

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

**DESAFIOS E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO
DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Magda Patricia Pereira Leal

**Santana do Livramento, RS, Brasil
2018**

DESAFIOS E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Magda Patricia Pereira Leal

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^a. Carmen Damaris da Silva

Santana do Livramento, RS, Brasil

2018

**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

DESAFIOS E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

elaborada por
Magda Patricia Pereira Leal

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Carmen Damaris da Silva, Ms. (UFPel)
(Presidente/Orientador)

Luciana Bagolin Zambon, Dr^a. (UFSM)

Micheli Daiani Hennicka, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 29 de Junho de 2018.

Dedico este trabalho a todos
que contribuíram nessa
caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado força, na elaboração dessa pesquisa.

A toda minha família, principalmente minha filha e meu esposo.

A minha orientadora Carmen Damaris da Silva, por não permitir que eu desistisse, e mesmo a distância me transmitindo apoio.

E a todos os professores e colegas que contribuíram de uma forma ou de outra para que eu chegasse nessa etapa.

O ato de ouvir exige humildade de quem ouve.

E a humildade está nisso: Saber, não com a cabeça, mas com o coração, que é possível que o outro veja mundos que nós não vemos.

Rubem Alves

RESUMO

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

TÍTULO: DESAFIOS E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: Magda Patricia Pereira Leal

ORIENTADORA: Prof^a. Carmen Damaris da Silva

Data e Local da Defesa: Santana do Livramento/RS, 29 de Junho de 2018.

Este trabalho propõe uma reflexão sob a ótica dos pais, dos gestores, dos alunos, dos professores e dos funcionários acerca da democracia, tendo como intuito conhecer as estratégias e os desafios para a implementação de uma gestão democrática em duas escolas municipais localizadas na zona urbana no município de Santana do Livramento no ano de 2018. A metodologia usada foi de natureza exploratória e teve uma abordagem qualitativa, usando como instrumento para a coleta de dados entrevistas semiestruturadas. Este estudo pretendeu especificamente analisar o entendimento sobre gestão democrática de todos os membros da comunidade escolar; compreender quais as ações desenvolvidas pelas escolas para conseguir atingir o objetivo de democratização da gestão expresso em lei; identificar as dificuldades encontradas para o alcance desse objetivo e verificar quais as contribuições que este modelo de gestão trouxe para melhorar da qualidade do ensino em cada uma das escolas envolvidas na pesquisa. Para a implementação de uma gestão democrática é necessário que a escola consiga promover a participação e a autonomia da comunidade escolar que se dá através do conselho escolar, da contribuição para a construção do projeto pedagógico da escola, da avaliação da instituição escolar, da eleição dos gestores e da transparência na prestação das contas. A partir do recorte das duas realidades escolares a participação da comunidade é apontada como o principal entrave para a concretização de uma gestão democrática em uma das escolas, mas também precisa ser intensificada em alguns aspectos na outra instituição. Uma escola já conseguiu estabelecer algumas estratégias para desenvolver estes aspectos que envolvem a democracia, a outra ainda não as estabeleceu.

Palavras-chave: Gestão democrática; desafios; participação.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Post-Graduation Course at Distance
Lato-Sensu Specialization in Educational Management
Federal University of Santa Maria

Challenges and difficulties in implementing democratic management

AUTHOR: Magda Patricia Pereira Leal

ADVISOR: Prof^a. Carmen Damaris da Silva

Date and local of presentation: Santana do Livramento/RS, June, 29th, 2018.

This work proposes a reflection from the perspective of parents, managers, students, teachers and employees about democracy, with the purpose of knowing the strategies and challenges for the implementation of democratic management in two municipal schools located in the urban zone in the municipality of Santana do Livramento in the year 2018. The methodology used was exploratory and had a qualitative approach, using as an instrument for the collection of data semi-structured interviews. This study specifically sought to analyze the understanding of democratic management of all members of the school community; understand what the actions developed by the schools to achieve the goal of democratization of the management expressed in law; identify the difficulties encountered to reach this goal and verify what contributions this management model has brought to improve the quality of teaching in each of the schools involved in the research. For the implementation of democratic management, it is necessary for the school to promote the participation and autonomy of the school community through the school council, the contribution to the construction of the school's pedagogical project, the evaluation of the school institution, the election of transparency of accounts. From the cut of the two school realities community participation is pointed out as the main obstacle to the achievement of democratic management in one of the schools, but also needs to be intensified in some aspects in the other institution. One school has already established some strategies to develop these aspects that involve democracy, the other has not yet established them.

Keywords: Management; challenges; participation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPM – Círculo de Pais e Mestres
PP – Projeto Pedagógico
CF – Constituição Federal
LDB – Lei de Diretrizes e Bases
FNDE- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
PDDE- Programa Dinheiro Direto na Escola
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
AEE - Atendimento Educacional Especializado

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	10
2- O UNIVERSO DA PESQUISA.....	12
3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	16
3.1.1 Características da gestão democrática	19
3.1.1.1 <i>Conselho Escolar</i>	19
3.1.1.2 <i>Projeto Pedagógico.....</i>	21
3.1.1.3 <i>Avaliação da Instituição Escolar.....</i>	22
3.1.1.4 <i>Eleição de gestores.....</i>	24
3.1.1.5 <i>Prestação de Contas.....</i>	25
3.2 DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	26
3.2.1 Participação: desafios dos gestores.....	26
3.2.2 Como manter a qualidade na educação.....	27
4- ANÁLISE DOS DADOS.....	29
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	42
ANEXO A – ENTREVISTA COM A DIREÇÃO	45
ANEXO B – ENTREVISTA COM OS PROFESSORES.....	47
ANEXO C – ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS.....	49
ANEXO D – ENTREVISTA COM OS PAIS.....	51
ANEXO E – ENTREVISTA COM OS ALUNOS.....	53

1- INTRODUÇÃO

A organização de uma escola é um aspecto fundamental para alcançar a qualidade da educação, portanto, a forma como os gestores conduzirão esse processo é primordial para tal finalidade.

A gestão democrática é um dos princípios da educação brasileira, presente na CF/88 e regulamentada pela LDB/ nº 9.394/96. Este modelo de gestão permite que todos os segmentos da comunidade escolar: pais, professores, alunos e funcionários possam participar efetivamente das decisões nas questões políticas, administrativas, financeiras, artísticas, culturais, tecnológicas e pedagógicas para a organização da escola.

No âmbito legal, observa-se que as escolas encontram respaldo para a implementação da gestão democrática, ou seja, na teoria é possível, porém, na prática, há alguns entraves que impedem efetivamente a concessão da autonomia, da participação e da emancipação dos segmentos da comunidade escolar.

A motivação para o estudo surgiu após o trabalho com formações de professores e gestores realizados no período em que estive na Secretaria Municipal de Educação do município de Santana do Livramento como coordenadora da Educação Infantil. Muitos professores queixavam-se que não conseguiam desenvolver melhor seu trabalho pelo fato de que os gestores não davam autonomia e impunham os projetos, ou seja, era uma gestão autoritária.

Com o objetivo geral de conhecer as estratégias e desafios para a implementação da gestão democrática, este estudo pretendeu especificamente analisar o entendimento sobre gestão democrática de todos os membros da comunidade escolar; compreender quais as ações desenvolvidas pelas escolas para conseguir atingir o objetivo de democratização da gestão expresso em lei; identificar as dificuldades encontradas para o alcance desse objetivo e verificar quais as contribuições que este modelo de gestão trouxe para melhorar a qualidade do ensino em cada uma das escolas envolvidas na pesquisa, pois a função principal do gestor descrita por Hora (1994) é que através da administração este possa exercer uma liderança observando os aspectos políticos, culturais e pedagógicos para garantir a assistência das necessidades educacionais de sua comunidade, cuidando da elevação do nível cultural das massas.

Esta pesquisa teve como problemática o seguinte questionamento: Quais os desafios e as dificuldades encontradas para implementar a gestão democrática, com vistas à melhoria da qualidade de ensino?

A pesquisa foi realizada em duas escolas municipais da cidade de Santana do Livramento, sendo de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, considerou-se a perspectiva dos seguintes autores: Ilma Passos Alencastro Veiga; José Carlos Libâneo; Ana Cristina Prado de Oliveira e Cynthia Paes Carvalho; Ana Paula Vasconcelos de Oliveira Tahim, Liduína Lopes Alves e Marcos Antônio Martins Lima, entre outros.

Como instrumentos para a coleta de dados foram utilizados a entrevista e a análise de documentos. Através da entrevista buscou-se saber como a comunidade escolar participa das decisões na escola. Na análise de documentos, foi verificado o PP (Projeto Pedagógico) das duas escolas e outros relacionados à implantação de projetos que envolviam a comunidade escolar como, por exemplo, fotos que comprovaram a integração escola e comunidade.

Através de uma abordagem qualitativa as informações foram analisadas, bem como as atitudes e as práticas desenvolvidas no contexto escolar.

O primeiro capítulo deste trabalho contém um breve relato acerca do universo da pesquisa: onde aconteceu, quem participou, como foi a recepção nos lugares. O segundo capítulo apresenta a teoria que fundamenta a pesquisa, bem como a visão de alguns autores sobre gestão democrática e também sobre os elementos que constroem este modelo de gestão. Além disso, são apresentados alguns autores que destacam os desafios encontrados para a construção de uma gestão democrática, abordando assuntos como: participação e qualidade na educação. E por fim, será apresentada a análise dos dados coletados através de entrevistas com o intuito de responder à problematização do trabalho.

2 – O UNIVERSO DA PESQUISA

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, ao participar de formações pedagógicas (tanto como organizadora quanto como palestrante), notei que havia divergências entre os diálogos de gestores das escolas e os de professores. Aqueles afirmavam que em suas escolas havia muito diálogo, que todos participavam das decisões e que nada era imposto. Já estes fizeram algumas reclamações relacionadas ao recebimento de projetos prontos, decisões já tomadas e falta de diálogo. A partir desta divergência surgiu a seguinte problemática: quais os desafios e as dificuldades encontradas para implementar a gestão democrática, com vistas à melhoria da qualidade de ensino?

A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas municipais de Ensino Fundamental localizadas em bairros no município de Santana do Livramento/RS.

A primeira escola “Escola A” com seiscentos alunos tem como característica marcante, no processo de matrículas, a demanda maior que o número disponível de vagas, procurada não só pela proximidade de residência, mas também pela qualidade de ensino ofertada. Os pais necessitam ficar, em média, uns três ou quatro dias na fila para conseguirem uma vaga no primeiro ano do Ensino Fundamental. Há treze salas de aulas amplas, organizadas, com boa iluminação e mobiliários novos; sala dos professores; sala da direção; sala de secretaria; sala de leitura; laboratório de informática, com acesso à internet banda larga; sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE); biblioteca; cozinha; refeitório; banheiro dentro do prédio; banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida; quadra de esportes descoberta; pátio descoberto; parque infantil e área verde.

O quadro de pessoal desta escola estava completo, tanto professores quanto funcionários, são ao todo quarenta e oito pessoas. Os professores dos anos finais fazem parte do quadro efetivo, já os dos anos iniciais são contratos emergenciais, mesmo assim, em sua maioria estão há uns cinco anos na escola, ou seja, a escola consegue manter o mesmo quadro de pessoal independente de ser efetivo ou contrato.

A escola funciona nos turnos manhã e tarde e tem uma supervisora para esses dois turnos, a mesma que já foi diretora nas duas gestões anteriores demonstrando ter muita experiência para o cargo.

Observou-se que é um ambiente muito organizado. A gestora da escola circulava pelos corredores conversando com todos e ouvindo suas necessidades no momento. O estabelecimento de ensino apresenta um baixo índice de evasão escolar.

A segunda escola “Escola B” possui cerca de cento e cinquenta alunos matriculados no Ensino Fundamental. Há cinco salas de aula pequenas, pouco iluminadas, com mobiliários velhos e alguns até quebrados; sala da direção; laboratório de informática, sem acesso à internet; sala de leitura; banheiro dentro do prédio; cozinha; refeitório e quadra de esportes descoberta.

Quanto ao quadro de pessoal, recentemente, ficou completo, pois chegou uma funcionária da limpeza que estava faltando. Em relação aos professores, os dos anos finais são todos pertencentes ao quadro efetivo como na escola anterior, pois há dois anos houve concurso público municipal para as disciplinas, alguns estão neste educandário desde o concurso anterior, há quinze anos. Já os dos anos iniciais há uma constante troca, pois são contratos emergenciais e a escola não consegue fazer com que permaneçam os mesmos.

Esta escola também funciona nos dois turnos, mas há supervisora apenas para o turno da tarde, pela parte da manhã, a mesma está em sala de aula. Não há turma de Educação Infantil porque não tem sala de aula disponível. O fato de não ter pré-escola prejudica muito a qualidade do ensino da mesma, pois os alunos iniciam o Ensino Fundamental sem ter noção nenhuma, por exemplo, de como segurar o lápis e tantas outras habilidades motoras que são desenvolvidas na fase inicial. Fica a cargo do professor do 1º (primeiro) ano esta responsabilidade, não conseguindo, muitas vezes, desenvolver aquilo que está previsto para a turma de uma forma em geral. É frequentada por uma clientela de poder aquisitivo menor que a “Escola A”. Há muita infrequência e desistência. O ambiente é agradável e organizado. E a gestora também demonstrava ser solícita a todos.

Nas adjacências da escola “A” existe uma escola de Educação Infantil com turmas de berçário à pré-escola. O que demonstra que os alunos que

frequentam esta escola, em sua maioria, já vem com uma base de convivência social no ambiente escolar, além de outros aprendizados indispensáveis para esta faixa etária, diferentemente dos alunos da escola “B” que a primeira experiência é na referida escola. É lá que irão aprender as primeiras regras para um bom convívio social e isto poderá retardar o aprendizado de outras áreas cognitivas.

As entrevistas foram realizadas nas duas escolas com dois representantes de cada segmento: direção, professores, funcionários, pais e alunos.

Na “Escola A”, no segmento direção foram entrevistadas a diretora e a vice-diretora, formadas em História e Biologia com pós-graduação em Gestão Educacional. A vice-diretora está em seu primeiro mandato e a diretora já foi vice-diretora da gestão anterior; trabalham na escola há dez e doze anos e no magistério, dezoito e vinte anos respectivamente.

Das professoras entrevistadas, uma possui formação em Pedagogia e leciona na turma do 4º ano do Ensino Fundamental e a outra possui formação em Educação Especial, desempenhando esta função na escola. O vínculo dessas professoras com a escola deu-se através de contrato emergencial, há mais de cinco anos, o que caracteriza não só uma boa relação com os membros da escola e com a comunidade escolar, mas também uma boa qualidade no trabalho desenvolvido.

Entre os funcionários, participou da pesquisa a cozinheira, com formação em nível Médio e Curso Técnico em Alimentação Escolar, pertencente ao quadro efetivo e que está há quatorze anos na escola. Participou também a servente que está cursando a EJA, vinculada à escola por meio de contrato emergencial e está há quatro anos na escola.

A entrevista com os pais foi feita com o pai de uma aluna do 2º ano e com a mãe de um aluno do 4º ano, ambos com o Ensino Médio concluído. Aquele trabalhador do comércio e esta autônoma.

Os alunos entrevistados foram um menino do 6º ano e uma menina do 9º ano, na faixa etária de onze e quinze anos respectivamente.

Na “Escola B”, a entrevista foi realizada primeiramente com a diretora e com a vice-diretora. Aquela formada em Letras-Espanhol com pós-graduação na área de Línguas, está há quatorze anos no quadro efetivo do município e

está em seu primeiro mandato como diretora, e esta formada em pedagogia, cursando pós-graduação em Gestão Educacional já foi diretora em outra escola.

As professoras entrevistadas possuem formação uma na área de Letras-Espanhol e a outra em Matemática. Fazem parte do quadro efetivo da escola e estão há três anos na mesma. A faixa etária das professoras é 33 e 40 anos respectivamente.

No segmento funcionários foram entrevistados a secretária da escola e um servente, ambos contratos emergenciais e com formação em nível Médio, aquela ingressou no presente ano na escola e este já está há cinco anos no quadro de funcionários.

Os pais entrevistados foram a mãe de uma aluna do 3º ano e a mãe de um aluno do 2º ano, aquela cursou até o oitavo ano e trabalha como diarista e esta está cursando a EJA e no momento é do lar.

Entre os alunos estão um do 7º ano e outro do 8º ano, com idades de treze e dezesseis anos respectivamente.

Nas duas escolas a recepção foi calorosa com muita alegria, não houve nenhuma objeção quanto ao fato de ser realizada uma entrevista, já conhecia a direção e os professores a partir da minha experiência na Secretaria Municipal de Educação.

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão Democrática

Para organizar o funcionamento da escola pública a gestão da escola precisa tratar de diversos assuntos quanto a questões políticas, administrativas, financeiras, artísticas, culturais, tecnológicas e pedagógicas. Esse processo de organização não deve ser feito apenas pelo gestor, ele deve possibilitar à comunidade escolar a participação na decorrência do mesmo, isto é, precisa ser democrático, conforme sugerem os autores:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. (OLIVEIRA, MORAES e DOURADO, 2008, p.4)

Além da participação existem outros princípios que dão base à gestão democrática como a descentralização, pois as ações e decisões não são centradas na figura do gestor, e a transparência, princípio que prima para que todos tenham conhecimento do que ocorre na escola.

Prevista na CF- Constituição Federal de 1988 e na LDB 9394/96- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, como um dos princípios do ensino público, a gestão democrática defende um ambiente acolhedor, preocupado com o bem estar de todos os integrantes da comunidade escolar. Este modelo de gestão deve proporcionar situações que possibilitem uma participação mais efetiva da mesma, e assim, contribuir para a realização de um trabalho eficiente alcançando os objetivos traçados no Projeto Pedagógico. Ainda conforme os autores supracitados:

A escola, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção do projeto educativo por todos os segmentos da comunidade escolar, como consolidá-los como espaços que favoreçam a participação. (OLIVEIRA, MORAES e DOURADO, 2008, p.10)

A gestão democrática interfere diretamente em todo processo educativo, pois este modelo determina se a educação será de qualidade ou não, se os sujeitos envolvidos terão condições de exporem suas opiniões, se a escola tem uma finalidade educacional clara e objetiva. Assim:

Por meio da gestão democrática é possível partilhar decisões, avaliar situações de diferentes pontos de vista, promover e instigar o interesse de todos os envolvidos com a escola (direta ou indiretamente) para que se encontre, perceba-se e perpetue-se uma educação emancipadora, coerente e transformadora. (FERREIRA, 2013, p.4)

Conforme mencionado no parágrafo anterior, a gestão democrática faz uma interferência direta no processo educativo e para que esta interferência seja positiva e contribua para o alcance dos objetivos pretendidos os gestores precisam ter conhecimento e organizar projetos junto com a comunidade, considerando o contexto social em que os sujeitos do educandário estão inseridos, ou seja, não adianta querer implantar projetos de outras escolas com realidades diversas sem considerar o contexto social presente. Assim, não estará exercendo a gestão democrática. Os sujeitos precisam estar incluídos para conseguirem contribuir com o processo de construção de uma educação de qualidade, sendo este o fim almejado por todos, mas só é possível através de ações coletivas. Nesse sentido:

As tarefas de conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem, compartilhar as metas com a equipe docente e favorecer o desenvolvimento de um trabalho coletivo (de forma que os agentes se sintam incluídos no processo) têm sido apontadas como estratégias de uma gestão eficaz. (OLIVEIRA E CARVALHO, 2018, p.5)

A gestão democrática é construída a partir de ações coletivas; a equipe gestora fica dependente da disponibilidade da comunidade e não só precisa dar conta de estimular, mas também de organizar a participação. E isto não é instantâneo, leva tempo e dá muito trabalho. Possibilitar que outros segmentos da escola exerçam esta autonomia pode ser desconfortável para alguns gestores, com uma visão centralizadora de gestão. A comunidade escolar não deve ser ouvida somente quando há uma reunião para decidir sobre

determinado assunto, ficando outras demandas a cargo dos professores e da direção. Nesse sentido, pode-se concordar que:

A gestão democrática deve estar impregnada de uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc.(GADOTTI e ROMÃO,1997, p.36 apud MALHEIRO,2005, p.80)

É importante salientar que além de não ser imediata a implantação da gestão democrática, em cada escola a construção desse processo dá-se de maneira diferenciada dependendo, como já fora dito, da cultura social dos envolvidos. Em relação à cultura, pode-se inferir que:

Cultura é (...) o conjunto de significados, expectativas e comportamentos compartilhados por um determinado grupo social, o qual facilita e ordena, limita e potencia os intercâmbios sociais, as produções simbólicas e materiais e as realizações individuais e coletivas dentro de um marco espacial e temporal determinado. A cultura, portanto, é o resultado da construção social, contingente às condições, materiais, sociais e espirituais que dominam um espaço e um tempo. Expressa-se em significados, valores, sentimentos, costumes, rituais, instituições e objetos, sentimentos(materiais e simbólicos) que circundam a vida individual e coletiva da comunidade. (MARQUES,2012 apud GÓMEZ, 2001, p.17).

O gestor não é o único responsável pela implementação ou não da gestão democrática, é preciso considerar que a evolução do mundo globalizado está cada vez mais rápida. Essa empreitada depende muito de sua preparação e seu perfil, conforme aponta o autor:

A preparação do gestor com o perfil adequado para agir neste cenário é complexa. Gerir localmente ou nacionalmente a educação com o olhar nas mudanças constantes não é tarefa simples. Há uma pressão para que a educação tenha eficiência social no mundo globalizado e cada vez mais veloz, interligado por redes de comunicação, interdependente e cheio de contradições. Entretanto, é relevante perguntar como está sendo realizada a preparação dos gestores e em que condições de trabalho? Que políticas estão na agenda de prioridades e que condições concretas existem para executá-las? (FREITAS, 2009, p.191).

Os gestores, muitas vezes são interpelados a outras funções no contexto escolar, inclusive assumir a regência de turmas na falta de professores, tendo dificuldades no exercício de suas funções devido à carência de recursos humanos e materiais à que as escolas tem sido submetidas. Para auxiliar a gestão escolar, e mais que isso, fazer parte de uma gestão que se caracterize como democrática, são necessários alguns mecanismos como: a constituição do Conselho Escolar; a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a avaliação da instituição escolar; a eleição direta para diretor; as decisões quanto ao uso da verba bem como a sua fiscalização e a divulgação com transparência da prestação de contas.

3.1.1 Características da gestão democrática

3.1.1.1 Conselho escolar

A lei nº 9.394/96 (LDB) define em seu art.12, inciso VI, que: “Os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de: articular-se com as famílias e com a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.” (BRASIL, 1996, p.1)

No art.14 garante como princípio da gestão democrática a organização da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O Conselho escolar é o espaço onde se discutem como acontecerão as questões educativas envolvendo as práticas pedagógicas da escola. Conforme referido na LDB, a criação deste órgão é apenas uma sugestão, pois cada instituição tem as suas peculiaridades, embora seja inegável a sua importância.

O Conselho Escolar apresenta as funcionalidades deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora. Suas funções são apresentadas a seguir:

Deliberativas: quando decidem sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.

Consultivas: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.

Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.

Mobilizadoras: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo, assim, para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação. (BRASIL, 2004,p.41)

O Conselho Escolar é composto pelos representantes dos segmentos: pais, alunos, professores, direção e funcionários os quais são eleitos. A constituição de um Conselho Escolar permite o acesso às informações e a descentralização do poder de decisão, uma vez que há diversos interesses e expectativas de diferentes membros da comunidade escolar.

É fundamental que o conselho escolar, no processo de sua construção e constituição, passe por momentos de vivências coletivas nas quais não somente se discuta o significado de um órgão colegiado para a organização político-pedagógica da escola, mas também se defina o tipo de homem, de educação e de sociedade que se deseja construir. (PEREIRA FILHO, 1996, apud OLIVEIRA, MORAES e DOURADO, 2003, p.1)

É no conselho escolar que se materializam todas as opiniões e discussões que circundam o ambiente escolar; os componentes têm esta importante missão de não só expressar seu ponto de vista em relação às temáticas abordadas, mas também ter a consciência de que é representante de um segmento, portanto, precisa ter conhecimento das opiniões de seus pares e manifestá-las. Por isso, os encontros não devem ser esporádicos e podem ser organizados de diversas formas como afirma o autor supracitado:

Logo, é necessário pensar em meios e estratégias que garantam estudos e debates, seminários, encontros, assembleias com os diversos segmentos componentes da comunidade escolar, para que o processo de construção do conselho seja antecipado de condições possibilitadoras da compreensão teórico-prática e política que explicitem a sua necessidade. (PEREIRA FILHO,1996 apud OLIVEIRA, MORAES e DOURADO, 2003, p.1)

Estes estudos e debates servirão de base para a elaboração do projeto pedagógico da escola, pois este trará, além das problemáticas levantadas nas discussões, as soluções para as mesmas.

3.1.1.2 Projeto Pedagógico

Para a elaboração do Projeto Pedagógico (PP) da escola é imprescindível que todos os segmentos da comunidade escolar participem, pois ele é um documento construído a partir da coletividade capaz de constituir toda a organização do trabalho pedagógico e das relações na escola:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 2002, p.2)

O Projeto Pedagógico é a identidade da escola, nele estão expressas as expectativas, os anseios, as prioridades, entre outros, em relação à educação de determinada comunidade escolar. Segundo a autora supracitada, “o projeto político-pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins” (2002, p.3). Esta finalidade da educação exposta no PP da escola caracteriza a concepção de homem que se almeja.

Algumas escolas ainda cometem o equívoco de fazer o PP a partir de um modelo ou apenas fazem uma cópia do documento utilizado por outra escola. Isto acontece quando a escola quer apenas cumprir com questões burocráticas. Como menciona Rios (1992, p.75) “De nada adianta construir um belíssimo plano apenas com a finalidade de apresentá-lo quando for solicitado, para atender às exigências de organismos burocráticos [...]”.

A instituição que age assim não compreende que o processo educativo precisa ter finalidades específicas estabelecidas, portanto ele precisa ser planejado, executado e avaliado para alcançar com êxito o resultado. Quando

um PP é construído através da participação da comunidade, ao lê-lo, conseguimos visualizar a escola neste documento. Nesse sentido, o PP deve ser “vivenciado desde o primeiro momento como parte da dinâmica da prática dos educadores” (RIOS, 1992, p. 75), e possuir algumas características, como as destacadas a seguir:

A concepção de um projeto pedagógico deve apresentar características tais como: a) ser processo participativo de decisões; b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica; e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão. (VEIGA, 2001, p.11 apud BAFFI, 2002, p.2).

Uma escola organizada com os objetivos claros, com um projeto pedagógico bem estruturado e com uma finalidade educacional definida, entre outras funções, contribuirá para o desempenho do trabalho do professor, dando a este, segurança ao planejar seu fazer, de acordo com as necessidades do público que frequenta a escola. Outro aspecto, presente na citação acima, que também é importantíssimo é o fato de conter no PP opções para a superação dos problemas, pois há escolas que na ausência do gestor não conseguem resolvê-los ficando na dependência do aval do mesmo. Portanto, baseada nos princípios que regem a construção de uma proposta pedagógica e a preocupação constante com a atualização desse documento contribui para a efetivação de uma gestão democrática e vice e versa.

A percepção dos aspectos acima referidos como as necessidades do público que frequenta a escola, os problemas enfrentados, a atualização do projeto pedagógico, entre outros, aparecem no momento em que a escola faz uma reflexão acerca do seu trabalho, ou seja, faz uma avaliação.

3.1.1.3 Avaliação da instituição escolar

A avaliação institucional contribui para a melhoria da qualidade de ensino e funciona para a gestão escolar como um instrumento de reflexão quanto às práticas adotadas, uma vez que, segundo Tahim, Alves e Lima

(2012, p.15) “A avaliação institucional constitui-se num instrumento essencial para construção do planejamento e organização da escola”.

Para que essa avaliação consiga contribuir para uma educação de qualidade todos os envolvidos nesse processo devem ter clara a função social da escola. Para que determinada escola está inserida nesta comunidade? Quais são os objetivos pretendidos?

A avaliação da instituição não envolve apenas as pessoas que trabalham na escola. Ela deve envolver toda a comunidade escolar, compreendendo além de professores e funcionários, também os alunos e suas famílias. Desse modo, destaca-se que:

[...] não cabe olharmos para a avaliação institucional como uma alternativa para controlarmos apenas as ações das pessoas que trabalham na escola, sob pena de esquecermos de fora a responsabilidade dos próprios alunos, ou o fundamental papel que têm as famílias dos alunos ou o importante dever que tem o Estado e a sociedade para com a educação pública. (SOUZA, 2005, p. 37).

É preciso que cada um tenha consciência de sua importância dentro do contexto escolar e de como essa tomada de consciência trará mudanças na concepção de ambiente escolar para a comunidade envolvida.

Questões referentes, por exemplo, à melhoria da qualidade de ensino são relevantes de serem apresentadas aos envolvidos no processo educacional para proporcionar um maior envolvimento e comprometimento com a instituição escolar.

Este processo democrático de avaliação engloba desde a análise da documentação da escola; a comparação do percentual de matrícula inicial e final; o desempenho dos docentes, discentes e da equipe técnico pedagógica até a avaliação da infraestrutura. O intuito dessa avaliação é sempre a busca pela melhoria da qualidade de ensino. Além da avaliação da instituição escolar existe outro processo democrático que interfere diretamente na concepção de escola que se almeja, a eleição de gestores.

3.1.1.4 Eleição de gestores

A eleição direta para diretor é outro fator que contribui para a construção de uma gestão democrática. Conforme Schmidt e Skrsypcsak (2017, p.10) “a eleição, sendo um processo democrático, tem a participação da comunidade escolar, que pode avaliar os candidatos e suas propostas” e, assim, escolher qual o melhor perfil de gestor e, conseqüentemente, quais propostas se adaptam melhor à realidade de sua escola.

A eleição de diretores não é ainda uma conquista de todas as escolas, ainda é comum que algumas escolas tenham os seus gestores indicados politicamente, de modo que fiquem subordinadas a esta indicação. Para estes gestores é praticamente impossível exercer uma gestão democrática, uma vez que não podem ir contra situações que lhes são impostas. Contrariando essa posição, compreende-se que:

A eleição de gestores escolares se constitui em uma das conquistas democráticas alcançadas no contexto das reivindicações dos educadores, tornando-se uma forma para romper com a prática unilateral clientelista da indicação política, que delegava aos representantes do legislativo e do executivo a função de escolher e indicar os dirigentes escolares. Em contrapartida, as escolas se transformavam em currais eleitorais onde os gestores buscavam atender aos objetivos de quem os havia colocado no cargo (PARO, 2003 apud SANTOS; BOTLER, 2012, p.4).

É essencial para a gestão democrática essa escolha, sempre considerando a disposição para o diálogo na resolução dos problemas. O gestor é o elo para todos os elementos que caracterizam a implementação da democracia na escola. É através da postura correta deste gestor que se estabelecerá uma organização seja ela pedagógica, administrativa ou financeira.

A organização financeira dá-se através da prestação de contas, mais um fator característico da transparência de uma gestão democrática.

3.1.1.5 Prestação de contas

E por fim e não menos importante também temos como característica da gestão democrática a transparência na divulgação e prestação de contas da escola bem como a fiscalização do uso das verbas destinadas a ela. Almeida (2009) destaca que administrar o orçamento requer: definição de prioridades, cálculo correto dos gastos, elaboração do orçamento geral e prestação de contas transparente, “Numa gestão democrática, a comunidade precisa ser informada de todas as aplicações feitas em benefício da escola” (p.1).

Os gestores que não realizarem a prestação de contas poderão ser responsabilizados civil, administrativa e penalmente pela omissão. Entre outras conseqüências, segundo o portal do Ministério da Educação, FNDE:

Diversas são as conseqüências para aqueles que se omitem no dever de prestar contas, sendo as principais:

- a) suspensão de repasses do PDDE e de suas ações às entidades;
- b) inscrição das entidades e de seus dirigentes em cadastros de inadimplentes;
- c) instauração de processo administrativo e, se for o caso, judicial em desfavor dos responsáveis, com vistas à restituição dos valores (corrigidos monetariamente);
- d) impedimento dos responsáveis licitarem ou contratarem com a administração pública;
- e) inabilitação dos responsáveis para exercerem cargo ou função pública, inclusive cargos eletivos; e
- f) penhora de bens dos responsáveis pela omissão, para garantir o ressarcimento dos valores (corrigidos monetariamente)(2017).

A transparência na prestação de contas possibilita uma maior participação da comunidade escolar, uma vez que, esta irá ter ciência de quais materiais foram adquiridos e a partir de quais verbas, sentindo-se parte na tomada de decisões e também valorizada. E assim, cada vez mais irá participar.

Após esse destaque com clareza dos elementos que compõem uma efetiva gestão democrática, destacam-se posteriormente quais as barreiras que impedem essa efetivação.

3.2 – Desafios da Gestão Democrática

Todos os mecanismos mencionados são importantes para que se consolide uma gestão escolar verdadeiramente democrática. A ampla participação de todos os segmentos que circundam o ambiente escolar é imprescindível nesse sentido. Desse modo, não há lugar para gestores autoritários, que precisam ter e manter o controle das situações.

O principal objetivo é a qualidade na educação. E esta se configura a partir do desenvolvimento da autonomia e da capacidade crítica dos sujeitos, sendo assim, como possibilitar a construção destas características nos educandos se eles não puderem exercitar na escola estas habilidades?

Configuram-se como desafios para a implementação de uma gestão democrática: como possibilitar a efetiva participação e como manter a qualidade na educação.

3.2.1 – Participação: desafio dos gestores

Muitos gestores buscam efetivar a participação, principalmente dos pais que é a mais difícil, através de eventos e festividades organizadas na escola. E mesmo assim, não obtém o público esperado. O ideal em uma gestão democrática é o envolvimento da comunidade para a organização das festas e eventos e não agirem somente como convidados, chegando quando começa e saindo quando termina, não auxiliando na preparação e nem após a festividade. Essa participação necessita ser comprometida, como apontado a seguir:

Não se trata de qualquer tipo de participação. Ao contrário, a participação precisa fazer sentido para o indivíduo – professor, pais, alunos -, para que o seu trabalho seja motivador e para que possam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do seu trabalho, da sua participação e da instituição escolar, como instituição concreta onde a participação se efetiva (CÁRIA e SANTOS, 2014, p.38).

A participação é fator fundamental para a garantia da qualidade na educação. Ao possibilitar a participação à comunidade a escola estará

aproximando cada vez mais este grupo e motivando os envolvidos a fazer a escola crescer como instituição.

3.2.2 – Como manter a qualidade na educação

A qualidade na educação é um tema muito complexo, pois ela é composta por vários elementos, tanto estruturais quanto políticos e pedagógicos. Na educação em nível escolar, há várias questões que envolvem o processo de ensino-aprendizagem, não basta apenas a transferência de conteúdos. O aluno precisa saber relacionar o conteúdo com a aplicabilidade deste, e quanto à organização e gestão do trabalho escolar a escola como um todo deve ter um objetivo em comum e todos contribuírem para o alcance do mesmo. Nesse sentido, pode-se questionar: Que influência a gestão de uma escola tem na qualidade do ensino ofertado? Como a gestão democrática contribui para o melhor aprendizado dos alunos?

A qualidade de ensino é: busca do melhor, de um padrão científico e fundamentado dos conteúdos acumulados e transmitidos. Mas ela é também uma forma de responsividade face aos desafios da sociedade contemporânea. Essa exige um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de se comunicar como um participante do mundo.(CURY, 2002 apud CAETANO, 2008, p. 9).

Portanto, são situações diversificadas e intersociais que possibilitam um melhor aprendizado e a gestão está interligada a esse processo, não dependendo apenas do professor, pois a escola de uma forma geral precisa proporcionar estas experiências aos alunos. Desse modo “a escola de hoje não pode limitar-se a passar informação sobre as matérias, a transmitir o conhecimento do livro didático” (LIBÂNEO, 2004, p.47). O mesmo autor destaca que para que a escola exerça o seu papel na construção da democracia e assim possa proporcionar uma educação de qualidade, é necessário o desenvolvimento de cinco objetivos:

1. Promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos (processos mentais, estratégias de aprendizagem, competências do pensar, pensamento crítico), por meio dos conteúdos escolares.

2. Promover as condições para o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade, da imaginação.
3. Preparar para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional, implicando preparação tecnológica (saber tomar decisões, fazer análises globalizantes, interpretar informações de toda natureza, ter atitude de pesquisa, saber trabalhar junto etc.);
4. Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para integrar o mercado de trabalho;
5. Desenvolver a formação para valores éticos, isto é, formação de qualidades morais, traços de caráter, atitudes, convicções humanistas e humanitárias. (LIBÂNEO, 2004, p.47)

Para atingir os objetivos acima citados é preciso que haja uma coerência entre teoria e prática e que as vivências escolares tenham espontaneidade e permitam a participação democrática.

4 – ANÁLISE DOS DADOS:

Como fora mencionado anteriormente esta pesquisa foi realizada em duas escolas públicas municipais de Ensino Fundamental localizadas em bairros no município de Santana do Livramento/RS.

Sabe-se que o objetivo geral do trabalho é conhecer as estratégias e os desafios para a implementação da gestão democrática. Visando este objetivo foram elaboradas entrevistas e desenvolvidas com representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. A observação de fotos dos eventos e as atas das reuniões também contribuíram para este fim.

Primeiramente, buscou-se compreender qual era o entendimento dos membros da comunidade escolar sobre gestão democrática. Nas entrevistas com as gestoras das escolas percebe-se que as duas escolas destacam o empenho em construir uma gestão democrática. A escola “A” já reconhece como este sendo o modelo de gestão presente na escola, afirmando que a comunidade é bem participativa, porém a escola “B” expressa um sentimento de impotência frente a inúmeras tentativas frustradas de promover a participação da comunidade.

Os representantes dos pais da escola “A”, na entrevista, demonstraram bastante satisfação com o trabalho desempenhado pela escola, destacaram a evolução dos filhos após ingressarem nesta escola e explanaram que em outra escola não tinham um diálogo tão aberto com a direção da escola. A mãe do aluno do 4º ano relatou que “Meu filho estava com dificuldades na leitura e depois que mudou de colégio melhorou bastante, converso toda hora com a diretora e a professora dele”. Os entrevistados falaram que costumam frequentar as reuniões e participam ativamente das festividades da escola, desde a organização até após o evento ajudando na organização da escola. O pai de uma aluna do 2º ano relatou “sempre que eu posso eu ajudo, tenho aparelho de som e quando dá eu coloco o som nas festas”.

Os pais representantes da escola “B” também expressaram satisfação com o trabalho desenvolvido pela escola, mas relataram que só conversam com a direção quando precisam perguntar sobre alguma mudança no horário de aula ou na ausência desta, a mãe de uma aluna do 3º ano relatou que “só pergunto que horas vão sair”. A direção da escola afirmou que uma das

dificuldades encontradas é a não participação da comunidade, nem nas festividades e muito menos para receber os resultados finais de seus filhos a cada trimestre; a gestora externa a frustração quanto a este aspecto e disse que há situações em que precisa ir até a casa dos alunos para resolvê-las, pois os responsáveis não deixam o número do telefone atualizado e, muitas vezes, por uma necessidade de trabalho, fora da cidade, as crianças são deixadas sob os cuidados de uma vizinha. Ela relata que “muitos alunos frequentam a escola pelo medo de perder o benefício social que recebem e também para fazer as refeições no estabelecimento”. Alguns alunos dos anos iniciais chegam sozinhos na escola o que dificulta ainda mais a efetiva comunicação com os pais.

A direção da escola “A” destaca que a realidade dos alunos é bem carente, mas “os pais se esforçam para estarem informados do desempenho dos alunos”. Quando o aluno tem alguma dificuldade que necessite da atenção de algum especialista externo como, por exemplo, fonoaudióloga (o) e a escola consegue através da Secretaria de Educação a assistência desse profissional, “os pais valorizam esta ajuda e levam o filho nas consultas e procuram fazer o que fora recomendado pelo mesmo”.

Na escola “B” a gestora destaca que a carência vai além de bens materiais ou de gêneros alimentícios “Há um abandono geral, uma falta de perspectiva para o futuro que passa de geração para geração. Os alunos, por exemplo, dos anos finais não têm como objetivo a conclusão dos estudos e posteriormente a inserção no mercado de trabalho”. E a mesma demonstra indignação ao expor que “Se há a necessidade do aluno ter o auxílio de um profissional, fora das dependências da escola, e esse apoio é conseguido, os pais de uma forma ou outra encontram razões para não dar continuidade ao tratamento, sempre têm suas próprias conclusões sobre o assunto e não respeitam o diagnóstico desse profissional”.

Para Oliveira, Moraes e Dourado (2008, p.4) “a gestão democrática é a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar [...]”. Comparando o relato das gestoras e dos pais nas entrevistas com a afirmação dos autores pode-se analisar que na escola “A” a gestão está caminhando para a implementação da democracia. Notou-se a preocupação da equipe gestora,

quando reuniu os professores para expor a minha intenção de entrevista, em manter todos informados sobre tudo o que acontecia na escola.

Essa descentralização do poder é muito importante para que todos possam responsabilizar-se pelas ações e decisões. E como por meio da gestão democrática, Ferreiro (2013) destaca que “é possível partilhar decisões”.

Observou-se uma visão de gestão diferente na escola “B”, onde os entrevistados foram imediatamente chamados pela direção e sentiam-se “obrigados” em aceitar responder as questões. Outra situação que demonstra o controle de tudo o que acontece na escola o fato de as entrevistas serem realizadas na sala da direção sob o olhar atento das mesmas e a consulta dos entrevistados a elas para terem a certeza de que estavam respondendo corretamente.

As gestoras da escola têm a consciência de que não conseguem implantar a gestão democrática, mas colocam a culpa na comunidade que não quer participar.

Será que pequenas mudanças em comportamentos costumeiros não seriam um avanço para futuramente alcançar este fim? Pois, muitas vezes são nos pequenos detalhes que se perdem grandes projetos. Se o gestor ficar limitado às paredes de sua sala, não tem como saber quais os problemas enfrentados pelo professor em sala de aula, pelo funcionário na manutenção da limpeza da escola e pelo funcionário que prepara a merenda da escola. Ele precisa estar em contato direto com os alunos e com todos os envolvidos no contexto escolar, dialogando e procurando descobrir os problemas que posteriormente serão resolvidos em conjunto.

Como em cada escola a construção do processo democrático ocorre de diferentes maneiras e não acontece de uma hora para outra, continuarei analisando as entrevistas.

Dentre as características da gestão democrática destacou-se no referido trabalho a implantação de cinco elementos: conselho escolar, projeto pedagógico, avaliação da instituição escolar, eleição dos diretores e prestação de contas. Todos contando, para a eficácia, com a presença de características marcantes como a participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e a transparência das informações a serem compartilhadas com esta comunidade.

A formação do Conselho Escolar acontece nas duas escolas com representantes de todos os segmentos: pais, alunos, professores, funcionários e direção. Na escola “A” as reuniões deste órgão acontecem mensalmente, mais precisamente na primeira terça-feira de cada mês e, segundo relatos dos entrevistados, sempre conta com a presença de todos os representantes ou se tiverem algum impedimento de seu suplente, a cozinheira que fora entrevistada afirmou que: “Já participei do conselho escolar durante muitos anos, só não continuo porque o regulamento não permite”. Na escola “B” as reuniões ocorrem semestralmente; segundo a diretora a decisão por este período tão longínquo foi motivado pela infrequência dos representantes e seus suplentes nos encontros. O que contraria a afirmação de Pereira Filho (1996) apud Oliveira, Moraes e Dourado (2003, p. 1) “Logo é necessário pensar em meios e estratégias que garantam estudos e debates, seminários, encontros, assembleias [...]” apenas reuniões em determinados períodos não darão conta de atender as demandas deste órgão e o mesmo não conseguirá corresponder as suas obrigações como deve.

As reuniões, na escola “A”, são organizadas e conduzidas pelo presidente do conselho, não sendo necessária a intervenção do gestor para tal fim. Na escola “B”, a diretora afirma que precisa avisar durante uma semana e ficar lembrando os interessados sobre a data da reunião deste conselho. Ela também precisa fazer a pauta da reunião e conduzi-la, assim como, no desenrolar da reunião, ir sugerindo o que pode ser feito, caso contrário o silêncio impera e não há nenhuma discussão. Segundo ela, “ninguém quer se envolver para não ter trabalho”. A mãe do aluno do 2º ano frisou que: “Eu não tenho dinheiro para ajudar”. Muitos acreditam que a contribuição para o trabalho precisa ser pecuniária.

O funcionamento de um Conselho Escolar atuante faz com que os pais fiquem mais informados sobre o que acontece na escola e também possam estar mais próximos da direção, dos professores e dos funcionários. O diálogo e a comunicação são essenciais para uma boa relação social e este órgão é o mediador para que isto aconteça da melhor forma. Este diálogo gerará uma relação de respeito entre família e escola, pois os pais compreenderão e auxiliarão em algumas tomadas de decisões da escola, tendo conhecimento do que ocasionou tal atitude e não criticarão apenas por criticar. No momento em

que eles têm o conhecimento das situações, com certeza vão contribuir para a resolução, por isso, nada adianta a escola ficar centrada em apenas a opinião de poucos se depois ela precisa da compreensão e auxílio da maioria. Não é um processo fácil, gera muitas discussões e muitas vezes acirradas, mas é necessário para implementar a democracia em um ambiente que deve ser totalmente democrático.

A partir das informações expostas em relação a uma escola e outra, verifica-se então mais uma diferença. A escola “B” mesmo tendo um conselho escolar constituído não consegue descentralizar o poder de decisão da figura do gestor. E conforme Pereira Filho (1996) apud Oliveira, Moraes e Dourado (2003, p.1) “É fundamental que o conselho escolar, no processo de sua construção e constituição, passe por momentos de vivências coletivas [...]” sendo essencial a participação de todos com contribuições e discussões coletivas.

Os entrevistados ao serem questionados sobre o Projeto Pedagógico da escola afirmaram conhecê-lo, pois no início do ano letivo ele é apresentado, mas o conhecimento desse documento é apenas superficial. O que observamos através do relato da servente da “escola A”: “na primeira reunião no início do ano a direção nos mostrou algumas normas deste documento”.

Na escola “A”, consegui ter acesso a esse documento e ao lê-lo pude perceber que fora elaborado considerando algumas características que, segundo Veiga (2001) apud Baffi (2002), o projeto político pedagógico precisa ter, entre elas: ser processo participativo de decisões; mostrar a organização do trabalho pedagógico; explicitar os princípios baseados na autonomia da escola; conter opções na direção de superar problemas; explicitar o compromisso com a formação do indivíduo, pois no documento da escola constava toda a proposta pedagógica e algumas alternativas, caso ocorresse algum empecilho; também estava descrito as regras e formas de procedência em situações que fugissem da rotina, como, por exemplo, na falta de algum professor ficaria o supervisor responsável pela turma e assim reforçando o compromisso, afirmado pela autora acima referida, com a formação do indivíduo.

Na escola “B” a gestora disse que o documento havia sido recentemente reformulado, estando no Conselho Municipal de Educação para

aprovação, não tendo ainda uma cópia impressa, pois estava aguardando para a correção de qualquer alteração apontada pelo órgão acima referido. Compreende-se o fato de possível alteração no documento, mas a escola precisa ter uma cópia do mesmo disponível para consulta.

Em ambas as escolas, foi possível perceber que o documento não se originou a partir de um processo democrático de decisões, pois fora apresentado no início do ano letivo sem qualquer reunião para discuti-lo. Para Veiga (2002, p.2) “O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico [...]”. Analisa-se que entre os entrevistados apenas os professores relataram que participaram da sua elaboração, mas os funcionários, os pais e os alunos não.

O projeto pedagógico precisa ser considerado pelas escolas como um dos documentos de maior importância. Por exemplo, ao serem consideradas, na sua elaboração, as práticas pedagógicas dos professores não existirão tantos problemas sobre a forma de ensinar dos mesmos. A escola conseguirá traçar um perfil de cidadão que almeja e os docentes, tendo conhecimento e ajudando a construir este perfil, conseguirão através de suas aulas e de seus projetos a coerência entre teoria e prática. Pois, de nada adianta um Conselho Escolar atuante, constituído por um processo democrático, um Projeto Pedagógico de acordo com a realidade social da comunidade, construído com a colaboração de todos, se dentro da sala de aula existe aquele professor autoritário e detentor de todo o conhecimento, que não permite aos alunos expressarem suas opiniões e críticas sobre determinados assuntos. Precisa existir esta conexão entre o exposto nos documentos sejam eles: Regimento Escolar ou Projeto Pedagógico e a prática pedagógica seja ela dentro ou fora da sala de aula.

Em relação à avaliação da instituição escolar, ambas escolas não realizam nenhum tipo de avaliação interna, apenas a escola “A” participou da avaliação feita em relação aos conhecimentos nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática que geram o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) da escola. A média desse índice no município gira em torno de 3,5 (três e meio) e esta escola conseguiu atingir 4,9, um resultado acima da média municipal, mas ainda considerado baixo para o pretendido com esta avaliação.

Para que a escola consiga melhorar em vários aspectos e não só os aspectos cognitivos, é necessária que haja uma reflexão e uma avaliação, após cada evento, cada atividade, pois conforme Tahim, Alves e Lima (2012) “A avaliação institucional constitui-se num instrumento essencial para construção do planejamento e organização da escola”.

Através desta avaliação serão ressaltados os pontos positivos e conseqüentemente se dará a valorização do trabalho coletivo e também serão repensados os pontos negativos para que não aconteçam novamente. Esta reflexão e avaliação é mais um marco na implementação da gestão democrática.

No que concerne a eleição dos gestores, todos os entrevistados afirmaram que acontece nas escolas de forma direta, através do voto secreto estando de acordo com o que ressalta Schmidt e Skrsypcsak (2017, p. 10) sobre esse processo “a eleição, sendo um processo democrático, tem a participação da comunidade escolar, que pode avaliar os candidatos e suas propostas”. Há a constituição da comissão de eleição que organiza todo o processo eleitoral para que ele ocorra de forma justa. A eleição é um ato democrático que permite ao eleitor uma posição tranquila para analisar as propostas, ver quais as que são possíveis de serem realizadas e as que são utopias. Permite também ao candidato, caso seja eleito, a realização de um trabalho sério e de acordo com suas propostas, sem ter que estar agradando este ou aquele que o indicaria se assim fosse.

Na escola “A”, participam da escolha da equipe diretiva os professores, funcionários, pais de alunos e os alunos maiores de doze anos. Na escola “B”, os alunos não participam deste momento. A participação dos alunos na eleição é um ponto positivo, principalmente para a escola que tem como objetivo construir um cidadão crítico capaz de tomar decisões e contribuir para uma sociedade livre, justa e solidária. A aluna do 9º ano da escola “A” destacou que: “gosto muito de participar das eleições para diretor da escola, me sinto importante”. E a partir desta fala, fica o questionamento: Como proibir a participação dos alunos nesse processo se eles são os maiores interessados? Se são eles que conviverão diariamente com a postura autoritária de um gestor que não considera aspectos da realidade deste aluno? Que não consegue tornar flexível alguma regra em virtude de perder a sua autoridade?

Esta participação dos alunos ampliará as discussões e análises das propostas no ambiente familiar e também escolar, pois o aluno só se interessará pelo processo se ele for sujeito ativo do mesmo.

A escola “B” poderia adotar esta sistemática, uma vez que precisa da participação mais efetiva da comunidade onde está inserida. Quem sabe esta já não seria uma boa alternativa para atingir este propósito? Além despertar nos alunos o senso de responsabilidade pelos atos cometidos, iria mostrar-lhes o quanto a opinião dos mesmos é importante.

Quanto à prestação de contas, último item a ser analisado dentre as características da gestão democrática das escolas, analisa-se que a escola “A”: pela periodicidade com que realiza as reuniões do conselho escolar, ou seja, mensalmente; pela disponibilidade de mais recursos humanos em organizar eventos; pelo desenvolvimento de atividade extraclasse como a banda marcial da escola; pela presença nas reuniões, em sua maioria, da comunidade escolar, consegue realizar com mais eficácia a prestação de contas, uma vez que quanto mais desenvolver atividades, mais deverá prestar contas.

A gestora da escola “B” relatou que tem inúmeros materiais sem serventia, principalmente para os professores, que foram comprados em gestões anteriores com verbas do PDDE sem consultá-los sobre a real importância destes materiais. Além disso, foram comprados com a verba que não era destinada a este fim. Assim, a escola ficou com os valores bloqueados até a prestação correta das contas e devolução do dinheiro gasto de modo indevido.

Ela relatou também que ainda considera-se inexperiente em lidar com estas verbas, que faz tudo com muita cautela e sempre quando realizam algum evento que demanda a prestação de contas a faz, mas poucos pais demonstram interesse em saber. Para Almeida (2009, p.1) “Numa gestão democrática, a comunidade precisa ser informada de todas as aplicações feitas em benefício da escola” deve atingir o maior número de pessoas que compõem a comunidade escolar e não só a minoria.

A gestora da escola “A” apontou como uma das maiores dificuldades encontradas para implementar a gestão democrática questões que estão além das possibilidades da escola, como questões que envolvem manutenções de grande porte. A partir desta interpretação da gestora, compreende-se a

preocupação da mesma em ofertar uma educação de qualidade com estruturas e ambiente adequados para a comunidade escolar como um todo. Esta dificuldade externada pela diretora está atrelada ao fato de ela querer trazer os membros da comunidade escolar mais vezes para dentro da escola e ficando limitada pela falta de espaço para acomodá-los.

Já a gestora da escola “B” colocou a participação dos pais como sendo o maior entrave para a gestão democrática, precisando nas reuniões primeiramente os gestores da escola direcionar as ideias para, com muita dificuldade, a comunidade ir sugerindo ou apenas concordando com as ideias pré-estabelecidas. Em diversas situações que se fizeram necessárias a presença dos pais na escola a direção precisou ir até a casa de alguns alunos.

Na escola “A” entre as estratégias utilizadas para conseguir promover a participação, principalmente dos alunos, estão: a criação do grêmio estudantil e de uma rádio escolar. O grêmio estudantil, com representantes de todas as turmas dos anos finais do Ensino Fundamental, realiza suas reuniões e as demandas ou sugestões são levadas nas reuniões do Conselho Escolar. Nesta escola podemos perceber que há vários espaços criados para as discussões. A rádio na escola funciona no horário do recreio; além de ser um canal de informação para todos da escola, contribui para o fortalecimento das relações interpessoais. Através da divisão de tarefas, a rádio proporciona o desenvolvimento da autonomia, da participação e da responsabilidade.

A escola “A” apresenta mais um aspecto positivo que facilita a proximidade do aluno com a escola: o acesso a internet, seja para realizar pesquisas e trabalhos solicitados pelos professores, ou a pesquisa de alguns temas de sua curiosidade, sempre com a supervisão de um professor e a possibilidade de acesso em dias e horários marcados para as redes sociais.

Na escola “A” há projetos e festividades que não dependem se a direção quer fazer ou não, já existe uma tradição em fazê-los e a comunidade já se organiza para tais, assim como os professores, facilitando a execução dos mesmos. A escola “B” consegue realizar algumas festividades características de datas comemorativas, mas recebe um público considerado pequeno para o número de alunos, a diretora relata que inclusive com os anos finais já não é possível realizar algumas festividades, pois nem mesmo os alunos comparecem.

Percebe-se que os aspectos culturais da comunidade interferem diretamente na forma como compreendem a relação entre família e escola ou vice e versa. A falta de comprometimento dos pais apontada pela gestora da escola “B” faz com que o aprendizado não aconteça como esperado. Uma professora relatou que estava mais uma vez tentando aplicar a metodologia da “Tarefa para casa”, que por, várias vezes, não deu certo, mas que ela considera essencial para que o aluno consiga juntamente com os responsáveis perceber quais as suas maiores dificuldades e também o utiliza como um reforço do que fora aprendido em aula.

Quanto à execução dos projetos, os professores da escola “A” externaram que sempre conversam com a coordenadora e com a gestora da escola apresentando as ideias para desenvolverem novos projetos e que a equipe consegue dar todo o suporte para que ele possa ser concretizado; relatam também que têm autonomia na escola e que o diálogo sempre foi mantido para desenvolver um trabalho de qualidade, sem existir competitividade entre professores e diretores, o que muitas vezes ocorre, pois o diretor vê o trabalho do professor dar certo e já toma posse do projeto dizendo ser ideia sua.

Na escola “A” percebe-se uma continuidade no trabalho dos professores, uma vez que, todos dos anos finais são efetivos e os dos anos iniciais estão há um certo tempo na escola. Esse fator é muito relevante para a construção da confiança, do companheirismo e principalmente o conhecimento do perfil deste profissional. Para uma gestão que precisa descentralizar o poder é essencial saber em quem confiar determinadas tarefas e saber que serão executadas para o bom andamento do trabalho.

Na escola “B” apesar de todos os professores dos anos finais também serem efetivos, há uma rotatividade na contratação dos professores dos anos iniciais que prejudica ano a ano a organização da escola, pois sempre precisam voltar ao início, por exemplo, apresentação do PP e dos planos de estudos, bem como uma adaptação à metodologia utilizada pelo professor e este se adaptando à sistemática da escola.

Quando os gestores já conhecem o perfil dos seus professores e estes consecutivamente conhecem o perfil dos seus alunos fica mais fácil desenvolver uma metodologia que converse com a realidade destes, que

desperte o interesse e assim possibilite uma maior aceitação, participação e colaboração. O sentimento de confiança fica mais presente. Porém, quando há uma rotatividade no quadro de pessoal, o que acontece na escola “B”, não se consegue estabelecer uma relação de confiança, pois segundo a diretora as trocas chegavam a ser feitas duas vezes ao ano em algumas turmas. Quando os alunos adaptavam-se a nova professora, trocavam-na. Neste município que é realizada a pesquisa faz quatorze anos que não há concurso para professores dos anos iniciais, por isso, a rotatividade nas escolas.

Deve ser este um dos motivos pelo qual a gestão da escola opte por transcrever os projetos e entregá-los prontos para os professores apenas executá-los. O que já não desperta o mesmo interesse do professor e nem possibilita a ele conquistar o interesse dos alunos, uma vez que não fora pensado e planejado por ele e, em relação aos alunos, não fora pensado de acordo com a sua realidade, de acordo com o perfil desta turma. Conviver com os alunos nos corredores da escola é muito diferente de participar das alegrias e frustrações presenciadas em sala de aula.

Em relação à troca de professores, são nessas situações que vemos o quanto a participação da comunidade é relevante, pois na escola “A”, quando existia qualquer rumor em relação a este aspecto, a comunidade reunia-se e não permitia que o poder público interferisse na rotina da escola sem apresentar justificativas plausíveis.

Percebe-se então que a rotatividade no quadro de pessoal, na escola “B” é mais uma dificuldade encontrada para implementar a gestão democrática, precisando a escola adotar algumas medidas autoritárias para conseguir o desenvolvimento de alguns projetos e atividades. Esse rodízio interfere na qualidade da educação ofertada, pois cada professor tem uma metodologia e a forma como irá ou não desenvolver o pensamento crítico do aluno, o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural, a preparação para a tomada de decisões e a forma como interpreta as informações de toda a natureza, como nos aponta Libâneo (2004), é que determina se há um aprendizado eficaz.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi conhecer as estratégias e os desafios usados para implementar a gestão democrática em duas escolas públicas pesquisadas. Utilizou-se a entrevista para a coleta dos dados e através da análise da compreensão sobre gestão democrática de todos os membros da comunidade escolar foi possível constatar que dependendo da concepção cultural, ou seja, do padrão de comportamento e dos valores elegidos como a cultura de determinado grupo ao qual a comunidade pertença é a interpretação e relevância para os mesmos sobre o referido tema.

A partir desta análise pode-se destacar que o tema gestão democrática, assim como outros relacionados a características desta gestão, precisam ser estudados e debatidos para facilitar a compreensão acerca destes assuntos.

A escola “A”, preocupada com a organização da mesma e querendo possibilitar a todos a participação e autonomia, está caminhando rumo à construção de uma gestão democrática. Nota-se que entre as estratégias para esse fim estão: a constituição do conselho escolar, permitindo que os integrantes organizem a pauta das reuniões bem como consigam na coletividade discutir aspectos do interesse de todos; a criação de espaços para que os alunos não só possam expressar suas opiniões, sugerir soluções para os problemas, dentre outras participações, mas também possam utilizá-los como fonte de informação, facilitando o diálogo e a comunicação, como o grêmio estudantil e a rádio escolar; assim, os alunos sentem-se confortáveis em conversar com seus pares e conseguem expor com mais facilidade suas opiniões sobre diversos temas.

Entre os desafios encontra-se o fato de proporcionar uma maior participação da comunidade na construção do PP da escola para que esta tenha o conhecimento do documento e se sinta parte desta construção. Outro aspecto considerado relevante é a avaliação da instituição escolar; a escola deve refletir sobre a forma como o trabalho está sendo conduzido e destacando os pontos positivos e negativos, para saber se continua agindo de determinada forma ou planeja uma nova atitude. Estes aspectos mencionados anteriormente não estão presentes na construção do processo democrático de ambas as

escolas pesquisadas e podem ser apontados como dificuldades para a implementação da gestão democrática.

Problemas na infraestrutura da escola “A” também foram apontados como aspectos que dificultam a implementação da gestão democrática. Assim como considero a ausência de algumas salas para a escola “B” a causa da desorganização e da falta de estímulo para a realização de um trabalho com mais qualidade. A não existência de educação infantil em uma comunidade com muitas crianças na faixa etária de quatro e cinco anos demonstra um descaso do poder público. Estes aspectos fogem da alçada da escola, mas através da mobilização da comunidade esta demanda talvez já tivesse sido sanada.

Na escola “B”, além dos motivos mencionados anteriormente, há questões relacionadas à postura autoritária da gestora. Apesar de serem detalhes que no dia a dia passam imperceptíveis, fazem toda a diferença ao estarem em um ambiente que depende da coletividade.

Foi apontada como a principal dificuldade da escola “B” a participação da comunidade. Este quesito parece ser um subterfúgio para responsabilizar apenas uma parte dos atores envolvidos: a comunidade. A participação da comunidade é solicitada apenas em alguns momentos, porém deve ser intensa em todos os aspectos decisórios, envolvendo a descentralização das responsabilidades, na exposição dos interesses comuns e na transparência das ações. Não se observou, nesta escola, nenhuma estratégia significativa para a implementação da gestão democrática.

Considero relevante para uma futura pesquisa uma análise minuciosa, utilizando outros instrumentos para a coleta dos dados, das contribuições que a gestão democrática trouxe para melhorar a qualidade do ensino em cada uma das escolas envolvidas na pesquisa. Porém, como as escolas ainda estão em processo de construção desta gestão, há a necessidade de melhoria dos aspectos acima referidos para contemplar este item da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daniela. **Como garantir uma gestão financeira eficiente**. Revista Nova Escola. Abril, 2009. Disponível em:<<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/786/como-garantir-uma-gestao-financeira-eficiente>> Acesso em 16 set 2017.

BAFFI, Maria Adelia Teixeira. **Projeto Pedagógico: um estudo introdutório**. Pedagogia em Foco, Petrópolis, 2002. Disponível em: <http://www.portal.santos.sp.gov.br/seduc/e107_files/downloads/planejamento2009/proj_polit_pedag.pdf>. Acesso em: 02 maio 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Disponível em:< > Acesso em: 20 março 2018 .

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/96. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 06 maio 2018.

CÁRIA, Neide Pena; SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão e Democracia na Escola: Limites e desafios**. Universidade do Vale do Sapucaí, Brasil, Jul/Dez. p. 27-41. Disponível em:<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1>. Acesso em: 06 maio 2018.

FERREIRA, Edmar Lucas. **Descentralização do Poder: A prática da gestão democrática e participativa na escola**. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/descent.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática**. Alternativa, 2004. Disponível em: <http://www.ifomep.org.br/ava/cursos/aperfeicoamento/gestao_tempo/aula7.pdf>. Acesso em: 03 maio 2018.

MALHEIRO, João. **Projeto Político-Pedagógico: Utopia ou Realidade?** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol 13, n. 46, enero-marzo, 2005, p. 79-104. Fundação Cesgranrio. Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399537933006>>. Acesso em: 04 maio 2018.

MARQUES, Luciana Rosa. **A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares**. Educ. Soc., Campinas , v. 33, n. 121, p. 1175-1194, dez. 2012. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010173302012000400014&script=sci_abs tract&lng=pt>. Acesso em 06 maio 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA - **Programa nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:**

conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/ elaboração Genuíno Bordignon. – Brasília: MEC, SEB, 2004.

Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

OLIVEIRA, ANA CRISTINA PRADO DE e CARVALHO, CYNTHIA PAES DE. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.** Rev. Bras. Educ.[online]. 2018, vol.23 [citado 2018-05-03], e230015. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782018000100211&lng=pt&nrm=iso> . Acesso em: 05 mar 2018.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, LuizFernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** Disponível em:

<http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 10 set 2017.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Conversando um pouco mais sobre conselho escolar.**Disponível em: < http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/saibamais_4.pdf> . Acesso em: 13 set 2017.

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola: Sobre prestação de contas.

Ministério da Educação Disponível em:

<<http://www.fnnde.gov.br/programas/pdde/perguntas-frequentes/item/10736-pf-sobre-presta%C3%A7%C3%A3o-de-contas>>. Acesso em: 04 maio 2018.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Significado e pressupostos do projeto pedagógico.** TA Rios - Série Idéias, 1992 - demandanet.com Disponível em: <http://demandanet.com/portal/arquivos/documentos_escolares/regimentos_escolares/2010_sugestao_eugenio_significado_pressupostos_do_projeto_ped.pdf> Acesso em: 02 maio 2018.

SANTOS, José Everaldo dos; BOTLER, Alice Miriam Happ. **ELEIÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM PERNAMBUCO: AUTONOMIA DA COMUNIDADE ESCOLAR OU INDUÇÃO DEMOCRÁTICA.**GT05-Estado e Política Educacional, 35ª Reunião Anual Anped. Disponível em:<http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt05-1996_int.pdf>. Acesso em: 05 maio 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de Souza. **Gestão e avaliação da educação escolar.** Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba : Ed. da UFPR. 2005, p.32-38. 42. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u2_eixo2_2.pdf>. Acesso em: 05 maio 2018.

SKRSYPCSAK, Daniel; SCHMIDT, Camila Luiza. **ELEIÇÃO DE DIRETORES: PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO NA GESTÃO ESCOLAR.**

Disponível em:

<faifaculdades.edu.br/eventos/SEMIC/6SEMIC/arquivos/resumos/RES12.pdf>. Acesso em: 15 setembro 2017.

TAHIM, Ana Paula Vasconcelos de Oliveira; ALVES, Liduína Lopes; LIMA, Marcos Antônio Martins. **A gestão escolar e a avaliação institucional: observações, segundo os diretores municipais de fortaleza**- CE. XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP - Campinas – 2012. Disponível

em:<http://www.infoteca.inf.br/endipec/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/3103c.pdf>. Acesso em: 19 set 2017.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico: uma construção coletiva.** Livro: Projeto Político Pedagógico da escola: uma

construção possível. 14ª edição. Papirus, 2002. Disponível em:

<https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/mod/folder/view.php?id=171852> Acesso em 18 setembro 2017.

VILARINO, Josiane Benedito; ROCHA, Juliana dos Santos; MALDONADO, Luciene. **Gestão Escolar: Por uma Práxis Transformadora.** Seminário de Educação, Conhecimento e Processos Educativos, v.1, 2015. Disponível em:

<<http://periodicos.unesc.net/seminarioECPE/article/view/2207>>. Acesso em: 05 maio 2018.

ANEXO A- ENTREVISTA COM A DIREÇÃO

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se ao projeto de Monografia de Especialização intitulada “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, desenvolvido no Curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional/UFSM, de autoria de Magda Patricia Pereira Leal, sob a orientação de Carmen Damaris da Silva.

A presente pesquisa tem como objetivo conhecer as estratégias e desafios para a implementação da gestão democrática.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista **realizada** **com**
....., **no**
dia.....

- 1) Qual a forma de escolha dos dirigentes?
- 2) Nesta escola existe CPM?
- 3) Nesta escola existe Conselho Escolar?
- 4) Os membros do Conselho Escolar e do CPM foram eleitos?
- 5) Com que frequência acontecem as reuniões do Conselho Escolar e do CPM?
- 6) A escola possui PP (Projeto Pedagógico)?

- 7) A escola possui Regimento Escolar?
- 8) O PP e o Regimento Escolar são documentos conhecidos pela comunidade?
- 9) Como ocorre a participação da comunidade escolar? E com que frequência?
- 10) A escola possui projetos em parceria com outras instituições (ex.: voluntários)?
- 11) A comunidade externa utiliza algum espaço da escola? Qual?
- 12) Quais os desafios e as dificuldades encontrados para implementar a gestão democrática?
- 13) Caracterize o modelo de Gestão que predomina em sua escola.

Eu,abaixo assinado, entrevistado (a) para a monografia de especialização “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

Nome do entrevistado

Data: ____ de _____ de _____.

ANEXO B- ENTREVISTA COM PROFESSORES

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se ao projeto de Monografia de Especialização intitulada “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, desenvolvido no Curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional/UFSM, de autoria de Magda Patricia Pereira Leal, sob a orientação de Carmen Damaris da Silva.

A presente pesquisa tem como objetivo conhecer as estratégias e desafios para a implementação da gestão democrática.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista **realizada**
com....., **no**
dia.....

- 1) Qual a forma de escolha dos dirigentes?
- 2) Nesta escola existe CPM?
- 3) Nesta escola existe Conselho Escolar?
- 4) Os membros do Conselho Escolar e do CPM foram eleitos?
- 5) A escola possui PP (Projeto Pedagógico)?
- 6) A escola possui Regimento Escolar?

- 7) Você conhece o PP e o Regimento Escolar da escola? Participou da elaboração desses documentos?
- 8) Caracterize o modelo de Gestão que predomina em sua escola.
- 9) Você consegue desenvolver com autonomia seus projetos? Recebe apoio dos gestores da escola?

Eu,abaixo assinado, entrevistado (a) para a monografia de especialização “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação” autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

Nome do entrevistado

Data: ____ de _____ de ____.

ANEXO C- ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se ao projeto de Monografia de Especialização intitulada “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, desenvolvido no Curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional/UFSM, de autoria de Magda Patricia Pereira Leal, sob a orientação de Carmen Damaris da Silva.

A presente pesquisa tem como objetivo conhecer as estratégias e desafios para a implementação da gestão democrática.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista **realizada** **com**
....., **no**
dia.....

- 1) Qual a forma de escolha dos dirigentes?
- 2) Nesta escola existe CPM?
- 3) Nesta escola existe Conselho Escolar?
- 4) Os membros do Conselho Escolar e do CPM foram eleitos?
- 5) Você participa das reuniões promovidas pelo Conselho Escolar e pelo CPM da escola?

- 6) Você participou da elaboração do PP (Projeto Pedagógico) e do Regimento Escolar?
- 7) Como você participa das decisões tomadas na escola? E com que frequência?
- 8) A escola possui projetos em parceria com outras instituições (ex.: voluntários)?
- 9) A comunidade externa utiliza algum espaço da escola? Qual?

Eu,abaixo assinado, entrevistado (a) para a monografia de especialização “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

Nome do entrevistado

Data: ____ de _____ de _____.

ANEXO D- ENTREVISTA COM OS PAIS

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se ao projeto de Monografia de Especialização intitulada “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, desenvolvido no Curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional/UFSM, de autoria de Magda Patricia Pereira Leal, sob a orientação de Carmen Damaris da Silva.

A presente pesquisa tem como objetivo conhecer as estratégias e desafios para a implementação da gestão democrática.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista **realizada** **com**
....., **no**
dia.....

- 1) Qual a forma de escolha dos dirigentes?
- 2) Nesta escola existe CPM?
- 3) Nesta escola existe Conselho Escolar?
- 4) Os membros do Conselho Escolar e do CPM foram eleitos?
- 5) Você participa das reuniões promovidas pelo Conselho Escolar e pelo CPM da escola?

- 6) Você participou da elaboração do PP (Projeto Pedagógico) e do Regimento Escolar?
- 7) Como você participa das decisões tomadas na escola? E com que frequência?
- 8) A escola possui projetos em parceria com outras instituições (ex.: voluntários)?
- 9) A comunidade externa utiliza algum espaço da escola? Qual?

Eu,abaixo assinado, entrevistado (a) para a monografia de especialização “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

Nome do entrevistado

Data: ____ de _____ de ____.

ANEXO E –ENTREVISTA COM OS ALUNOS

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO À DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se ao projeto de Monografia de Especialização intitulada “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, desenvolvido no Curso de Especialização à Distância em Gestão Educacional/UFSM, de autoria de Magda Patricia Pereira Leal, sob a orientação de Carmen Damaris da Silva.

A presente pesquisa tem como objetivo conhecer as estratégias e desafios para a implementação da gestão democrática.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista **realizada** **com**
....., **no**
dia.....

- 1) Qual a forma de escolha dos dirigentes?
- 2) Nesta escola existe CPM?
- 3) Nesta escola existe Conselho Escolar?
- 4) Os membros do Conselho Escolar e do CPM foram eleitos?
- 5) Você participa das reuniões promovidas pelo Conselho Escolar e pelo CPM da escola?

- 6) Na escola há grêmio estudantil?
- 7) Como você participa das decisões tomadas na escola? E com que frequência?
- 8) A escola possui projetos em parceria com outras instituições (ex.: voluntários)?
- 9) A comunidade externa utiliza algum espaço da escola? Qual?

Eu, abaixo assinado, entrevistado(a) para a monografia de especialização “Gestão Democrática: desafios e dificuldades na implementação”, autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

Nome do entrevistado

Data: ____ de _____ de ____.

