

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Ilone de Fátima Magerl da Rosa

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Três Passos, RS, Brasil
2018

Ilone de Fátima Magerl da Rosa

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Daniele Rorato Sagrillo

Três Passos, RS, Brasil
2018

Ilone de Fátima Magerl da Rosa

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 29 de junho de 2018:

**Daniele Rorato Sagrillo, Dr^a.
(UFSM/Presidente/Orientadora)**

**Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann, Dr^a.
(UFSM)**

**Andreia Vedoin, Dr^a.
(UFSM)**

Três Passos, RS, Brasil
2018

RESUMO

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

AUTORA: Ilone de Fátima Magerl da Rosa

ORIENTADORA: Daniele Rorato Sagrillo

O presente trabalho tem como temática a Gestão Escolar Democrática. Objetiva compreender os desafios e as possibilidades da construção de uma gestão pautada na democracia, analisando como se dá a organização da escola. Para construir tal conhecimento, utilizou-se metodologicamente de uma abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, foram aplicados questionários a cinco representantes de segmento da comunidade escolar de uma instituição de ensino estadual de Pinheirinho do Vale/RS. Concluiu-se que a gestão escolar da instituição em questão apresenta aspectos concernentes à gestão escolar pautada na democracia. No entanto, apesar de a gestão ter autonomia para a criação de espaços de participação, envolvendo toda comunidade escolar na partilha de poder e na tomada de decisões, também enfrenta desafios para a concretização plena.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Democracia. Comunidade Escolar.

ABSTRACT

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND POSSIBILITIES

AUTHOR: Ilone de Fátima Magerl da Rosa

ADVISOR: Daniele Rorato Sagrillo

The present work aims the theme of the Democratic School Management. It aims to understand the challenges and possibilities of building management based on democracy, analyzing how do the organization of the school. To build such knowledge used methodologically a qualitative approach. As a collection instrument were applied questionnaires to five representatives segment of the school community of a state teaching institution in Pinheirinho do Vale / RS. It is concluded that the school management of the institution in case presents aspects concerning school management based on democracy. However, although management has autonomy to create spaces for participation, involving the whole school community in power sharing and decision making, also encounter challenges for its full realization.

Key words: School Management. Democracy. School community.

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO.....	7
1	INTRODUÇÃO.....	9
2	DESENVOLVIMENTO.....	12
2.1	A POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA: A TRAJETÓRIA HISTÓRICA ATÉ OS DIAS ATUAIS.....	12
2.2	A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	18
3	DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DE PINHEIRINHO DO VALE/RS.....	25
3.1	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
3.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	26
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS.....	39
	APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	41
	APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO.....	43

APRESENTAÇÃO

Para iniciar a apresentação, destaco o meu percurso formativo. Eu, Ilone de Fátima Magerl da Rosa, sou formada em Pedagogia pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) no ano de 2009 e pós-graduada, em nível de especialização, na área Educação Especial e Inclusiva pela Universidade Santa Cecília (UNISANTA), com conclusão em 2011.

A trajetória profissional começou no município de Pinheirinho do Vale/RS, durante o ano de 2008 até julho de 2014, ocupando um cargo de confiança (CC) na área da educação. Em agosto de 2014, fui nomeada professora da rede pública estadual de ensino neste mesmo município. Atualmente, atuo como professora dos anos iniciais do ensino fundamental e também do ensino médio.

Durante a formação acadêmica, pude compreender a importância de desenvolver um trabalho inovador, cujo ensino tradicional, baseado no autoritarismo, deveria ser substituído por um trabalho democrático, de forma a promover diálogo e interação. Neste cenário, os alunos seriam sujeitos ativos na construção do conhecimento, com respeito à cultura de cada um, buscando assim a formação do indivíduo como um todo.

Atualmente, vivemos numa sociedade com uma tecnologia avançada e que se faz cada vez mais presente no cotidiano dos alunos. A mesma também promove o individualismo e a competição, baseada em um modelo econômico capitalista que visa ao lucro acima dos valores humanos.

Ser professor, portanto, torna-se um grande desafio, exigindo formação continuada, atualização, busca por inovações para atender as reais necessidades do educandário. Nas experiências em sala de aula, percebo que realmente este trabalho voltado à democracia, à participação e ao diálogo é fundamental para tornar o processo educativo mais atrativo.

Apesar de existir uma legislação que garanta uma gestão pautada na democracia, a opção por realizar um estudo mais aprofundado sobre a temática “Gestão Escolar Democrática” ocorreu pelo fato de a mesma nem sempre se concretizar em organizações escolares. Sendo assim, compreender melhor a escola que atuo, quais são os desafios e as possibilidades de uma gestão democrática, se

a mesma consegue desenvolver um trabalho realmente democrático, poderá contribuir no trabalho que vem sendo realizado pela escola como um todo.

Portanto, se a gestão escolar consegue se efetivar democrática, facilitará o trabalho desenvolvido. Pois, considero que uma gestão pautada na democracia é um caminho para busca de sucesso no ambiente escolar, no que tange à qualidade do ensino, bem como na formação de todos os indivíduos envolvidos.

1 INTRODUÇÃO

Através deste trabalho, buscou-se pesquisar a temática da gestão democrática, relacionando embasamentos teóricos com a prática escolar vivenciada nas instituições, assim como os desafios enfrentados pelos educadores e as possibilidades existentes para construir uma cultura democrática que atenda aos anseios de toda comunidade escolar.

Este estudo justifica-se, principalmente, pelo interesse da própria pesquisadora, na formação continuada, na temática em foco, visto que somente o conhecimento adquirido na graduação não é suficiente na busca frequente por qualificação e saberes necessários à prática educativa.

Acredita-se que a formação continuada proporciona oportunidades de reflexão crítica sobre a ação docente. Os educadores necessitam estar atualizados, bem como construir argumentos referentes aos assuntos que estão sendo discutidos no atual contexto educacional e buscar novos conhecimentos para que venham atender as reais necessidades das demandas escolares.

Neste sentido, Freire (1996, p.39) destaca que na formação permanente dos professores:

[...] o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática.

Deste modo, destaca-se o curso de Especialização em Gestão Educacional (UFSM). O mesmo agregou conhecimentos sobre a Gestão Escolar e, sobretudo, sobre a temática da Gestão Escolar Democrática. Textos, artigos, fóruns, vídeos e filmes propiciaram um aprofundamento teórico deste tema, também *lócus* da prática docente, ampliando o conhecimento da realidade, inclusive, de outras instituições escolares.

Apesar de a legislação brasileira garantir o princípio da gestão democrática para o ensino público, a mesma nem sempre é vivenciada no cotidiano escolar. A partir dos referenciais bibliográficos sobre a temática em questão, percebe-se que o modelo de gestão escolar “antidemocrático”, centralizador e hierárquico ainda está bastante presente no contexto escolar.

Nas últimas décadas, vivencia-se uma doutrina político-econômica neoliberal, baseada no modelo capitalista de produção, que objetiva o lucro, a livre concorrência de mercado, a alta produção, a desregulamentação, a privatização, a austeridade fiscal, a promoção do individualismo, a competitividade, a falta de solidariedade, entre outras questões, ocasionando grandes desigualdades sociais. Por consequência, a educação sofre influências de todo esse sistema, via políticas públicas, acordos internacionais, parcerias público-privadas, etc., tencionando o sistema escolar a ser o grande responsável pela formação dos indivíduos para atuarem neste mercado de trabalho. Algo que colabora para a expressa dificuldade em consolidar experiências envolvendo a democracia participativa nas escolas.

No entanto, os referenciais teóricos demonstram que através da concretização dos princípios da participação, autonomia e descentralização de poder existem possibilidades para superar os desafios de construção de uma gestão escolar democrática. Esse modelo representa rever a organização da escola, na construção de objetivos baseados na coletividade, nas reais necessidades da comunidade escolar e não nos interesses de uma classe dominante. Assim, Veiga (2002, p.19) expõe que:

A gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

A escola mesmo tendo a autonomia de repensar a forma de organizar o trabalho administrativo e pedagógico desenvolvido, nem sempre busca o fazer baseado na participação. Paro (2006, p. 16) esclarece que:

A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades.

A educação é uma ferramenta fundamental na formação do cidadão. Uma gestão escolar baseada numa concepção democrática dá oportunidade de participação a todos na tomada de decisões. Além disso, propicia interação entre os

membros da comunidade escolar, em prol de uma educação de qualidade e, assim, perspectiva uma sociedade mais igualitária.

A problemática delimitada para realização desta monografia de especialização consiste em compreender: quais são os desafios e as possibilidades de concretização de uma gestão democrática?

Para tanto, o objetivo geral visou a analisar de que forma a gestão escolar é conduzida em uma escola pública estadual de Pinheirinho do Vale/RS, no sentido de identificar se a mesma desenvolve uma gestão escolar “verdadeiramente” democrática?

Nessa perspectiva, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a gestão escolar no processo de institucionalização do princípio democrático;
- Compreender os órgãos colegiados existentes na instituição escolar;
- Identificar de que forma ocorre a participação da comunidade escolar na gestão escolar.

Com intuito de atingir os objetivos propostos, este trabalho foi organizado em dois capítulos. O primeiro apresenta brevemente uma revisão de literatura sobre a trajetória da política educacional brasileira e sobre a gestão escolar democrática. Segundo Gil (2002, p. 44), a pesquisa “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O segundo capítulo apresenta o percurso metodológico da pesquisa. Demonstra os resultados do estudo na escola estadual em foco, bem como a análise realizada sobre a gestão escolar, os órgãos colegiados existentes e como se dá a participação da comunidade escolar nas decisões da gestão.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA: A TRAJETÓRIA HISTÓRICA ATÉ OS DIAS ATUAIS

O caminho percorrido pela educação brasileira no que tange à gestão escolar até o contexto contemporâneo da educação brasileira foi marcado por momentos e movimentos econômicos, políticos e culturais que, segundo Sander (2001), influenciaram o destino da educação do país. Ou seja, os fatos ocorridos no passado ainda refletem no atual sistema educacional.

De acordo com Sander (2001, p. 265), o primeiro momento denominado *Colonizador*, “marca precisamente o encontro ou desencontro de dois mundos [...] entre o mundo dos donos de casa e o mundo dos visitantes [...] O mundo dos conquistados e o mundo dos conquistadores”. O autor destaca que esse “movimento histórico da humanidade está associado a poderosos processos de expansão e mundialização”, bem como de

Expansão da propriedade e do comércio, expansão do poder, expansão da fé. Em outras palavras, conquista econômica, conquista política, conquista cultural. A conquista cultural realizou-se através da transplantação sistemática dos valores e práticas religiosas do cristianismo, das expressões artísticas e das tradições educacionais com suas normas e seus ritos pedagógicos da Europa continental para o Novo Mundo. No campo do ensino, o transplante dos conhecimentos e dos valores e práticas sociais efetuarão-se através de uma política de educação pública confessional, delegada aos missionários católicos. Se bem que a evangelização dos povos nativos fosse o objetivo genuíno dos missionários ibéricos, eles também se tornaram ‘agentes europeus de desintegração de valores nativos’ [...] o escolasticismo católico teve presença permanente e marcante na história da educação brasileira. (SANDER, 2001, p. 265).

No período colonial, a educação não obteve muitos desenvolvimentos teóricos, a escola era frequentada por uma minoria do clero e da elite política, não havia interesse de ampliação da educação para o restante da população. Nas palavras de Sander (2001, p.266), “não se logrou consolidar uma tradição pedagógica com verdadeiro caráter nacional”, ocorrendo uma carência de “tradição pedagógica autenticamente brasileira e à ausência de uma política de educação popular comprometida com a formação para a cidadania e a defesa da soberania nacional”.

O segundo momento da história da educação foi denominado de *Ordem e Progresso*. De acordo com Santos (2004a, p. 55), Benjamin Constant foi líder de uma reforma educacional baseada em princípios de “liberdade, laicidade do ensino (leigo) e gratuidade da escola primária”. Conforme Sander (2001), essa reforma estava pautada na doutrina do positivismo francês ao lado da influência das ideias liberais norte-americanas, que

[...] inspiraram todo movimento político que nos conduziria à adoção do sistema republicano de governo. Essa orientação filosófica, que enfatiza as noções de equilíbrio, harmonia, ordem e progresso e que preconiza métodos empíricos baseados em dados objetivos e racionais, deixou sua marca permanente em nossas instituições políticas e sociais. [...] A influência do positivismo revelou-se na adoção de poderosos instrumentos de controle central e uniformização do ensino. [...] no conteúdo universalista de seu currículo enciclopédico, na sua metodologia empírica e nas suas práticas prescritivas de organização e funcionamento das instituições de ensino [...] deram origem a modelos dedutivos e práticas normativas, modelos e práticas preocupados essencialmente com a manutenção da ordem e do progresso na sala de aula, no funcionamento das escolas e na gestão dos sistemas de ensino. (SANDER, 2001, p. 266).

Diante disso, com base no autor acima citado, os modelos dedutivos e as práticas normativas ainda se fazem presente nos ambientes escolares, sendo que a manutenção de tais percepções é mais valorizada do que a educação para a liberdade, a autonomia e a cidadania responsável. A época *Ordem e Progresso* também foi marcada pela influência de teorias clássicas de administração fundamentadas no Taylorismo e Fayolismo. Algumas características dessas teorias, segundo Lourenço (2007, p. 51), consistem em:

Taylorismo: [...] constitui na análise metódica do trabalho industrial, na cronometragem dos movimentos elementares de cada operação e formas de sua coordenação [...] os incentivos ao trabalhador eram de pagamento por peça produzida. O conceito de eficiência correspondia ao de “produção por unidade de esforço”, ou simples rendimento mecânico. E Fayolismo [...] partiu de mais ampla noção de eficiência, fundada na ideia de que a racionalização do trabalho deveria compreender todas as partes e funções de uma empresa, buscando velar pela sua unidade constitutiva, não só pela produção bruta num dado momento. O motivo básico era de que sem isso não se atenderiam as exigências de continuidade e desenvolvimento das próprias empresas e, assim, do processo de organização social que representam.

Portanto, tais teorias seguiam objetivos parecidos, buscavam eficiência e divisão no trabalho, a administração era organizada com base numa estrutura formal

com controle hierárquico, seguida de normas estabelecidas, a influência dos trabalhadores não tinha importância diante da tomada de decisões.

Outro período importante iniciado no Brasil, a partir da terceira década do século XX, foi o momento dos *Pioneiros da educação*, quando ocorreu um “genuíno movimento nacional de reação às teorias sociais conservadoras inspiradas no positivismo filosófico e no funcionalismo psico-sociológico que até então dominavam o pensamento e a produção intelectual” (SANDER, 2001, p. 267). Esta fase, como o próprio nome sugere, foi marcada pela divulgação do Manifesto dos Pioneiros da Educação. Segundo Santos (2004a), esse Manifesto representou a iniciativa de conscientização da situação da educação do país vinculada às reais necessidades do desenvolvimento social e humano.

Para Sander (2001, p. 267), o Manifesto

[...] teve um impacto político particularmente transcendental e vem sendo referência obrigatória de uma visão de educação popular pública e comprometida com a promoção e a defesa dos interesses nacionais até hoje. Os Pioneiros da Educação tiveram que navegar um mar particularmente revolto na época do Estado Novo e da Segunda Guerra Mundial, época caracterizada por permanentes conflitos com setores conservadores, tanto no mundo da educação como na sociedade em geral. [...] No campo da organização e da administração do ensino, os Pioneiros da Educação tiveram que enfrentar os defensores dos princípios e práticas adaptadas, muitas vezes acriticamente, das teorias gerenciais do mundo dos negócios concebidas na Europa e nos Estados Unidos da América.

O quarto período, *O momento da economia da educação*, “é o dos economistas, dos economistas da educação, dos economistas da administração, dos economistas do desenvolvimento” (SANDER, 2001, p. 268). O que ganha destaque nesta fase é a interferências dos organismos multilaterais de cooperação internacional e de crédito. Além disso, a emergência das teorias do capital humano e de taxas de retorno individual e social, fundamentados na “existência de uma convicção otimista de que a educação era o primeiro fator de crescimento econômico, o principal instrumento de progresso técnico e um poderoso meio de seleção e ascensão social” (SANDER, 2001, p. 268).

Em 1964, com o golpe civil-militar brasileiro, período que a população não podia manifestar nenhuma opinião contrária aos interesses do governo, outra importante questão histórica no processo educativo ganha destaque. Santos (2004a) afirma que este momento baseou-se numa educação antidemocrática, com grande

expansão das universidades, havendo a criação do vestibular classificatório e aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Nº 5.692/71) com objetivo profissionalizante. Nessa época, a educação deveria contribuir para aumentar a produção econômica brasileira, com concepção tecnicista.

Conforme destaca Sander (2001, p. 269), “houve, sem dúvida, um significativo crescimento quantitativo dos sistemas de ensino em termos de escolas, colégios, universidades, matrículas e formandos”. Talvez, por essas e outras questões, na atualidade, exista o desejo por parte de alguns que o período da Ditadura seja retomado no país, no entanto, esse entendimento vem desacompanhado de dados que revelam “o esgotamento dos recursos financeiros e o crescente estrangulamento interno causado pelo endividamento externo” dessa época.

Desse modo, a própria teoria do capital humano entra em declínio, pois os estudos demonstraram que o “investimento na educação não havia produzido os dividendos esperados em termos de crescimento econômico, progresso tecnológico e, muito menos, em termos de desenvolvimento humano com equidade social” (SANDER, 2001, p.269).

Assim, ganha destaque o quinto momento da educação, que é o da *construção democrática*.

O momento da organização e da resistência da sociedade civil. O momento do resgate e do respeito aos direitos humanos. O momento de defesa do meio ambiente e da qualidade de vida. Esse momento foi historicamente preparado pelos intelectuais da resistência democrática que militavam no Brasil e no exterior durante a fase desenvolvimentista, fase que coincide no tempo com o período dos governos militares no Brasil e em vários outros países da América Latina. (SANDER, 2001, p. 269).

Segundo Santos (2004c), a Constituição Federal de 1988 representa o auge do movimento de redemocratização do país. Foi a primeira Constituição a ter um capítulo inteiro voltado à educação brasileira, como um “direito de todos e dever do Estado e da família [...]” (Art. 205, CF/88). De acordo com Sander (2001, p. 270), “a mobilização da sociedade civil em torno da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional”, também representou um momento de “construção democrática, da defesa da escola pública e da luta pela profissionalização dos educadores e pela valorização do magistério”.

Nessa época houve grandes avanços teóricos no campo educacional, com destaque para a área da administração da educação. Demarcou-se a mudança do termo administração escolar, para gestão escolar na perspectiva de abarcar a democracia, a participação coletiva, o compartilhamento do poder decisório, entre outros.

Como uma espécie de relato sobre esse momento, Sander (2001, p. 270) esboça as seguintes considerações:

Efetivamente, todos aprendemos com as perspectivas de administração educacional como ato pedagógico ou ato acadêmico ao invés de ato econômico ou ato empresarial. Todos aprendemos com os estudos e publicações sobre a administração da educação como ato político ao invés de ato burocrático. Todos aprendemos com os estudos sobre a importância da efetividade política e da relevância cultural das políticas públicas e dos paradigmas de administração educacional adotados historicamente no Brasil. Todos aprendemos com o estudo e as experiências de descentralização e gestão local da educação. Todos aprendemos com os estudos e debates sobre a gestão democrática da educação e com as experiências de eleições dos diretores de escolas [...]. Enfim, todos aprendemos com os debates e os estudos sobre a pedagogia do oprimido e a pedagogia da autonomia e sobre a educação para a cidadania, os direitos humanos e a qualidade de vida.

No entanto, segundo Santos (2004b), o mundo está passando por grandes transformações através dos efeitos da globalização e dos grandes avanços tecnológicos. Baseada na política neoliberal, a educação não foge de tais transformações e, dentro dessa concepção, torna-se responsável pela formação do indivíduo competitivo capaz de atender as demandas de mercado. O que vem a gerar mais desigualdades sociais entre os povos. Desta forma, abandona-se o direito à educação dos mais oprimidos e a defesa da democracia participativa é deixada de lado.

Neste sentido, a mesma autora salienta que “A sociedade contemporânea, que organiza o trabalho por meio da produção capitalista, é contraditória e excludente [...]” (2004b, p. 30).

A escola é um espaço de luta, espaço onde se dá a disputa pela hegemonia da ideologia e, por isso, é uma ofensiva neoliberal, porque consiste numa das principais conquistas sociais e está envolvida na produção da memória histórica e dos sujeitos sociais. O abandono do discurso sobre democratização e apologia da retórica da qualidade é um exemplo da ofensiva antidemocrática que os setores neoconservadores colocam em

prática contra a escola pública e contra o direito à educação das minorias oprimidas. (SANTOS, 2004b, p.46).

Desta forma, vivencia-se um grande desafio educacional em meio a um projeto de redemocratização do país, ainda não consolidado em sua plenitude, e os ideais neoliberais. Nas palavras de Sander (2001, p. 274):

O novo movimento internacional no campo das ciências sociais e administrativas preconiza conceitos e práticas que muitas vezes valorizam a eficiência e a produtividade acima do próprio processo educacional. Conceitos e práticas que dão mais importância ao domínio das táticas competitivas do que a formação para a solidariedade e a convivência humana. Conceitos e práticas que enfatizam comportamentos clientelistas e consumistas em prejuízo da formação para a cidadania e a responsabilidade social. Conceitos e práticas que priorizam instrumentos de controle de gestão que alimentam e realimentam processos decisórios preocupados com resultados imediatos e utilitários. Conceitos e práticas de avaliação educacional baseados na lógica econômica que recompensa os 'melhores' e castiga os 'piores', ou seja, recompensa os que menos necessitam e castiga os que mais precisam, tornando-se assim, muitas vezes, fator de aprofundamento da desigualdade e aumento da exclusão social.

Assim, a sociedade permeada por uma organização pautada no autoritarismo, distancia-se cada vez mais de práticas democráticas que atendam aos anseios de toda população. De acordo com Paro (2006, p.19):

Uma sociedade autoritária, com organização autoritária, não por acaso, articula com interesses autoritários que atende interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à democracia. Como sabemos, os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito difícil toda ação em sentido contrário. Entretanto, sabemos também que a realidade social está repleta de contradições que precisam ser aproveitadas como ponto de partida para ações com vistas à transformação social.

Segundo esse autor, “o que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando que a sociedade se transforme para depois transformar a escola” (PARO, 2006, p. 19).

Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura. É aí, na prática cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade. (PARO, 2006, p.19)

Para tanto, fica explícita a necessidade das próprias pessoas envolvidas no processo reverem a prática do dia a dia, para que possam provocar mudanças em contexto mais amplo.

2.2 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar democrática do Ensino Público é um princípio garantido na Constituição de 1988, corroborado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Nº 9.394/96). Dessa forma, coaduna com o processo de redemocratização do país ao explicitar que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, visando ao pleno desenvolvimento do exercício da cidadania.

Santos (2004c) destaca que a LDB/96 trouxe mudanças significativas para a educação brasileira, como a flexibilização na organização do sistema educacional, com currículos adaptados às características regionais, com definição dos sistemas de ensino sobre as normas específicas da gestão democrática, primando pela participação dos profissionais da educação, com construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola e com participação da comunidade escolar e local em Conselho Escolar ou equivalentes.

Neste sentido, segundo Vieira (2007), o tema Gestão Democrática representa um grande desafio para as políticas educacionais, bem como para o dia a dia das escolas.

Como se vê, a LDB remete a regulamentação da gestão democrática do 'ensino público na educação básica' aos sistemas de ensino, oferecendo [...] autonomia às unidades federadas para definirem, em sintonia com suas especificidades, formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais da educação e as comunidades escolar e local. Em ambos os casos, a participação refere-se à esfera da escola: elaboração do projeto político pedagógico e atuação em conselhos escolar e ou equivalentes. Na perspectiva da LDB, portanto, a gestão democrática circunscreve a alguns aspectos da vida escolar [...]. Os anseios da gestão democrática que tem se manifestado entre nós desde o início dos anos setenta e tomado forma a partir dos anos oitenta, porém, não se esgotam na esfera escolar. (VIEIRA, 2007, p. 64).

De acordo com Santos (2004b), estamos diante de desafios de questionar, de propor alternativas, de adquirir ou descartar paradigmas que estão presentes atualmente em nossa educação e em toda a sociedade.

Para Bordignon e Gracindo (2013, p.164):

A gestão democratizada da escola autônoma consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas: identificação de necessidades; negociação de propósitos; definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromissos; coordenação e acompanhamento de decisões compactuadas; mediação de conflitos, com ações voltadas para transformação social.

Neste sentido, uma organização escolar com princípios democráticos se constrói através de processos administrativos, mas também da capacidade de mediação e diálogo entre os indivíduos, em que os mesmos possam refletir na construção de propósitos claros, visando a atender os anseios da instituição escolar e, sucessivamente, contribuir na melhoria de toda a sociedade.

Assim, “a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”. (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 316-317).

Segundo Drabach e Mousquer (2009, p.281):

Vale ressaltar que quando se fala em administração ou gestão escolar a questão central diz respeito a organização do trabalho nestas instituições. As bases teóricas da gestão, ao desmistificar a visão ingênua de que esta organização do trabalho é algo definido no âmbito da própria instituição, dos objetivos educacionais e de suposta racionalidade científica desinteressada, estimula nesta forma de organização a instauração de reflexão crítica e do reconhecimento da existência de diferentes interesses. Reconhecer este campo, perante as consequências de sua não neutralidade e sim de sua função política no âmbito da sociedade, abre espaço para possibilidades de construção de uma gestão pautada em uma racionalidade que atenda aos interesses da maioria.

Assim, a organização do trabalho desenvolvido pelas escolas nem sempre é definida dentro da própria escola, mas, muitas vezes, é imposta por normativas legais e/ou políticas determinadas a fim de atender interesses de uma minoria (exemplo: empresas que oferecem “pacotes educacionais”). A reversão dessa situação pode estar vinculada à promoção de atitudes voltadas à gestão democrática, que atenda aos interesses da maioria. Para a construção dessa mudança é preciso que as pessoas envolvidas neste processo busquem e promovam a participação e a autonomia nas decisões coletivas.

Paro (2006) defende que não haverá democracia se as pessoas não são democráticas. Dificilmente professores se envolverão num processo de participação democrático entre comunidade, escola e alunos se o trabalho desenvolvido for autoritário e centralizador e nas atividades de sala de aula contenham práticas de dominação, sem o estímulo à autonomia. Portanto, para haver uma construção democrática, as pessoas precisam agir democraticamente, sendo necessária a promoção da mesma em todas as esferas, inclusive a partir dos processos pedagógicos desenvolvidos em sala de aula. De acordo com Veiga (2002, p. 7):

A escola para se desvencilhar da divisão de trabalho, de sua fragmentação e de controle hierárquico precisa criar condições para gerar uma outra forma de organização do trabalho pedagógico. A reorganização da escola deverá ser buscada de dentro para fora. O fulcro para realização dessa tarefa será o empenho coletivo na construção de um projeto político-pedagógico e isso implica fazer rupturas com o existente para avançar. É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta

Para a autora, o projeto político pedagógico comporta um envolvimento da comunidade escolar de análise e de avaliação livre e independente, do que está dando certo ou errado, da proposição de mudanças ou continuidades, de criação de alternativas para o que precisa ser melhorado, para que assim o sucesso escolar ocorra para todos os envolvidos no processo de ensino- aprendizagem.

Para tanto, a participação apresenta-se como forma imprescindível de construção de gestão democrática, pois possibilita envolver a comunidade escolar na tomada de decisões. A participação também permite um amplo conhecimento dos objetivos escolares e, assim, possibilita definir de forma coletiva os rumos dos trabalhos da instituição. Segundo Veiga (2002, p. 6):

Isto requer uma revisão das atribuições específicas e gerais, bem como da distribuição do poder e de descentralização do processo de decisão. Para que isso seja possível há necessidade de se instalarem mecanismos institucionais visando à participação de todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

É neste sentido que Paro (1993 apud VEIGA, 2002, p. 6) “sugere a instalação de processos eletivos de escolha de dirigentes, colegiados com representação de

alunos, pais, associação de pais e professores, grêmio estudantil, processos coletivos de avaliação continuada dos serviços escolares etc.”

Conclui-se que o princípio de participação que envolve a comunidade escolar (direção, professores, funcionários, pais e alunos) na construção e concretização de objetivos que venham a atender as reais necessidades dessa comunidade. Ou seja, uma organização escolar pautada no trabalho coletivo, com participação de todos é de fundamental importância na efetivação da gestão ancorada na democracia.

Nesta perspectiva, a autonomia é outro princípio fundamental para a construção da gestão democrática. Segundo Libaneo, Oliveira, Toschi (2007, p. 333) autonomia é definida como a “faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino”. Também se destaca como princípio para uma concepção democrático-participativa da gestão escolar, pois desempenha um papel fundamental na escolha do seu próprio caminho, a razão de ser do Projeto Político Pedagógico, desvinculando-se do poder central. É fundamental, portanto, que a escola “assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhes dê condições necessárias para levá-las adiante” (VEIGA, 2002, p. 1).

Assim, é importante que a escola tenha autonomia e busque a participação da comunidade escolar. Também é necessário que as instâncias superiores ofereçam suporte para tais iniciativas obterem sucesso.

A possibilidade de construção do Projeto Político Pedagógico e de organização do trabalho pedagógico da escola passa, de acordo com Veiga (2002, p.1), pela “relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva”,

Com base nesse princípio mais geral, há que destacar o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar. A participação, o diálogo, a discussão coletiva, autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-la em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p.331-332).

Desta forma, um trabalho voltado à democracia com participação do coletivo não retira do diretor uma grande responsabilidade neste processo, mesmo que a

tomada de decisões seja realizada por todos, a instituição escolar precisa estar bem dirigida para que tais ações sejam realizadas.

A equipe diretiva da escola, assim como os demais integrantes da comunidade escolar, “dependendo do envolvimento, do entusiasmo, da competência, da responsabilidade e da vontade dos que a integram e com ela se relacionam” (WERLE, 2003, p. 26), buscam momentos de atuação em outros mecanismos de operacionalização de uma gestão democrática, como o Conselho Escolar.

[...] os Conselhos Escolares são um espaço de relações de poder, que depende predominantemente do capital cultural dos representantes eleitos pela comunidade escolar e de como eles se relacionam entre si, com os problemas da escola e onde ocorrem aprendizagens vivenciais de democracia e participação. Os Conselhos são, atualmente, um espaço não de aprendizagem em nível conceitual e teórico da democracia, mas um local de fazer democracia. A participação dos representantes está relacionada à posse de instrumentos materiais e culturais, com suas respectivas possibilidades de expressão. (WERLE, 2003, p. 5).

Neste interim, o Conselho Escolar mostra-se como uma importante ferramenta para a democratização da gestão e, principalmente, por operacionalizar outro princípio que é o da descentralização de poder, pois,

na medida em que os Conselhos Escolares desenvolverem-se como construção da comunidade escolar, a democracia estará sendo construída, ativamente, e vivenciada em processos concretos. Numa comunidade cívica, há engajamento e efetiva participação nas questões de interesse público, igualdade política entre todos os participantes, participação ativa, tolerância e voluntariedade, além de espaço para discordar e propor pontos de vista sem constrangimento ou passividade. (WERLE, 2003, p.5).

Sendo assim, a participação e a representatividade da comunidade escolar no Conselho Escolar são de grande importância para construção da gestão democrática, pois através do mesmo criam-se espaços de decisões, em que os integrantes não apenas aceitam deliberações impostas, mas podem propor diferentes formas de condução do trabalho na escola.

Nesse aprendizado de construção democrática participativa, Sander (2001, p.11) explicita que,

[...] dependerá, em grande parte, da capacidade coletiva dos educadores para construir conhecimentos e desenvolver práticas educacionais que sejam politicamente efetivas para as nossas comunidades e suas

instituições de ensino, que sejam culturalmente pertinentes para os cidadãos no cotidiano da escola e que sejam socialmente significativas e eticamente válidas para a população como um todo.

Neste sentido, a construção democrática participativa dependerá de um trabalho coletivo, efetivado por práticas válidas para todos, que atendam aos anseios do projeto educacional e dos sujeitos envolvidos, em prol da formação cidadã.

Vieira (2007, p. 67) aborda outro aspecto significativo desse processo de democratização que não pode ser minimizado, refere-se às finalidades da tarefa educativa.

Por óbvio que pareça, é importante insistir que as políticas e a gestão da educação básica necessitam encontrar seu foco na essência da tarefa educativa -bem ensinar e bem aprender- tudo fazendo para cumprir a função social da escola com sucesso. A persistência do fracasso escolar entre tantas crianças e jovens em diversas partes do mundo torna imperativo reafirmar a especificidade da escola enquanto espaço para onde se convergem estudantes e professores, configurando-se como uma comunidade de aprendizes. Sua razão de existir está intrinsecamente ligada à tarefa primordial de bem ensinar e aprender. Gestão escolar bem sucedida, portanto, é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos.

É importante salientar, de acordo com Freire (1996, p. 102-103), que:

Não posso ser professor se não percebo cada vez melhor que, por não poder ser neutra, minha prática exige de mim uma definição. Uma tomada de posição. Decisão. Ruptura. Exige de mim que escolha entre isto ou aquilo. Não posso ser professor a favor de quem quer que seja e a favor de não importa o quê. Não posso ser professor a favor simplesmente do Homem ou da Humanidade, frase de uma vacuidade demasiado contrastante com a concretude da prática educativa. Sou professor a favor da decência contra o despudor, a favor da liberdade contra o autoritarismo, da autoridade contra a licenciosidade, a democracia contra a ditadura de direita ou de esquerda. Sou professor a favor da luta constante contra qualquer forma de discriminação, contra a dominação econômica dos indivíduos ou das classes sociais.

As palavras de Freire remetem à compreensão de que ser professor é estar consciente da necessidade de mudança. Transformar paradigmas tradicionais, de autoritarismo, para novos paradigmas voltados à liberdade e à democracia. A atuação do professor não pode apenas cumprir normas estabelecidas por um modelo de sociedade que visa a atender anseios de uma minoria, mas sim atuar

com autonomia e determinação para a construção de uma sociedade com mais igualdade social. Assim, Freire (1996, p. 112-113) destaca:

A professora democrática, coerente, competente, que testemunha seu gosto de vida, sua esperança no mundo melhor, que atesta sua capacidade de luta, seu respeito às diferenças, sabe cada vez mais o valor que tem para a modificação da realidade, a maneira consistente com que vive sua presença no mundo, de que sua experiência na escola é apenas um momento importante que precisa de ser autenticamente vivido.

O próprio autor reconhece as limitações para alavancar uma mudança pessoal e social, com tantas desigualdades sociais. Sociedade essa baseada no sistema capitalista e, com forma de organização, tendo o lucro como único objetivo. No entanto, lutar em prol de uma sociedade que promova a inclusão social e o desenvolvimento humano “[...] é difícil, mas é possível” (FREIRE, 1986, p. 79). Neste sentido, reafirma: “Gostaria de deixar bem claro que não apenas imagino, mas sei o quão difícil é a aplicação de uma política do desenvolvimento humano que, assim, privilegie fundamentalmente o homem e a mulher e não apenas o lucro”. (1996, p. 131). Desse modo, o autor destaca o valor de um educador democrático, bem como da sua ação educativa para o enfrentamento da realidade vivida, perspectivando um mundo melhor.

3 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DE PINHEIRINHO DO VALE/RS

Neste capítulo, pretende-se apresentar a pesquisa de campo realizada, demonstrando as partes que a compõem, bem como os resultados e a análise dos dados obtidos.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada para este projeto foi de abordagem qualitativa, pois a essa tem características de qualidade nos dados e os mesmos podem ser analisados de forma mais detalhada. Segundo Minayo (2001 p.6-7), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares.

Ela se preocupa nas ciências sociais, com nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com universo dos significados motivos aspirações, crenças valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A técnica utilizada para coletar os dados de pesquisa foi o questionário. Gil (2002, p.116) define “que a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário.”.

O questionário contém perguntas relativas à operacionalização da gestão escolar da instituição objeto deste estudo, bem como sobre a existência e o funcionamento dos órgãos colegiados e as respectivas formas de participação.

O estudo foi realizado numa escola da rede estadual de ensino do município de Pinheirinho do Vale/RS, tendo como participantes da pesquisa a diretora da escola, uma professora, uma funcionária, uma mãe e um aluno, sendo que o aluno é membro do Conselho Escolar, totalizando cinco entrevistas. A escolha dessas pessoas ocorreu pela aceitação e pela disponibilidade em colaborar com o estudo (APENDICE 1), o que não foi possível para outros membros do Conselho e da equipe diretiva.

As questões aplicadas possuem objetivos diferentes, conforme cada segmento, mas se repetem em algumas temáticas essenciais (APENDICE 2). Desta forma, a título de esclarecimento, sempre que não aparecer a contribuição de algum

segmento nos resultados da pesquisa, significa que a pergunta não foi realizada, pois se objetivava perspectivas diferenciadas sobre alguns temas.

3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Nesta seção, serão analisados os resultados dos dados obtidos na entrevista realizada com alguns membros da comunidade escolar de uma escola pública, a fim de responder aos objetivos traçados nesta pesquisa de abordagem qualitativa.

Com esta pesquisa, buscou-se um conhecimento mais amplo através da revisão de literatura como aporte teórico para a análise dos dados oriundos da prática concreta escolar, ou seja, do dia a dia sobre gestão escolar bem como da compreensão dos desafios e das possibilidades de construir uma gestão pautada de forma democrática.

Analisa-se, assim, como se dá a organização da escola em questão, se a mesma consegue desenvolver um trabalho democrático. Pesquisaram-se também, de forma específica, os órgãos colegiados existentes e como se desenvolve a participação da comunidade escolar (direção, professores, funcionárias, pais e alunos) na tomada de decisões da instituição em pauta.

Num primeiro momento, foi realizado um mapeamento da escola investigada para verificar quem faz parte dos órgãos colegiados existentes e se os mesmos são constituídos por todos os segmentos da comunidade escolar. Essa verificação revelou que o Conselho Escolar é composto por todos os segmentos da comunidade escolar: direção, professores, funcionários, pais e alunos. O outro órgão colegiado existente é o Círculo de Pais e Mestres (CPM), também composto pelos segmentos direção, professores, funcionários e pais.

O Conselho Escolar e o CPM participam da tomada de decisões junto à direção da escola no que diz respeito aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Em relação ao Conselho Escolar, cada segmento escolhe um representante, a partir daí se escolhe o presidente. Normalmente, o presidente eleito de tal órgão colegiado é do segmento dos pais.

Após o mapeamento, individualmente, foi aplicado um questionário com todos os segmentos da comunidade escolar: direção, professor, funcionária, pai e aluno. O quadro abaixo contém a identificação dos participantes:

Quadro 1 - Identificação dos participantes

Identificação	Área de formação	Tempo de atuação na escola	Tempo que tem filho na escola	Tempo que estuda na escola
Diretora	Graduação: Ciências e Biologia Pós-Graduação: Especialização em Humanidades	06 anos		
Professora	Graduação: Pedagogia. Pós-Graduação: Especialização em Psicopedagogia e Mídias da educação.	06 anos		
Funcionária	Graduação: Pedagogia	25 anos		
Pai	Graduação: Geografia Pós- Graduação: Especialização em Educação Especial e Geografia		11 anos	
Aluno	Cursando o 2º ano do ensino médio			11 anos

Fonte: elaborado pela autora

Segue, abaixo, o resultado dos dados obtidos na pesquisa, organizados por temáticas principais:

a) Caracterização da gestão escolar

Em relação à caracterização da gestão, a diretora salienta que “a escola desenvolve uma gestão de forma democrática, considera-a muito boa, conta sempre com a participação de todos os segmentos em todas as decisões administrativas, pedagógicas e financeiras da escola”.

A professora caracteriza a gestão desta escola como “uma gestão democrática, pois todos podem dar sua opinião, contribuir com ideias para que as

melhores decisões sejam tomadas e os melhores resultados alcançados”. A funcionária avalia a gestão como “muito boa”. A mãe caracteriza a gestão, considerando-a “democrática, aberta à comunidade”. O aluno classifica como “muito boa, pois mesmo com pouco dinheiro destinado para a escola, ele é muito bem empregado pela diretora”.

Neste sentido, destaca-se nesta escola características de gestão democrática. As respostas de todos os entrevistados estão de acordo entre si, citam formas de operacionalização de uma gestão democrática, como uma instituição aberta à comunidade escolar, buscando a participação de todos os segmentos da escola. Tais colocações indicam princípios de gestão democrática.

b) Gestão Escolar Democrática

Na questão referente ao entendimento sobre a gestão escolar democrática, a diretora compreende-a como dar “voz e vez para que todos possam participar, sugerir e encontrar caminhos para os desafios diários da escola”. Na concepção da professora, gestão democrática “é aquela que dá oportunidade de participação para todos os que fazem parte de determinada organização”. A funcionária entende ser aquela que “as funcionárias participam da tomada de decisões da escola”. A mãe considera gestão democrática “aquela que tenha a participação da comunidade”. O aluno compreende, por gestão democrática, que “todos colaboram e respeitam seus limites”.

Cabe destacar que gestão escolar democrática se constrói através de um trabalho voltado à coletividade, com participação de toda a comunidade escolar nas questões institucionais. De acordo com Cury (2002, p. 173), “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”.

Assim, observa-se que os entrevistados têm entendimento sobre gestão democrática, pois todos se referem à mesma vinculada à oportunidade de participação, o que caracterizaria uma gestão democrática.

c) Participação da comunidade escolar na tomada de decisões da escola

O questionamento objetiva verificar se há participação efetiva da comunidade escolar na tomada de decisões, em quais contextos ocorrem, bem como os espaços existentes para debates sobre questões importantes da escola.

De acordo com a diretora, “há a participação da comunidade escolar nas deliberações do cotidiano da escola, através de reuniões mensais com representantes da comunidade escolar (Conselho Escolar) e também na participação e organização de todos os eventos da escola”.

A professora expõe que participa da tomada de decisões desta escola nas reuniões gerais, “cada participante pode opinar”, sempre é avaliado qual é a melhor consideração feita. A mesma explana ainda, “que o espaço existente para debates sobre questões importantes da escola é a sala dos professores”. Nesse espaço, são realizados os debates para resolver as questões mais urgentes da escola.

A funcionária elucida que “participa das decisões da escola, em espaços como nas reuniões gerais do grupo”. Os pais também participam em assuntos referentes aos alunos, existindo espaços em reuniões por turma, cujo conteúdo debatido refere-se à turma de seu filho. O aluno participa da tomada de decisões da escola no que se refere à representatividade como membro de segmento do Conselho. O mesmo relata que “existem espaços para debates sobre questões importantes da escola, cuja diretora faz perguntas para saber se estamos gostando do andamento da escola se não ela procura melhorar”.

Dessa forma, a organização desta escola parece envolver a participação de todos os segmentos institucionais nas decisões, havendo espaço para tais. Nesta perspectiva, Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p.324) esboçam que

a organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisão dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em relação de colaboração.

Sendo assim, uma organização escolar se faz através da participação dos segmentos da comunidade escolar, possibilitando colaborar nas decisões da instituição, o que coaduna com a organização do colégio investigado. Apesar desses indicativos, o segmento pai salienta que sua participação está voltada, na maioria das vezes, às questões pertinentes ao seu filho estudante. Salienta-se que há representante de pais no Conselho Escolar e que o mesmo está diretamente ligado às questões da escola como um todo. Mesmo assim, mostra-se importante buscar a

participação deste segmento em diferentes ações da escola, para que seus integrantes não se sintam restritos ao envolvimento de alguns temas apenas.

Diante disso, para Bordignon e Gracindo (2013, p.152), destaca-se o papel de condução desse processo, pois é

importante ressaltar que essa nova concepção organizacional não diminui a importância e autoridade do (a) Secretário(a) Municipal ou do(a) Diretor(a) da Escola na administração pública, ela destaca e demonstra, isso sim, como é fundamental o papel dos mesmos na construção de uma gestão realmente democrática e, por isso, mais competente tecnicamente e mais relevante socialmente.

Destaca-se que em uma nova forma de organização da escola, todos os segmentos têm a mesma importância na tomada de decisões. O diretor não representa ter maior autoridade que os demais frente à gestão, mas o mesmo desempenha um papel fundamental de mediar toda essa organização em prol dos objetivos educacionais definidos coletivamente. De acordo com os entrevistados, na escola pesquisada, a direção busca a participação da comunidade escolar nas decisões e conta com a representação de todos os segmentos de alguma forma.

d) Avaliação do envolvimento da comunidade escolar na gestão desta escola

Ao serem questionados sobre como avaliam o envolvimento da comunidade escolar na gestão desta escola, elencando pontos positivos e negativos, a professora entende que a implicação da comunidade na gestão é muito boa, pois “a comunidade escolar participa ativamente na gestão, contribuindo para que o melhor seja feito pela escola”.

A funcionária avalia como “positivo o envolvimento da comunidade escolar na gestão da instituição, pois a mesma envolve o Conselho Escolar e o CPM na tomada de decisões”. A mãe avalia o envolvimento da comunidade escolar como ponto positivo, principalmente, “pela participação nas eleições de diretores e, também, como ponto positivo podendo opinar nas questões referentes aos alunos”.

A citação a seguir vem ao encontro da exposição realizada pela mãe quando destaca a eleição de diretores como ponto positivo da avaliação da participação da comunidade escolar. Para Bordignon e Gracindo (2013, p.164),

a título de ilustração, recente pesquisa realizada sobre como se dá a escolha de dirigentes escolares no Brasil, envolvendo todos os estados e os municípios-capitais, mostrou que, dentre as nove formas identificadas e diferenciadas de provimento do cargo de diretor de escola, a eleição é a forma mais usual (31,3%). Isto parece demonstrar que essa escolha tem sido encarada como um compromisso coletivo e um importante instrumento para construção da gestão democrática.

O aluno salienta como ponto positivo do envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, a colaboração em diferentes aspectos das demandas escolares. Ele enfatiza como ponto negativo a impossibilidade de atendimento de todas as solicitações da comunidade.

e) Avaliação dos Órgãos Colegiados desta escola

Em relação à avaliação dos órgãos colegiados da escola em análise, nos pontos positivos e negativos, a diretora considera o Conselho Escolar existente como “muito atuante e comprometido”. Avalia também o outro órgão colegiado que é o CPM como sendo muito atuante na instituição.

No momento, a diretora entende que “os órgãos colegiados se relacionados à organização da gestão escolar, têm grande importância para o bom funcionamento da mesma”. Pondera, também, que esses órgãos “somente contribuem com a gestão escolar ao somarem esforços na manutenção de uma boa qualidade no ensino”.

Diante disso, Bordignon e Gracindo (2013, p.148) referem-se que no

[...] Art. 14, a LDB define que os sistemas de ensino devem estabelecer as normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as suas peculiaridades e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do Proposta Pedagógica da escola” e a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

A professora avalia os órgãos existentes “de fundamental importância para a participação no processo educacional e para a construção de uma gestão democrática”.

A funcionária considera os órgãos colegiados como bons, “em virtude das decisões serem tomadas em conjunto”. A mãe pontua como aspecto positivo dos órgãos colegiados “a transparência nos assuntos pautados”. Como ponto negativo,

ressalta a “necessidade de haver mais reuniões”. O aluno destaca que o funcionamento dos órgãos colegiados existentes sempre procura ajudar nas demandas escolares. Assim, o segmento pais salienta um ponto negativo na avaliação dos órgãos colegiados e os demais consideram somente pontos positivos.

Para Bordignon e Gracindo (2013, p.164),

definir rumos, objetivos, diretrizes e estratégias de ação é tarefa coletiva, seja pelo exercício da democracia direta, sempre que as circunstâncias o permitirem, seja pela democracia representativa, cujos fóruns privilegiados são os Conselhos. Caminhar nesse rumo implica competência técnica e responsabilidades específicas dos atores, definidas na estrutura de cargos e funções.

Portanto, considera-se o Conselho Escolar um instrumento de fundamental importância nos anseios almejados pela escola, pois se trata de um órgão que oportuniza um trabalho coletivo.

f) Reuniões escolares

A diretora relata que as considerações sobre as demandas da escola relativas às definições sobre as pautas das reuniões do Conselho Escolar, “inicialmente são analisadas pela equipe diretiva, professores, funcionários alunos e pais e depois levadas ao Conselho Escolar”.

Em relação às reuniões pedagógicas da escola, a professora salienta que quem define as pautas é a “equipe diretiva: diretora e vice-diretores da escola e coordenação pedagógica”. A mesma relata que “as decisões são tomadas pelo grupo todo, através das reflexões realizadas”. Considera o caráter da condução e das decisões flexível, pois “sempre é pensado no melhor para a escola como um todo”.

A professora informa que os professores conseguem expor suas opiniões e que as mesmas são consideradas a ponto de gerar mudanças de encaminhamentos e decisões, porque eles são “sujeitos ativos e contribuem sempre para que sejam alcançados os melhores resultados”.

A funcionária descreve que os assuntos das reuniões são flexíveis, as funcionárias “conseguem expor suas opiniões e as mesmas são consideradas e capazes de mudar as decisões”.

Buscar a participação da comunidade escolar nas reuniões e dar liberdade de expressar opiniões e considerá-las configura-se como aspectos que contribuem para um bom andamento da gestão.

Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e aprendizagem. (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 333).

De acordo com a mãe, nas reuniões de pais “a tomada de decisões é flexível, os mesmos conseguem expor suas opiniões e as quais são consideradas desde que atendam a vontade da maioria”. A mãe expõe que “a direção da escola procura organizar horários que os pais possam participar das atividades escolares.”

Assim, percebe-se a importância de a gestão escolar oferecer oportunidades de participação, pois a mesma poderá desenvolver um trabalho coletivo e construir formas para atingir objetivos almejados pelos sujeitos da comunidade escolar. Veiga (2002, p. 6) expõe que “uma estrutura administrativa da escola adequada à realização de objetivos educacionais, de acordo com o interesse da população, deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão”.

O aluno destaca que “tem autonomia de se expressar”. Algumas opiniões “são consideradas, porém nem todas”.

g) Autonomia Escolar

A diretora “considera ter autonomia nas decisões perante a comunidade escolar, no sentido de envolver a comunidade escolar como um todo na escola e juntas decidir as medidas mais justas e democráticas possíveis”.

Deste modo, uma instituição autônoma é a que “tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros”. (LIBANEO, OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 333).

A professora expõe que “tem autonomia para a construção dos planos de estudo e do processo-pedagógico, mas sempre levando em consideração as normativas legais do que deve ser trabalhado e quais habilidades devem ser desenvolvidas”.

A professora também revela que o modelo de avaliação hoje existente no sistema educacional “interfere na autonomia do professor em sala de aula, pois deve levar em consideração os requisitos exigidos pelo sistema”.

h) Objetivos e desafios enfrentados

A diretora esclarece que os objetivos que tenta implementar através das ações da equipe diretiva representam sempre o estabelecimento de “novas práticas participativas.”

Vieira (2007, p. 62) expõe que

O Art.12 da LDB trata de outra importante dimensão da gestão escolar, a relação da comunidade. Assim, cabe a escola “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração” entre esta e a sociedade [...]

Há dois anos como diretora da instituição em análise, ocupando outros quatro mandatos no período de 1996 a 1999, relata que “desde aquela época já existia a lei de Gestão Democrática e considera que com muito estudo e entendimento da mesma, a escola foi se tornando cada vez mais autônoma e eficiente”.

O diretor desempenha o papel de mediar a organização da escola. Neste sentido,

entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 332).

A diretora ainda expõe que os principais desafios enfrentados pela gestão na atualidade consistem “na organização e disponibilidade de horários para que todos possam participar”. Outra questão pontuada como desafio, envolveu a dificuldade de aproximar-se de um consenso, frente a tantas opiniões diferentes. Desta forma,

constituem, pois, desafios à competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores: saber gerir e frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos. (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 323).

Considera-se, portanto, que a direção da escola busca formas de participação, enfrentando, em decorrência disso, alguns desafios, como mediar os diferentes posicionamentos. Todavia, a direção precisa estar preparada para conseguir viabilizar que tais situações não impeçam a livre manifestação e a participação.

i) Mudanças que gostariam que acontecessem nesta escola

Ao serem questionados sobre o que gostariam que mudasse na escola, obteve-se as seguintes respostas. A professora relata que “não há necessidades de ocorrer transformações nesta escola, pois acredita que gerir uma escola seja uma tarefa difícil, exige comprometimento e flexibilidade para que as coisas aconteçam da melhor maneira e com resultados positivos”. Pensa que “a atual equipe diretiva está desempenhando um excelente trabalho, conduzindo a escola para que o melhor aconteça”. Acredita “que o trabalho deve continuar como está sendo desempenhado, sempre em busca dos melhores resultados”.

A funcionária corrobora com a professora ao afirmar que “não gostaria de mudar nada nesta escola”, no seu entender “está bom”. A mãe considera que “não há necessidades de mudanças na escola”. O aluno relata que gostaria que a mudança envolvesse “maior rigorosidade nas normas e nas avaliações, pois assim os alunos teriam mais compromisso com a escola”.

Portanto, somente o segmento aluno gostaria que houvesse alguma mudança na escola, os demais se demonstram satisfeitos. O que revela, baseando-se nas repostas dos participantes da pesquisa, que na escola em questão está sendo desenvolvido um bom trabalho.

Com base na análise dos dados da pesquisa, pode-se chegar as seguintes considerações em relação à problemática desta monografia: quais os desafios e as possibilidades de gestão escolar democrática? E em relação ao objetivo geral desta monografia que é analisar de que forma é conduzida a organização da gestão escolar da escola: a mesma desenvolve uma gestão escolar de forma democrática?

A partir dos dados oriundos dos questionários, foi possível identificar que a escola investigada apresenta aspectos de gestão de forma democrática, mas também há alguns elementos não democráticos.

Em relação aos fatores de gestão democrática, identificou-se a autonomia, a participação da comunidade escolar, a busca por ampliação destes espaços, a presença e funcionamento do Conselho Escolar, demonstrando que o mesmo é bem atuante. Através dos espaços e da participação da comunidade escolar, existe a possibilidade na tomada de decisões, indicando a capacidade de modificar tais decisões.

Os desafios e os fatores que limitam a gestão na operacionalização de um processo democrático revelaram-se na dificuldade de conciliar horários na proposição de reuniões e/ou outras atividades para que possa haver a participação de todos. Outro fator limitante consiste na problemática do estabelecimento de consenso frente a tantas opiniões diferentes. Um distinto indicativo aponta para uma espécie de restrição quanto à participação dos pais vincular-se mais a aspectos referentes aos alunos.

Percebeu-se, também, que os modelos padronizados de avaliação restringem a autonomia do professor em sala de aula. A indicação de que as pautas das reuniões já são previamente estipuladas pela equipe diretiva: diretora, e vice-diretores da escola e coordenação pedagógica demonstra ser outro fator restritivo para viabilização efetiva de uma gestão democrática. A questão pontuada pelo aluno no que diz respeito ao não atendimento integral das demandas emanadas pela comunidade escolar também demarca desafios a serem enfrentados, mas carece de maior aprofundamento, em razão da falta de dados necessários para analisar essas demandas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu da problemática envolvendo a gestão escolar democrática, os desafios e as possibilidades, com a pretensão de analisar a organização da gestão escolar de uma instituição estadual de Pinheirinho do Vale/RS e, de forma específica, a participação da comunidade escolar e os órgãos colegiados existentes nessa escola.

Para tanto, buscou-se compreender o tema em questão: Gestão Escolar Democrática: desafios e possibilidades através de uma pesquisa qualitativa, com aplicação de questionário a todos os segmentos da comunidade escolar.

Após ter analisado os dados da pesquisa realizada na escola, conclui-se que a gestão escolar da instituição apresenta possibilidades e aspectos de gestão escolar pautada na democracia, pois se evidenciou: a autonomia de buscar a participação; a organização de horários flexíveis; a disponibilização de espaços; a oportunidade de decisões por todos os representantes da comunidade escolar, sendo essas passíveis de modificação (principalmente em reuniões do Conselho Escolar); a boa atuação dos órgãos colegiados. Assim, a condução da organização da escola, demonstrada pelos dados da pesquisa, revela ações voltadas aos princípios da gestão democrática, sendo muito importante para a efetivação da gestão pautada na democracia.

No entanto, mesmo que a gestão escolar tenha autonomia para a criação de espaços de participação de toda a comunidade escolar, assim como para a partilha de poder em relação à tomada de decisões, também enfrenta desafios em sua concretização, desafios estes de: conciliar horários para que haja uma maior participação; conseguir estabelecer um consenso entre tantas opiniões diferentes; apesar de haver a participação do segmento pai, essa seja menos voltada a assuntos referentes aos alunos; estipular estratégias para obter menor influência no processo de ensino-aprendizagem do modelo de avaliação padronizada; a pauta das reuniões serem estipuladas previamente pelo coletivo que participa das mesmas, não apenas pela equipe diretiva: diretora e vice-diretores da escola e coordenação pedagógica; um melhor esclarecimento sobre o porquê nem tudo que é solicitado pela comunidade escolar é possível de ser atendido, conforme mencionado pelo segmento aluno.

Portanto, infere-se que a escola em questão está seguindo princípios de uma gestão democrática, mas existem desafios que precisam ser enfrentados para que possa ser uma organização totalmente democrática. Ajustar ainda mais os princípios de gestão democrática que a escola já vem desenvolvendo (autonomia e participação), quem sabe auxiliie na superação de tais desafios.

Os estudos realizados sobre a história das políticas educacionais, em especial à administração/gestão escolar, demonstram uma trajetória marcada pelo autoritarismo, centralização e verticalização das relações de poder. Mesmo que tenha ocorrido a conquista da gestão democrática do ensino público, garantida na legislação, o contexto social e as exigências impostas por mecanismos de controle externo impõem limitações em seu constante aprendizado democrático.

No entanto, a autonomia para desenvolver um trabalho voltado à coletividade e à participação de toda comunidade escolar, representa um caminho de superação desse processo.

Após ter concluído este trabalho, posso afirmar que este veio a contribuir muito na ampliação dos meus conhecimentos sobre gestão escolar e a somar na minha profissão e, conseqüentemente, na minha atuação em sala de aula e na gestão escolar. Bem como para todo o coletivo da escola, pois através deste podem-se compartilhar conhecimentos adquiridos com os demais integrantes da comunidade escolar, sugerir e contribuir para que o trabalho desenvolvido seja cada vez mais satisfatório e significativo para todos.

REFERÊNCIAS

- BORDIGNON, G.; GRACINDO, V. R. **Gestão da Educação: O Município e a Escola**.
- CURY, Jamil Carlos Roberto: **Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios**. RBPAAE v.18, n.2, jul./dez.2002.
- DRABACH, P.; MOUSQUER, L. **Dos Primeiros Escritos Sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos Sobre Gestão Escolar: Mudanças e Continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes Necessários à Prática Educativa. São Paulo: Paz e Terra,1996 (Coleção Leitura).
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIBÂNEO, C. J.; OLIVEIRA, F. J.; TOSCHI, S. M. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: CORTEZ EDITORA, 2007.
- LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza(org). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública: Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. 3ed. São Paulo: Ática, 2006.
- SANDER, Benno. **Políticas e Gestão da Educação no Brasil Momentos de uma História em construção**. Porto Alegre, ANPAE, v.17, n. 2, jul./dez. 2001.
- SANTOS, Adriana Regina de Jesus. **Processo Educativo No Contexto Histórico**. Módulo II. Londrina: UNOPAR: CDI, 2004a. p. 53-72.
- _____. **Gestão dos Espaços Educativos**.Módulo III. Londrina: UNOPAR: CDI, 2004b. p.27-50.
- SANTOS, Maximiliana Batista Ferraz dos. **A Construção dos Espaços Educativos no Brasil**. Módulo II. Londrina: UNOPAR: CDI, 2004c. p. 155-176.
- THIESEN, Juarez da Silva. **Currículo e Gestão Escolar: territórios de autonomia colocados sob mira dos standards educacionais**. Currículo sem Fronteiras, v.14, n.1, p.192-202, jan./abr. 2014.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 14. ed. Papirus, 2002.
- _____. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 29. ed. Campinas, SP: Papirus, 2013. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**: Gestão democrática. RBPAAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr.2007.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares**: Implicações na gestão da Escola Básica. Rio de Janeiro: DPA, 2003.

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



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

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Pesquisadora responsável: Ilone de Fátima Magerl da Rosa

Orientadora: Daniele Sagrillo

Instituição: UAB/UFSM.

Telefone para contato: (55)999009808

Prezado(a) Colaborador(a):

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

Objetivo do estudo: *Analisar quais são os desafios e as possibilidades da gestão escolar democrática.*

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento de questionário

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado,

sem benefício direto para você.

Riscos. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer formato.

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

Santa Maria_____, de maio de 2018.

Participante da Pesquisa

Professora Autora da Pesquisa

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO



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

Questionário destinado à diretora

- 1- Como você caracteriza a gestão desta escola? Quais objetivos tenta implementar através das ações da equipe diretiva?
- 2- Você é diretora há quanto tempo? Percebe mudanças na forma que a gestão desenvolve seu trabalho ao longo desse percurso? Se sim, quais mudanças?
- 3- Qual o seu entendimento sobre gestão escolar democrática?
- 4- Quais são os principais desafios enfrentados pela gestão escolar na atualidade?
- 5- Na sua opinião, quais são os limites para que a gestão seja democrática?
- 6- Há participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão do cotidiano da escola? Se sim, através de quais espaços?
- 7- Você considera que o diretor tem autonomia nas decisões perante à comunidade escolar?
- 8- Como são realizadas as reflexões sobre as demandas da escola antes de serem levadas para reunião do Conselho Escolar?
- 9- Como você avalia o Conselho Escolar existente nesta escola? Pontos positivos e negativos.
- 10- Como você avalia os demais órgãos colegiados existentes nesta escola? Pontos positivos e negativos.
- 11- Neste momento, qual o seu entendimento sobre esses órgãos colegiados se relacionados à organização da gestão escolar?
- 12- Você considera que esses órgãos colegiados contribuem ou prejudicam a gestão escolar? Justifique.



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

Questionário destinado ao professor

- 1- Você participa das tomadas de decisões desta escola? Se sim, em quais contextos? Se não, por quê?
- 2- Existem espaços para debates sobre questões importantes da escola? Se sim, quais?
- 3- Como você caracteriza a gestão desta escola?
- 4- O que você compreende como gestão escolar democrática?
- 5- Como você avalia os órgãos colegiados existentes nesta escola? Pontos positivos e negativos.
- 6- Como você avalia o envolvimento da comunidade escolar na gestão desta escola? Pontos positivos e negativos.
- 7- Você tem total autonomia para a construção dos planos de estudos e do processo-pedagógico?
- 8- Em relação às reuniões pedagógicas:
 - 8.1 Quem define as pautas das reuniões?
 - 8.2 As decisões são tomadas pelo grupo ou pela equipe diretiva?
 - 8.3 O caráter da condução das decisões nas reuniões é flexível ou impositivo? Justifique.
 - 8.4 Os professores conseguem expor suas opiniões? Se sim, essas opiniões são consideradas a ponto de gerar alguma mudança de encaminhamentos ou decisões?
- 9- Você acha que o modelo de avaliação hoje existente no sistema educacional interfere na autonomia do professor e na sua atuação em sala de aula?
- 10- O que você gostaria que mudasse nesta escola?



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

Questionário destinado ao funcionário

- 1 - Você participa das tomadas de decisões desta escola? Se sim, em quais contextos? Se não, por quê?
- 2- Existem espaços para debates sobre questões importantes da escola? Se sim, quais?
- 3- Como você caracteriza a gestão desta escola?
- 4- O que você compreende como gestão escolar democrática?
- 5- Como você avalia os órgãos colegiados existentes nesta escola? Pontos positivos e negativos.
- 6- Como você avalia o envolvimento da comunidade escolar na gestão desta escola? Pontos positivos e negativos.
- 7- Nas reuniões de assuntos gerais da escola, as decisões tomadas sobre os assuntos em pauta são flexíveis ou impositivas?
 - 7.1 Vocês (funcionárias) conseguem expor suas opiniões? Se sim, estas são consideradas?
 - 7.2 As opiniões divergentes são capazes de modificar encaminhamentos e decisões?
- 8- O que você gostaria que mudasse nesta escola?



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

Questionário destinado aos pais

- 1-Você participa das tomadas de decisões desta escola? Se sim, em quais contextos? Se não, por quê?
- 2- Existem espaços para debates sobre questões importantes da escola? Se sim, quais?
- 3- Como você caracteriza a gestão desta escola?
- 4- O que você compreende como gestão escolar democrática?
- 5- Como você avalia os órgãos colegiados existentes nesta escola? Pontos positivos e negativos.
- 6- Como você avalia o envolvimento da comunidade escolar na gestão desta escola? Pontos positivos e negativos.
- 7- Nas reuniões de pais, as decisões tomadas sobre os assuntos em pauta são flexíveis ou impositivas?
 - 7.1 Vocês (pais) conseguem expor suas opiniões? Se sim, estas são consideradas?
 - 7.2 As opiniões divergentes são capazes de modificar encaminhamentos e decisões?
 - 7.3 As atividades escolares que envolvem os pais são organizadas em horários que facilitam a participação dos mesmos?
- 8- O que você gostaria que mudasse nesta escola?



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

Questionário destinado ao aluno

- 1 - Você participa das tomadas de decisões desta escola? Se sim, em quais contextos? Se não, por quê?
- 2- Existem espaços para debates sobre questões importantes da escola? Se sim, quais?
- 3- Como você caracteriza a gestão desta escola?
- 4- O que você compreende como gestão escolar democrática?
- 5- Como você avalia os órgãos colegiados existentes nesta escola? Pontos positivos e negativos.
- 6- Como você avalia o envolvimento da comunidade escolar na gestão desta escola? Pontos positivos e negativos.
- 7- Você tem autonomia para expressar suas opiniões sobre determinados assuntos tratados em sala de aula?
- 8 - As suas opiniões frente à gestão escolar são levadas em consideração?
- 9- O que você gostaria que mudasse nesta escola?