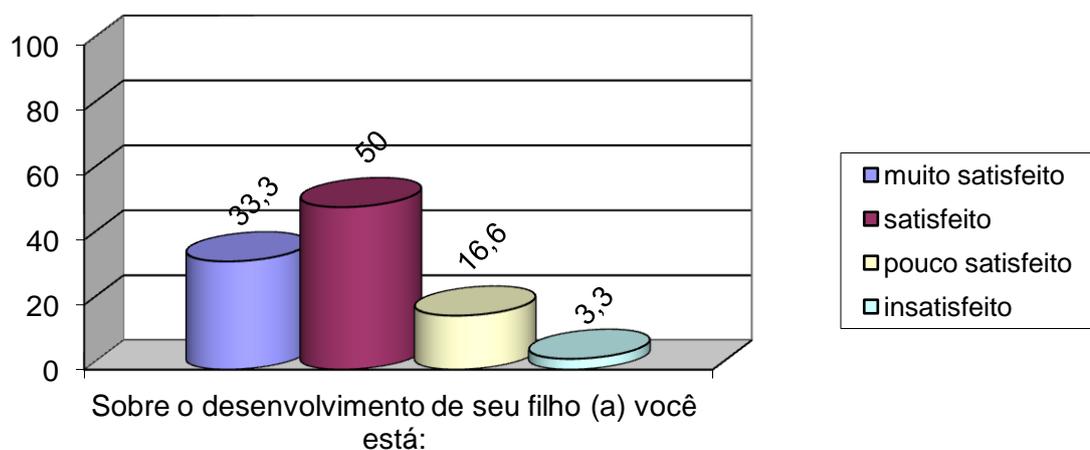
De acordo com os gráficos apresentados acima, 66,6% dos alunos estudam na escola desde a primeira série do Ensino Fundamental. 50% consideram sua relação com os professores ótima; 43,3% afirmam que sua relação com a equipe pedagógica é boa; 63,3% diz que as suas opiniões e da comunidade são ouvidas e levadas em consideração pela direção da escola, tendo liberdade de expor suas idéias. 86,6% conhecem o Regimento Interno da escola, 43,3% dos alunos, no entanto, afirmam que a direção não expõe as condições financeiras da escola. Apenas 43,3% dos alunos conhecem as condições financeiras da escola através da diretora; 83,3% têm mais liberdade para falar com os professores.

Dessa forma percebe-se que não há de fato uma participação efetiva e sim a presença de representantes de alunos e da comunidade (representante de pais), para serem informados das tomadas de decisões pela equipe escolar. É importante que todos participem das discussões, em condições de igualdade e com liberdade para expressar suas idéias, mesmo que contrárias.

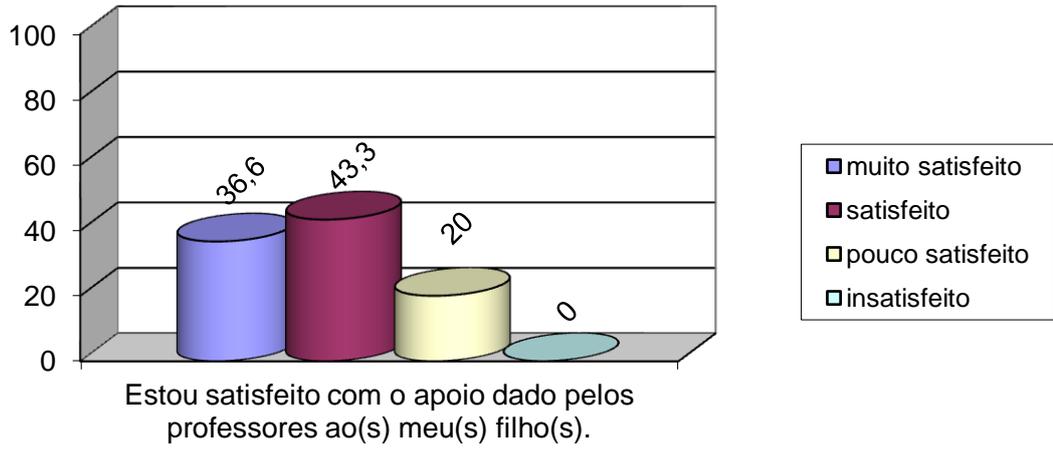
Cabe ao diretor dialogar e ouvir tanto a comunidade escolar como a comunidade local no sentido de descentralizar as ações na unidade escolar para que os conflitos sejam resolvidos e os desafios superados.

### Questionário aplicado aos pais

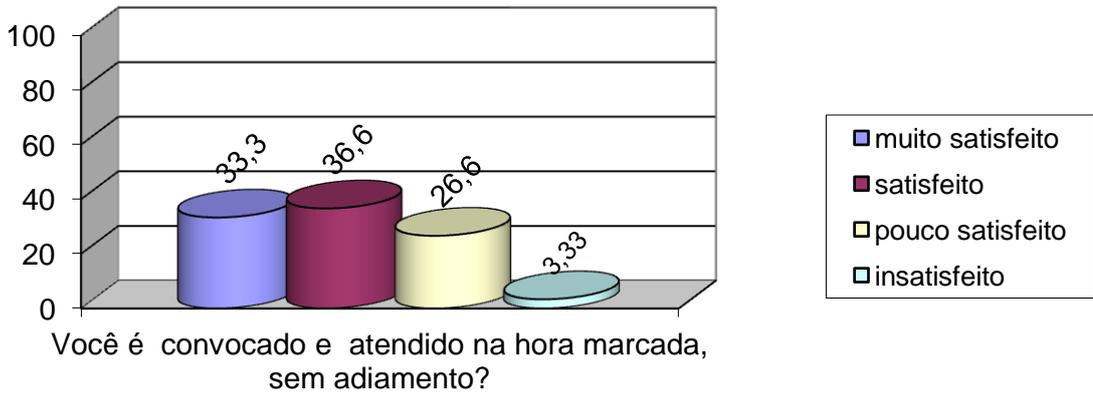
Foi aplicado um questionário para 30 pais de alunos do Ensino Fundamental e da Educação de Jovens e Adultos do 3º segmento.



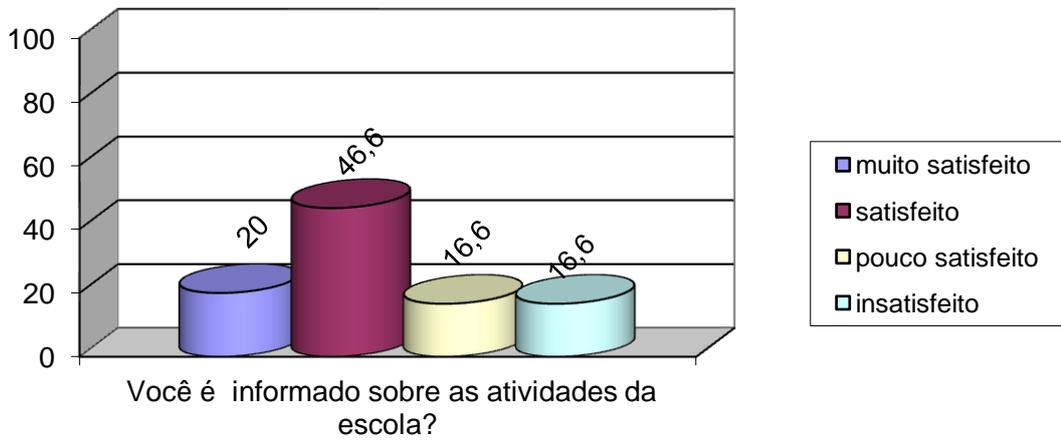
**Gráfico: 22**



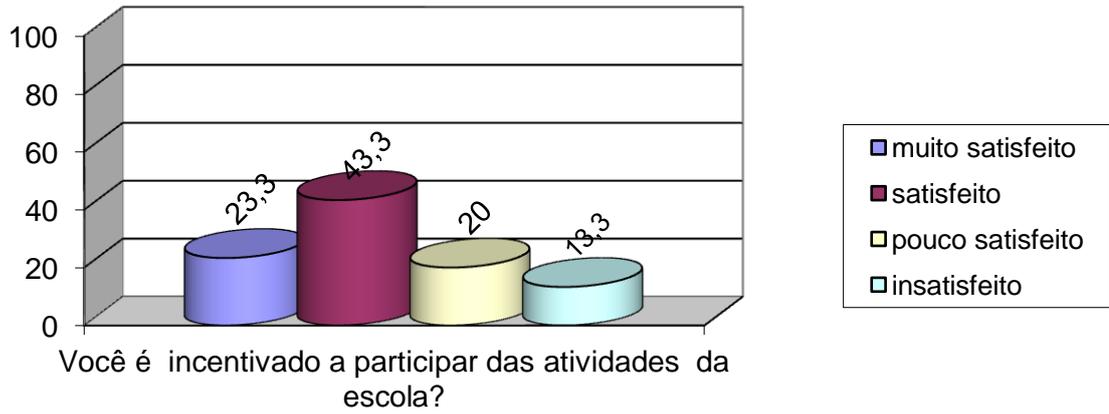
**Gráfico: 23**



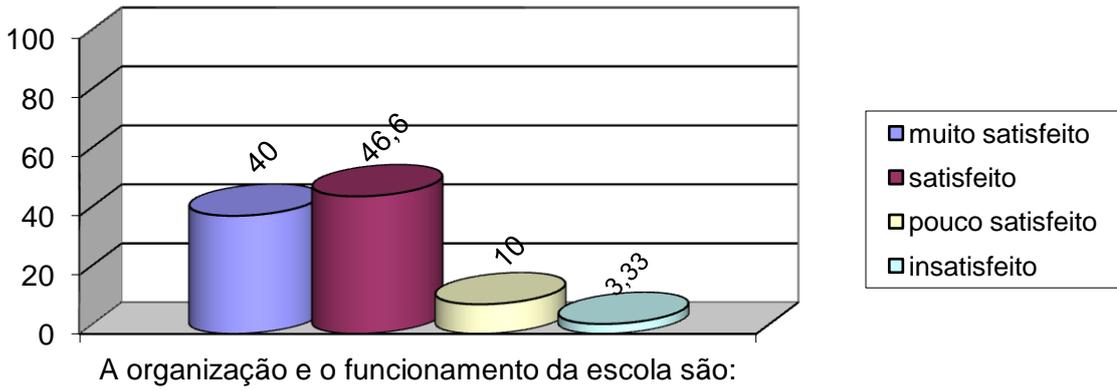
**Gráfico: 24**



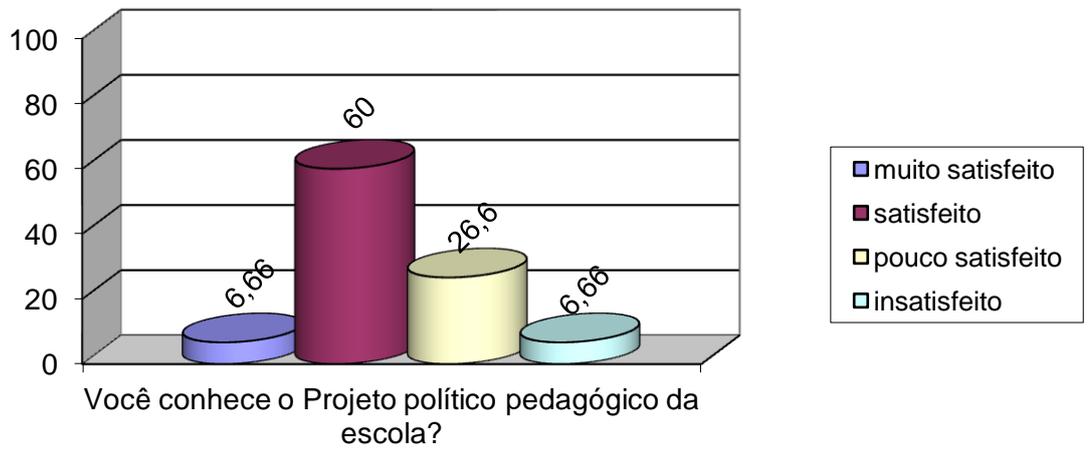
**Gráfico: 25**



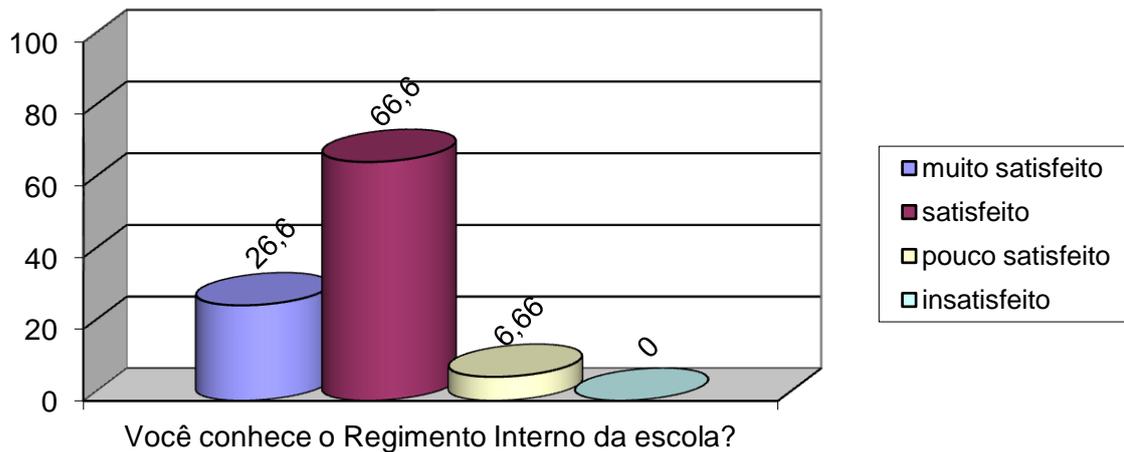
**Gráfico: 26**



**Gráfico: 27**



**Gráfico: 28**



**Gráfico: 29**

Conforme gráficos acima, 50% dos pais estão satisfeitos com o desenvolvimento do seu filho, 43,3% estão satisfeitos com o apoio dado pelos professores, 36,6% estão satisfeitos porque são convocados e atendidos na hora marcada, 46,6% estão satisfeitos quanto à informação das atividades desenvolvidas na escola, 43,3% estão satisfeitos com o incentivo da escola para participarem das atividades escolares, 46,6% estão satisfeitos com a organização e funcionamento da escola. 60% estão satisfeitos em conhecer o projeto político pedagógico e 66,6% em conhecer o regimento interno da escola.

Diante dos dados expostos acima verifica-se que a escola ainda não possui uma prática efetiva de participação. Participação vai além da presença das representações dos segmentos nas reuniões apenas para tomar conhecimento do que a escola vem realizando no seu cotidiano. É preciso discutir, decidir e dividir responsabilidades com todos os envolvidos, pois a verdadeira democracia caracteriza-se, pela participação ativa dos cidadãos.

Uma das funções primordiais do diretor está baseada na liderança e competência em promover atividades harmoniosas, participativas e bem-sucedidas, dialogando, delegando e acompanhando o processo de ensino e aprendizagem. É preciso superar o medo de perder sua autoridade como líder da escola e abrir espaço de participação e, para isto, sua função é a de articulador de um coletivo que pense a escola como totalidade de modo a cumprir sua função social.

O diretor tem um papel fundamental no processo de mudança junto à equipe escolar sendo o responsável junto com todos pelo desenvolvimento individual dos alunos frente a uma sociedade plural e democrática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do trabalho o objetivo principal foi refletir criticamente sobre algumas questões importantes como a gestão democrática com a participação de todos os segmentos na tomada de decisões na escola. Não se pode confundir a pequena participação da comunidade escolar e local na tomada de decisões, criando a ilusão de uma gestão democrática e participativa.

A escola democrática, embora, ainda utópica, está sendo constituída, portanto, é preciso continuar esta caminhada, muitas vezes difícil, mas que firmemente proporcionará grandes conquistas no sentido de garantir que a escola, seja de fato, um espaço democrático onde a construção coletiva e contínua contribua com o seu processo de crescimento e mudança.

A direção da escola precisa ter em mente que o seu papel de dinamizadora da democratização da gestão, requer divisão de poder entre todos os integrantes da comunidade escolar. Desta forma, um diretor assume compromisso com uma nova organização escolar criando espaços de discussão e decisões coletivas, possibilitando oportunidades de desenvolvimento integrado, envolvendo todos na luta contra a superação das desigualdades sociais e da exclusão social, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária a partir da escola.

É pertinente dizer que, ao realizar esta pesquisa, verificou-se que a autonomia da escola é sustentada pelos estudiosos do tema como condição para imprimir um novo modelo de gestão democrática, visando cumprir sua missão de oferecer um ensino de qualidade e equidade.

Considerando a problemática inicial, partindo da importância do diretor envolver a comunidade escolar e local nas tomadas de decisões é importante levar em consideração que a Escola Estadual Novo Horizonte tem avançado no sentido de abrir suas portas e buscar a participação representativa dos segmentos no processo de organização escolar, mas, para cumprir sua função social ela ainda tem um longo caminho a percorrer, no sentido de contribuir de forma significativa na vida dos educandos e comunidade.

De acordo com os dados coletados, acredita-se que para minimizar as dificuldades de participação dos profissionais, alunos e pais na busca de uma escola de qualidade é necessário que a direção reelabore sua proposta de gestão,

contemplando a participação de todos na construção e execução das ações no decorrer do ano. Além disso, é importante também redefinir o papel de cada segmento escolar, especialmente aos professores, dando liberdade e autonomia como coletivo, tendo sempre, todos como parceiros responsáveis pelo sucesso da escola, pois a educação é um bem público.

As reflexões aqui apresentadas demonstram que é preciso somar esforços no sentido de romper com autoritarismo e a centralização de poder que ainda se vê na escola. No caso em questão, mesmo sendo a diretora cargo de confiança do poder público e não eleita pela comunidade, é possível construir uma escola democrática e participativa.

O papel de melhorar a educação não está nas mãos apenas do diretor e da equipe diretiva. Ao contrário, está nas mãos destes, dos professores e dos alunos, principalmente, que, acompanhados pela comunidade externa e assessorados pelos órgãos e instâncias do Sistema, carregam imensas responsabilidades e, em grande medida, representam uma parcela importante desse processo no sentido de impulsionar um modelo educativo que tenha compromisso com a formação de cidadãos responsáveis pela transformação social, assim como de democratizar direitos e deveres a todos, bem como contribuir para o desenvolvimento econômico, social, cultural e científico do país.

Portanto pensar a democracia no contexto da escola não deve significar apenas o início de mecanismos participativos nas decisões. Este procedimento deve ir além, permear as ações desenvolvidas e relações estabelecidas no ambiente escolar, encarando a democracia como um modo de vida e não apenas como regime político. “Afim, pessoas mais bem educadas se tornam mais críticas, e pessoas mais críticas são perigosas para um sistema que ainda traz na sua carne e na sua alma os vícios da escravocracia, para usar o termo de Anísio Teixeira” (OLIVEIRA, 2010, p. 265).

## REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel G. **Qualidade na Educação. Paixão de Aprender**, 9 ed. Porto Alegre, SMED– Dezembro, 89 p. 1995.

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da Democracia: uma defesa das regras do jogo**. 6 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1986.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília, p. 27.833, 23 dez. 1996. Seção 1.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: Terceiro e quarto Círculo do ensino fundamental: Introdução. Brasília: MEC/ SEF, 1998.

BUFFA , E ARROYO,M E Nosella, P. **Educação e Cidadania**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva – Progestão: **como construir e desenvolver os princípios de Convivência na escola?** Modulo V – Brasília: CONCED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, NAURA Syria Carapeto (org.) **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, A. B..H. **Novo Aurélio**. O dicionário da Língua Portuguesa – Século XXI. São Paulo: Nova Fronteira 1999. versão 3.0. 1 CD-ROM.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_. **Construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico**/Secretaria de educação a Distância. Brasília: Mec/SEED, 1998.

Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais V 17, Brasília: 2000.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

MACHADO, Ana Luiza. **Papel dos Gestores Educacionais num Contexto de Descentralização para a Escola**. 2000. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>>. Acesso em: 20 abril 2011.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP**. 2008. Disponível em: [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/a\\_gestao\\_escolar\\_na\\_educacao\\_democratica.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/a_gestao_escolar_na_educacao_democratica.pdf)> Acesso em: 20 de abril 2011.

OLIVEIRA, Luciana Amaral. **Coisas que todo professor de português precisa saber: a teoria na prática**. São Paulo: Parábola, 2010

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática na Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PEREIRA, Sueli Menezes, Estado neoliberal e políticas educacionais democráticas: intenções, contradições e alternativas possíveis. Campinas: **Revista POLED – Políticas Educativas. Asociación de Universidades Grupo Montevideo**, v.2, n.2, p.34-53, dez. 2009

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. Paradigma – relação de poder – projeto políticopedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 17 ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.

SANTOS, Cloves Roberto dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de e SILVA, Eurides Brito da. **Como Entender e Aplicar a Nova LDB**. São Paulo: Pioneira, 1997.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.), **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção Possível**. 22 ed. Campinas SP: Papirus, 1995.

## **APÊNDICES**

Senhora Diretora,

Estou realizando uma pesquisa e gostaria que você respondesse esse questionário para conhecer sua opinião quanto às questões abaixo. A sua colaboração será muito importante para meu trabalho. Deixo claro que sua participação é voluntária, seu nome será mantido em sigilo e suas informações serão utilizadas apenas para a monografia.

Desde já, agradeço antecipadamente a atenção e colaboração.

### QUESTIONÁRIO - DIRETOR ESCOLAR

**1. Há quantos anos atua na direção dessa escola?**

menos de um ano    2 anos    4 anos    6 anos    Mais de 6 anos

**2. Quais são os períodos de funcionamento da escola?**

Manhã e tarde    Manhã, tarde e noite

**3. Quais são os períodos de funcionamento em que você atua?**

Manhã e tarde    Manhã, tarde e noite

**4. Qual o número de alunos que estão regularmente matriculados nesta escola?**

Até 500    entre 500 e 700    Entre 700 e 1000    Mais de 1000 alunos

**5. Quantos funcionários administrativos trabalham nesta escola?**

até 5    Entre 5 e 10    Entre 10 e 15    Mais de 15

**5. Qual o número de professores?**

até 15    Entre 15 e 20    Entre 20 e 30    Mais de 30

**6. Os recursos públicos são suficientes para o bom funcionamento e manutenção da escola?**

Sim    Não

**7. A manutenção da escola é feita somente através de recursos?**

Sim    Não

**8. Como aplica os recursos?**

material esportivo    material de limpeza

material de expediente    material didático manutenção do prédio

**9. Você considera a participação dos pais nos assuntos da escola:**

Boa     Regular     Ruim

**10. Utiliza alguma estratégia para melhorar a participação da comunidade na escola?**

Sim                     Não

**11. De que maneira é feita a prestação de contas na escola?**

somente com APE     APE e Comunidade

**12. A elaboração do projeto político pedagógico contou com a participação da comunidade?**

Sim                     Não

**13. Houve participação ativa dos professores na elaboração do projeto político pedagógico da escola?**

Sim                     Não

**14. Alunos e comunidade têm conhecimento das condições financeiras da escola?**

Sim                     Não

**15. A direção expõe as condições financeiras da escola para os alunos e comunidade?**

sempre     às vezes     nunca

**16. Quando a secretaria da escola propõe alguma inovação você:**

Concorda     Discorda     Indiferente

**17. Quando a equipe pedagógica toma decisões sem seu conhecimento ou sua presença você?**

aprova             desaprova             discute para tomar ciência

Caro professor,

Estou realizando uma pesquisa e gostaria que você respondesse esse questionário para conhecer sua opinião quanto às questões abaixo. A sua colaboração será muito importante para meu trabalho. Deixo claro que sua participação é voluntária, seu nome será mantido em sigilo e suas informações serão utilizadas apenas para a monografia.

Agradeço colaboração.

### **QUESTIONÁRIO - PROFESSORES**

**1. Há quantos anos atua como professor dessa escola?**

menos de um ano     2 anos     4 anos     6 anos     Mais de 6 anos

**2. O conselho de classe da escola é realizado de forma participativa?**

sim     não     às vezes

**3. Tem autonomia na elaboração do planejamento?**

Sim     Não     Tem muita interferência

**4. Participa na construção do projeto político pedagógico da escola?**

sim     não     às vezes

**5. Suas decisões em relação aos alunos nas questões disciplinares são acatadas pela equipe pedagógica e direção?**

sim     não     às vezes

**6. Você acha a relação entre a equipe pedagógica e alunos:**

ótima     boa     regular     ruim     sem interesse

**7. Você considera sua relação com a equipe pedagógica:**

Ótima     Boa     Regular     Sem interesse

Prezadas coordenadoras,

Estou realizando uma pesquisa e gostaria que você respondesse esse questionário para conhecer sua opinião quanto às questões abaixo. A sua colaboração será muito importante para meu trabalho. Deixo claro que sua participação é voluntária, seu nome será mantido em sigilo e suas informações serão utilizadas apenas para a monografia.

Agradeço antecipadamente a atenção e colaboração.

### **QUESTIONÁRIO - COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

**1. Há quantos anos atua como coordenador pedagógico dessa escola?**

menos de um ano     2 anos     4 anos     6 anos     Mais de 6 anos

**2. A equipe pedagógica participa da prestação de contas ou sabe se a direção a faz junto à comunidade.**

sim                     não                     As vezes

**3. Tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos professores?**

sim                     não                     as vezes

**4. Tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade?**

sim                     não                     as vezes

**5. Tem autonomia para tomar decisões nas questões escolares?**

Sim                     Não                     As vezes

Caro aluno,

Estou realizando uma pesquisa e gostaria que você respondesse esse questionário para conhecer sua opinião quanto às questões abaixo. A sua colaboração será muito importante para meu trabalho. Deixo claro que sua participação é voluntária, seu nome será mantido em sigilo e suas informações serão utilizadas apenas para a monografia.

Agradeço colaboração.

### QUESTIONÁRIO - ALUNOS

**1. Você estuda nesta Escola desde:**

- primeira série do Ensino Fundamental     desde o 6ºano  
 a mais de 2 anos     somente este ano

**2. Você considera sua relação com os professores:**

- ótima     boa     regular     ruim     sem interesse

**3. Você considera sua relação com a equipe pedagógica (Diretora e coordenadoras)**

- ótima     boa     regular     ruim     sem interesse

**4. Você acha que as suas opiniões e a da comunidade são ouvidas e levadas em consideração pela direção?**

- às vezes     sempre     nunca

**5. Você tem liberdade de expor suas idéias?**

- sempre     às vezes     nunca

**6. Você ou sua família receberam o regimento interno da escola na matrícula ou em outro momento.**

- sim     não     pouco     sem interesse

**7. A direção com freqüência expõe as condições financeiras da escola e fala sobre a prestação de contas.**

- sim     não     pouco     sem interesse

**9. O conhecimento das condições financeiras da escola você obteve através da:**  direção  equipe pedagógica  professores  outros funcionários  Não tenho conhecimento

**10. Com quem você tem mais liberdade para falar:**  direção  equipe pedagógica  professores  outros funcionários  Não tenho conhecimento

Caro pai,

Estou realizando uma pesquisa e gostaria que você respondesse esse questionário para conhecer sua opinião quanto às questões abaixo. A sua colaboração será muito importante para meu trabalho. Deixo claro que sua participação é voluntária, seu nome será mantido em sigilo e suas informações serão utilizadas apenas para a monografia.

Agradeço colaboração.

### QUESTIONÁRIO - PAIS

**1. Sobre o desenvolvimento de seu filho (a) você está:**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

**2. Estou satisfeito com o apoio dado pelos professores ao(s) meu(s) filho(s).**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

**3. Você é convocado e atendido na hora marcada, sem adiamento?**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

**4. Você é informado sobre as atividades da escola?**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

**5. Você é incentivado a participar das atividades da escola?**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

**6. A organização e o funcionamento da escola são:**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

**7. Você conhece o Projeto político pedagógico da escola?**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito

**8. Você conhece o Regimento Interno da escola?**

Muito Satisfeito    Satisfeito    Pouco Satisfeito    Insatisfeito