

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

Clarice da Silva

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA
DA REDE MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO: INTEGRANDO
ESCOLA E COMUNIDADE**

São Francisco de Paula, RS.

2018

Clarice da Silva

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA
DA REDE MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO: INTEGRANDO
ESCOLA E COMUNIDADE**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a. Ms. Natália Pergher Miranda

São Francisco de Paula, RS.

2018

Clarice da Silva

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA
DA REDE MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO: INTEGRANDO
ESCOLA E COMUNIDADE**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de Junho:

Natália Pergher Miranda, Ms. (UAB/UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Debora Ortiz de Leão, Dra. (UFSM)

Debora Teixeira de Mello, Dra. (UFSM)

Liliana Soares Ferreira, Dra. (UFSM)
(Suplente)

São Francisco de Paula, RS

2018

RESUMO

A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO: INTEGRANDO ESCOLA E COMUNIDADE

Autora: Clarice da Silva

Orientadora: Prof. Ms. Natália Pergher Miranda

O presente trabalho busca compreender como acontece a gestão democrática participativa em uma escola da rede Municipal de Novo Hamburgo/RS na perspectiva dos professores e da comunidade escolar a fim de conhecer e analisar as ações desenvolvidas no processo de gestão participativa para integrar a escola e comunidade. Como objetivos específicos, buscou-se: a) analisar o projeto político pedagógico e o plano de ação, para identificar a proposta de gestão adotada pela escola; b) compreender o conceito de gestão de uma representação de cada segmento da escola pesquisada; c) discutir a partir dos dados apresentados, alternativas para melhorar a gestão democrática na escola. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de um questionário, com representantes de cada segmento (direção, pais, alunos e funcionários). Foi possível perceber, através da pesquisa, que a equipe gestora precisa se mobilizar melhor na conscientização e participação da comunidade escolar, para ampliar cada vez mais a participação na tomada de decisões nos assuntos da escola, tornando essa comunidade ativa dentro e fora dos muros da escola.

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

ABSTRACT

THE BUILDING OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A SCHOOL IN THE CITY OF NOVO HAMBURGO NETWORK: INTEGRATING SCHOOL AND COMMUNITY

Author: Clarice da Silva

Advisor: Prof. Ms. Natália Pergher Miranda

The present study tries to understand as democratic participatory management in Municipal School of Novo Hamburgo/RS in the perspective of teachers and the school community in order to meet and review the actions developed in the process of participatory management, to integrate school and community. specific objectives are to: a) analyze the design pedagogical and political action plan, to identify the management proposal adopted by the school; b) understand the concept of managing a representation of each segment of the research school; c) discuss from the data presented, alternatives to improve democratic management in school. For this, a qualitative research through a questionnaire, with representatives from each segment (Director, parents, students and staff). It was possible to realize, through research, that the management team needs to mobilize better awareness and participation of the school community, to enlarge each

Key words: democratic management; Participation; school community.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DELIMITANDO O PROBLEMA DA PESQUISA	9
3 EXPLORANDO O TERRITÓRIO DA PESQUISA: A ESCOLA	14
4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES NA ESCOLA ESTUDADA.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A - Questionário para a coleta de dados	26

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tivemos inúmeras mudanças em nossa sociedade, tanto no que diz respeito às práticas políticas, como também social, cultural e econômica. É de consenso que vivemos um momento de efetiva mudança e que esse processo determina novos paradigmas sociais. É em função destes novos paradigmas, pensando em um contexto global, que as mudanças no sistema educacional se inserem. Os processos educativos, desta forma, buscam práticas que visam à participação e a democratização.

A gestão escolar tem a função de descentralizar o movimento administrativo e pedagógico no sistema de ensino. O resultado, seguramente, será uma crescente autonomia, considerando as inovações da implantação do processo que envolve a gestão participativa no contexto de escolas públicas.

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.

Conforme Paro (2006), a gestão escolar está inserida em um contexto histórico determinante que não existe neutralidade neste âmbito. O universo social, político, econômico é ao mesmo tempo criador e criatura, e suas manifestações são definidoras de todas as ações provenientes deste contexto.

Sendo assim, o desenvolvimento deste trabalho partiu de inquietações relacionadas as minhas experiências de formação acadêmica e profissional na área da educação. Durante toda a minha graduação em Pedagogia, sempre os assuntos relacionados à gestão escolar me chamavam muito atenção, pois o contexto da escola em que trabalhava, e realizei os estágios, tinha outra realidade, bem diferente do que estudava. Ou seja, a gestão não era democrática, uma vez que ainda se tratava em alguns aspectos de espaços autoritários e hierarquizados. Então, em meados de 2014, ingressei no município de Novo Hamburgo, onde fui nomeada para assumir duas turmas de 4º ano, e me deparei com um sistema diferente, mas na prática muitas coisas ainda estavam num sistema de autoritarismo e hierarquia, apesar da rede municipal de ensino ter uma Lei de Gestão Democrática no Ensino Público (Lei Municipal nº 2.015/2009), e ter a escolha dos Diretores das escolas públicas municipais através de eleições diretas.

Assim, o presente trabalho busca compreender como acontece a gestão democrática em uma escola da rede Municipal de Novo Hamburgo, na perspectiva dos professores e da comunidade escola, diante da reconhecida importância da interação da família na escola, na aprendizagem dos alunos. Para isso, está estruturado em três capítulos, onde o primeiro delimita o problema da pesquisa trazendo uma discussão teórica sobre os conceitos de gestão democrática participativa, interligado aos instrumentos da gestão democrática da escola como o Projeto Político Pedagógico e a importância da participação da família na escola. No segundo capítulo se explora o território da pesquisa, a escola apontando sua formação histórica e suas características. O terceiro capítulo aponta os resultados da pesquisa realizada na escola, a qual se constatou que a equipe gestora precisa se mobilizar melhor na conscientização e participação da comunidade escolar, para ampliar cada vez mais a participação na tomada de decisões nos assuntos da escola, tornando essa comunidade ativa dentro e fora dos muros da escola.

2 DELIMITANDO O PROBLEMA DA PESQUISA

A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, desde a década de 80. Acredito que as atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor é tão importantes quanto à prática de ensino em sala de aula.

Sabe-se que até pouco tempo, o modelo de gestão era centralizado na figura do diretor, o mesmo era responsável por zelar pelo cumprimento de normas, determinações, repassar informações, assim como controlar, supervisionar, dirigir, atuava sem voz própria.

A gestão democrática passou a ser possível a partir da inclusão como um princípio de ensino público, na Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394 de dezembro de 1996, ao estabelecer a gestão democrática do ensino.

Assim, a Constituição Federal de 1988 propõe princípios a serem observados na gestão da escola que são:

Art.206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII - garantia de padrão de qualidade.
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL. 1988, s.p.).

Portanto, na escola a busca não é mais apenas pelo acesso, mas pela qualidade do ensino, requerendo em seu processo de transformação uma gestão democrática com o intuito de que a escola deva formar para a cidadania, exigindo, portanto, um novo tipo de relação sociedade, aluno e conhecimento.

Sendo assim, a temática dessa pesquisa surgiu a partir da preocupação e inquietação em redimensionar a prática educacional dos profissionais da educação que compõem o grupo de professores e gestores de uma escola da rede Municipal

de Novo Hamburgo, com um olhar voltado para o desenvolvimento de uma participação efetiva dos profissionais da educação que estão inseridos no cotidiano da escola.

Pensando em um modelo de escola democrática, diretores e docentes devem proporcionar um espaço de interação de saberes e delegação de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno. Pensar o trabalho coletivamente significa construir mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismo, que as diferenças não sejam impeditivas da ação educativa coerente, responsável e transformadora. Esse contexto relacional implica em buscar o objetivo comum que é o desenvolvimento integral do aluno e do sucesso da escola através da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos.

A gestão democrática da educação pública está assegurada em lei na Constituição Federal de 1988 e pela LDB nº 9.394/96, e em Novo Hamburgo/RS foi instituído e regulamentado o Processo Eleitoral de Eleição Direta para escolha e nomeação para o exercício das Funções de Diretor(a) e de Vice-Diretor(a) das escolas da Rede Pública Municipal de Ensino de Novo Hamburgo, através da Lei Municipal nº 2.015, de 13 de outubro de 2009. Portanto, a partir desta data, com a regulamentação da lei, as escolas municipais passariam a ter um regime democrático nas escolas. Apesar de a lei ter sido regulamentada, hoje (oito anos depois) é possível observar que tem muito a evoluir. Então, observando essa problemática, questiono o que o grupo de professores e comunidade escolar entende e pensa sobre a gestão democrática que a escola tem hoje, e o que a escola precisa para ter uma gestão democrática de qualidade e que atenda suas necessidades.

Procurando compreender a ação pedagógica da gestão escolar, através do reconhecimento que a educação é essencialmente um ato de conhecimento e conscientização, é necessário que o diretor, professores e comunidade escolar assumam uma postura de compromisso aderindo ao desafio da diversidade a serviço da comunidade. De acordo com Paro (2006, p.25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. Por isso sabe-se que os desafios que a escola enfrenta para a gestão democrática são grandes, e que a mudança assusta num primeiro momento, mas esse movimento é preciso.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho configura-se: *Conhecer e analisar as ações desenvolvidas no processo de gestão participativa de uma escola da rede Municipal de Novo Hamburgo, para integrar a escola e comunidade e, para isso, faz-se necessário a): Analisar o projeto político pedagógico e o plano de ação, para identificar a proposta de gestão adotada pela escola; b) Compreender o conceito de gestão de uma representação de cada segmento da escola pesquisada; c) Discutir a partir dos dados apresentados, alternativas para melhorar a gestão democrática na escola.*

Nesta lógica, o trabalho em questão tem como tema central “A construção da gestão democrática em uma escola da rede Municipal de Novo Hamburgo: integrando escola e comunidade” e, para realizar este estudo de caso se utiliza uma abordagem qualitativa, em que os sujeitos dessa pesquisa foram professores, funcionários e comunidade da escola. Para tanto, também foram realizadas leituras exploratórias de obras científicas de autores diversos que permitiram analisar e fazer reflexões críticas na temática. Assim, o estudo sistemático de diferentes obras, tais como livros, jornais, revistas e materiais disponibilizados na internet proporcionou a fundamentação teórica e científica que deu suporte a toda argumentação desenvolvida no trabalho.

Partindo da ideia de envolver toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões e ações da escola, a pesquisa envolveu coletas de dados, através de um questionário com pessoas que fazem parte da comunidade escolar. Foram selecionados para a pesquisa representantes de pais, funcionários, professores e equipe diretiva, buscando conhecer o ponto de vista de todos os envolvidos nesse processo.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96 trouxe para a escola a questão da gestão democrática, tratando de forma específica nos artigos que se seguem, bem como, a forma dessa construção coletiva através do PPP e da participação da comunidade em conselho escolares ou colegiados.

Art. 12 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Tenho a consciência que é um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa. Mas, acredito que é possível criar novas e diferentes condições de aprendizagem e de ensino através do diálogo, da reciprocidade proporcionada por meio de um envolvimento mútuo dos diversos profissionais e do compromisso em busca de uma transformação no setor educacional.

Neste sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, requer mudanças de paradigmas que fundamentem a construção de uma Proposta Educacional. Esta forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo.

A escola no regime democrático deve ser a escola da cidadania, a que prepara o governante, promovendo a inclusão social, na nova sociedade do conhecimento. Tornando-se os que interferem nos rumos da sociedade, seja pela qualidade do trabalho, seja pela participação política nos sindicatos, associações, partidos políticos e todas as formas que influenciam as decisões, tanto públicas, quanto privadas.

Então, como o presente trabalho busca uma pesquisa sobre a construção da gestão democrática em uma escola municipal de Novo Hamburgo/RS, a lei ordinária, nº 2.015/2009 que dispõe sobre a gestão democrática tem como princípios:

- I - a gestão participativa, a transparência e a democracia nos processos decisórios, assegurando a condição de sujeitos do processo educativo aos membros dos segmentos que compõem a comunidade escolar;
- II - a formação integral dos alunos para o exercício da cidadania e para a participação na comunidade, com plena consciência dos seus direitos e deveres;
- III - o compromisso com a qualidade social da educação, com a eficiência no uso dos recursos e com o cumprimento das metas e indicadores de desempenho da Rede Municipal de Ensino;
- IV - o pluralismo, a convivência com a diversidade e as diferenças e a promoção da inclusão;
- V - a autonomia para práticas inovadoras e para afirmação da identidade de cada escola, observada a legislação pertinente e as políticas públicas da Secretaria Municipal de Educação e do Município;
- VI - a equidade no repasse de recursos financeiros às escolas e no acesso às vagas. (NOVO HAMBURGO, 2009, p.02)

Assim, pode-se dizer que, da mesma forma que os pioneiros buscaram superar o modelo empirista e normativo que reinou no país até a década de 1930, baseado nas proposições da racionalidade científica, os intelectuais da década de 1980 buscam, frente a uma sociedade capitalista cada vez mais excludente, superar

a visão tecnicista e de neutralidade aderida a esta prática, apontando para sua função política no seio da transformação da sociedade. Ao reportar para o contexto econômico em que se dão cada um destes movimentos de mudança no campo da administração e gestão escolar, podem-se identificar, paralelamente, mudanças na configuração do mundo do trabalho, com implicações na organização do trabalho e na administração deste campo.

Tendo em vista a noção de que a educação, enquanto prática social está circunscrita pelas características de seu tempo e de seu espaço, compreender os desdobramentos das mudanças nas esferas político-econômicas é condição imprescindível para vislumbrar os reais motivos e interesses das inovações no campo da educação.

Enquanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino, a educação passa por grandes mudanças e passa por resguardar os princípios constitucionais, inclusive, de gestão democrática. Portanto, todas essas explanações teóricas nos levam a um só objetivo que é o de promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática. Como vimos, a efetivação de uma gestão democrática é sempre processual e, portanto, permanente vivência de aprendizado. É um processo eminentemente pedagógico, que envolve, entre outros, o conhecimento da legislação e a participação nas modalidades de provimento ao cargo de dirigente escolar, a implantação e consolidação de mecanismos de participação.

Pensar a gestão democrática implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontra a escola, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia para que a comunidade escolar tenha liberdade para pensar, discutir, planejar, construir e executar o Projeto Político Pedagógico.

A qualidade da educação é o principal objetivo de uma gestão democrática, com a contribuição da comunidade escolar para acontecer a participação na tomada de decisões e que forneça uma estrutura adequada aos interesses da comunidade escolar. Democratizar a gestão da educação requer que a sociedade possa participar, também, do processo de formulação e avaliação da política de educação e fiscalização de sua execução. A luta por uma escola cada vez mais democrática, com a participação de toda a comunidade escolar é o compromisso que deve ser assumido por todos os profissionais da educação.

3 EXPLORANDO O TERRITÓRIO DA PESQUISA: A ESCOLA

A Escola Municipal de Ensino Fundamental, fica localizada na periferia do Município de Novo Hamburgo, atendendo a alunos do bairro Canudos, na sua maioria moradores das Vilas Getúlio Vargas e Kipling. As comunidades atendidas pela instituição vêm de uma realidade de muita pobreza e conflitos sociais (tráfico de drogas, tráfico de armas, drogadição, prostituição, violência física e psicológica e privação de direitos), realidade citada no Projeto Político Pedagógico da escola.

Os alunos oriundos da maioria das famílias de nossa escola passam por situações de dificuldade em relação à sua própria subsistência e por vezes, mostram lacunas em sua formação. Problemas como a fome, as questões emocionais, as situações de vulnerabilidade social, entre outras, desencadeiam uma série de dificuldades em sua aprendizagem. Podemos afirmar que muitos desses alunos encontram no ambiente escolar a esperança de seus anseios. (PPP, 2017, p. 16.)

As famílias, em sua maioria, são numerosas, compondo-se de muitos filhos, tios, avós, netos, sobrinhos e agregados vindos de diversas cidades do Rio Grande do Sul, as quais se submetem a viver em pequenas construções, com pouco espaço de circulação e arborização na comunidade, sem infraestrutura, saneamento básico e segurança. As comunidades sempre sofreram com alagamentos e enchentes, pois estão localizadas em uma área de banhado próxima do Rio dos Sinos.

A instituição atende a 515 alunos, desde a Educação Infantil (alunos de 4 e 5 anos) até o quinto ano do Ensino Fundamental, mantida pelo município de Novo Hamburgo, tendo cerca de 27 professores, 02 apoiadores, que são estagiárias de pedagogia e auxiliam os professores em turmas que têm alunos de inclusão, 01 bibliotecária, 02 secretárias, 01 coordenadora comunitária do Programa Novo Mais Educação, 03 merendeiras e 06 serviços gerais.

A escola tem uma estrutura física bem significativa: são três prédios para atender aos alunos, divididos *em escola com quadra poliesportiva, anexo* (do outro lado da rua), atendendo a atividades de contra turno escolar, com sala de recursos multifuncionais e laboratório de aprendizagem e *prédio ginásio*. A escola também está disponível para receber projetos municipais e comunitários, eventos e atividades de contra turno.

Inaugurada em agosto de 1987, foi por muito tempo a única representatividade do poder público na comunidade, tendo por vinte e sete anos o mesmo grupo diretivo. A primeira eleição de diretores ocorreu em 2009, elegendo a diretora que estava no cargo e permaneceu até sua aposentadoria, (a mesma concorreu duas vezes) e, em 2014, ocorreram novas eleições, elegendo um professor que acabou assumindo outro concurso em 2016 e, com sua saída houve uma indicação da Secretaria de Educação para uma nova direção. Conforme legislação vigente, quando há a indicação de um diretor, está previsto na lei que ocorram novas eleições, pois a lei rege que a permanência no cargo deve se dar através da eleição de diretores, e não por indicação. Todavia, como não teve outro candidato, a mesma professora antes indicada foi eleita para o cargo.

Ao analisar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, constatei que neste documento consta como se deu sua construção, e o que esta comunidade escolar acredita que seja importante. A construção do PPP representa a reflexão e a análise dos princípios norteadores da escola. Neste documento, está expresso o pensamento dos sujeitos que se fazem presentes no processo educacional e principalmente as iniciativas na busca da melhoria da qualidade de ensino.

A participação coletiva é primordial para a garantia de seu sucesso, em que a forma de organização do trabalho pedagógico busca eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias. Nesse sentido, podemos afirmar que “ousar” no Projeto Pedagógico ultrapassou a barreira de “convencer” os professores na construção, mas mobilizá-los de forma espontânea que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente e o desenvolvimento da consciência crítica da realidade.

De acordo com o documento (PPP), a escola construiu coletivamente seu Projeto Político Pedagógico, tendo como princípio, que o ser humano tem sua própria história, devendo ser considerado na sua relação sociocultural, acreditando que o desenvolvimento do indivíduo é singular e que cada um aprende a seu tempo de assimilação, trazendo a posição do educador como um mediador capaz de proporcionar mudanças no comportamento e no desenvolvimento desse sujeito.

No processo de construção, participaram pais, alunos, comunidade, funcionários, professores e a equipe diretiva, baseados em documentos, como: Planos de Estudo, Regimento, Princípios e Diretrizes da 1ª Conferência Municipal de Educação, Parâmetros Curriculares, Documento/Diretrizes, Pareceres/Resoluções,

entre outros. É importante ressaltar que as ações se fundamentam em concordância com as leis vigentes e as orientações da Secretaria Municipal de Educação. Então, este documento é avaliado e reestruturado, sendo atualizado pela Comunidade Escolar de três em três anos, sendo que o PPP que a escola tem hoje foi reformulado em 2017 e não será mexido até 2019, mas sabemos que o PPP é a identidade da escola, por isso deve estar em constante mudança, buscando acompanhar os processos de transformação da sociedade, mas não podendo esquecer as necessidades da comunidade em que a escola está inserida.

A vivência da Gestão Democrática da escola com certeza não se limita à participação dos trabalhadores em educação, à escolha dos gestores e à realização de práticas administrativas para o qualificado funcionamento dessa instituição, mas pressupõe também uma mobilização coletiva nos processos decisórios compartilhados e em todas as ações da escola, como aspecto constitutivo da educação integral dos sujeitos e da formação democrática dos alunos.

A gestão democrática consiste na participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, na organização, construção e avaliação do Projeto Político Pedagógico, bem como na administração dos recursos e processos decisórios da escola, a participação da comunidade escolar é fundamental na tomada de decisões e favorece a construção de uma sociedade justa, igualitária, autônoma e participativa. A gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais, requer mudanças de paradigmas, essa nova forma de administrar a educação constitui-se nem fazer coletivo, permanentemente em processo. Processo que é mudança contínua e continuada.

A escola visa promover uma gestão integradora, participativa, democrática, que estimula a participação, atuante na descentralização dos processos de decisão, envolvendo toda a comunidade escolar. A participação é condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra. Ambas são fundamento de um clima organizacional positivo.

4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES NA ESCOLA ESTUDADA

Esse capítulo tem como finalidade relatar os dados obtidos na pesquisa, a qual foi realizada através de um questionário. Buscando sanar as inquietações sobre a real realidade da escola sobre a gestão democrática participativa, pois ficou claro ao analisar o Projeto Político Pedagógico que a escola presa pela participação da sua comunidade escolar. A pesquisa foi realizada com pessoas que fazem parte da comunidade escolar, sendo elas a diretora da escola, professores (sendo que alguns desses professores participam da Associação de Pais e Mestres APEMEM), e pais (sendo que alguns também fazem parte da APEMEM e outros não).

A primeira questão, conforme o Instrumento de Coleta de Dados (Apêndice A) aborda a participação dos pais nos assuntos da escola, a diretora e os professores consideram essa participação regular, pois sempre que os pais são convidados para se descolar até a escola, esse número é pequeno. A diretora ainda relata que pouquíssimos pais acompanham o dia a dia de seu filho, procurando a escola para tomar conhecimento do rendimento no processo de ensino aprendizagem. Já os pais têm outro olhar sobre esse aspecto; para eles, a participação dos pais é boa, reconhecendo a importância da participação da família para a aprendizagem dos alunos.

A gestão democrática participativa acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional, a direção, a avaliação, uma vez que não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo ensino/aprendizagem.

Segundo Lück (2006), todo indivíduo possui um poder de influência sobre o contexto social em que vive, ou seja, o gestor tem o seu papel de incentivar e orientar, com seu caráter de líder, toda a comunidade escolar ao desenvolvimento da escola, promovendo um ambiente com clima de confiança, de coletividade ao trabalho, sendo um estimulante a produção profissional, pois o isolamento profissional reduz esta produção. O gestor não administra mais sozinho a escola, mas ele é o principal responsável pelo perfil que a escola aderir, pelo

comportamento de sua equipe pedagógica e de seus demais funcionários. Ao saber ouvir, irá saber onde se pode melhorar.

Quando abordado se a escola utiliza alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola, a diretora menciona que sim, e que isso ocorre através de reuniões, palestras que acontecem em parceria com o posto de saúde do bairro, a participação de pais na execução de projetos e também a participação nas atividades propostas pela escola. Os professores afirmam que sim, pois a escola oportuniza reuniões, mutirões onde os pais firmam uma parceria com a escola, e nos eventos que a escola promove. Os pais também consideram que sim, trazendo que isto acontece por meio de reuniões e de eventos que a escola organiza.

Pensando em um modelo de escola democrática, gestores e docentes devem proporcionar um espaço de interação de saberes e delegação de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno. Pensar o trabalho coletivamente significa construir mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismo, que as diferenças não sejam impeditivas da ação educativa coerente, responsável e transformadora. Esse contexto implica em buscar o objetivo comum que é o desenvolvimento integral do aluno e do sucesso da escola através da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos.

No questionamento de como acontece a prestação de contas da escola, todos os segmentos responderam que a mesma acontece com a participação da APEMEM e da comunidade escolar. Acontecem, mensalmente, encontros onde todos os professores e funcionários são convidados para participar, todas as famílias também recebem convite para fazer parte, mas poucos comparecem. A diretora registra que nos últimos encontros aumentou a participação de professores e pais que não fazem parte da APEMEM.

Com vistas nisso, pode-se inferir que a participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais, gerando maior autonomia nas ações de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar.

De acordo com Lück (2008), a autonomia de gestão estabelece parâmetros de qualidade ao trabalho coletivo norteando as responsabilidades do conjunto dos profissionais da escola, estabelecendo oportunidades de exercícios de criatividade e espírito de inovação das práticas profissionais e de compromisso social da escola.

A respeito das decisões tomadas na elaboração de projetos e obras realizadas pela escola, a diretora e os pais responderam que concordam com as decisões tomadas, pois sempre se é discutido em reuniões as prioridades para a escola, procurando se fazer o melhor para os alunos, mas alguns professores colocam que em algumas decisões discordam, porém esses que discordam deixam claro que não participam das reuniões onde todos os segmentos se reúnem para essas tomadas de decisões.

Assim, pode-se dizer que no momento em que a comunidade passa a participar da tomada de decisões a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade. Vivendo a participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores e os alunos vão aprendendo a se sentir responsáveis pelas decisões que os afetam em um âmbito mais amplo da sociedade. A participação da comunidade possibilita a população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. Ainda acerca desta questão em discussão, a diretora afirma que a escola está trabalhando com muito empenho para buscar melhorias nas condições físicas e pedagógicas, para que assim possibilite aos alunos um bom resultado no processo de ensino aprendizagem e também para proporcionar aos professores recursos pedagógicos para auxiliar no dia a dia em seus planejamentos. Os pais simplesmente responderam que sim, que a escola trabalha para buscar essas melhorias. No entanto, os professores trazem que nem sempre o verdadeiro objetivo da escola é buscar essas melhorias, pois a equipe gestora se preocupa muito com as aparências, que a escola precisa ser estar bonita, mas sabemos que o bonito para os olhos nem sempre é o que precisamos para alcançar nossos objetivos.

No que se refere à elaboração do projeto político pedagógico, a diretora declara que convidou toda a comunidade escolar para sua elaboração, porém os pais não participaram, por escolha deles, pois a escola está sempre aberta para a comunidade. Os pais acabam respondendo que sim, que a comunidade participa, no entanto, um dos pais coloca em suas observações que não sabe o que é o projeto político pedagógico, mas que deve ser importante.

É de extrema importância que a escola explique para as famílias que esse documento chamado Projeto Político Pedagógico expressa a identidade da escola, reúne os princípios educacionais e pedagógicos e orienta as ações cotidianas, além de ser uma exigência legal, e que todos devem participar. O PPP se materializa no dia a dia da escola, na prática da sala de aula e, principalmente, impacta no processo de aprendizagem das crianças e jovens dessa comunidade. Os professores alegam que não houve participação dos pais dos alunos, pois, relatam que a participação das famílias aconteceu da seguinte forma: a equipe diretiva chamou alguns pais e apresentou um documento já redigido, organizou alguns *slides* para uma rápida apresentação, e perguntou se concordavam. Em nenhum momento foi falado da importância da participação ativa das famílias e sobre qual é o objetivo deste documento para a construção do futuro dos alunos. Mas acreditam que isso precisa ser revisto, pois é do futuro dessa comunidade que estamos pensando e planejando ações para buscar o sucesso dessa comunidade.

Quando questionados se os professores participam ativamente da elaboração do Projeto Político Pedagógicos da escola, a diretora afirma que sim, os pais também colocam que sim, portanto os professores têm respostas diferentes: alguns afirmam que sim, outros que não participam ativamente, somente parcialmente.

Neste ponto, contatou-se que a construção do PPP não foi participativa, devido às divergências nas respostas.

Portanto, o processo de construção e implementação do projeto político pedagógico, como um instrumento de gestão democrática, para não cair num vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar, através de práticas que considerem e se adaptem às especificidades de cada escola, à sua cultura, manifesta nos ritos e na consideração da origem dos mesmos.

No que se refere às decisões tomadas pelos professores em relação aos alunos nas questões disciplinares, todos os segmentos responderam que as mesmas são respeitadas pela equipe diretiva. A diretora, ainda, acrescenta que procuram sempre dialogar, pois é muito importante o vínculo professor-aluno. Todos os segmentos afirmaram que a equipe diretiva da escola tem uma boa relação com os pais. Uma das professoras mencionou que essa boa relação entre as famílias e a escola é um ponto positivo para esse processo de gestão democrática participativa.

Segundo Paro (2006), aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior

precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando usa esse termo, está preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo.

Quando questionados como é a relação da equipe diretiva com os alunos e comunidade escolar, todos os segmentos respondem que é boa. A diretora ressalta que a escola não pode ter uma realidade distante da família e não deve ser vista pelos familiares simplesmente como algo obrigatório e exigido por um sistema, mas sim, deve ser concebida como um alicerce fundamental para a construção de uma sociedade digna.

Para finalizar a pesquisa foi perguntado para todos se consideram a escola participativa. A diretora afirma que sim, pois busca sempre proporcionar ações que viabilizem a participação de todos, de forma compartilhada, envolvendo os pais, alunos, professores e funcionários da escola. Os pais responderam que a escola é participativa, mas colocam que a comunidade precisa estar mais presente na escola, não somente nas reuniões e festividades. Do ponto de vista dos professores, a escola precisa avançar na construção da gestão participativa, citam a necessidade de melhoria na participação dos pais e nas funções coletivas, sendo a gestão mais focada nas questões que envolvem a comunidade em que a escola está inserida.

Está pontual que, em sua maioria, professores, pais, funcionários e a diretora, ou seja, os que participaram da pesquisa concordam que há participação na escola, mas o processo de gestão participativa não acontece em curto prazo, é uma prática que se constrói de ações conjuntas, de espírito de equipe e ajuda mútua.

De acordo com Lück (2006), a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado das energias dinâmicas das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. Assim, o entendimento da comunidade escolar, com relação à importância e as implicações e

decisões coletivas na escola repercutem no empoderamento da autonomia, na construção da identidade da própria escola.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo sobre *A Construção da Gestão Democrática em uma escola da rede Municipal de Novo Hamburgo: Integrando Escola e Comunidade*, contou com a participação e o comprometimento dos professores, pais e a equipe diretiva, e buscou conhecer e analisar as ações desenvolvidas no processo de gestão participativa, para integrar a escola e comunidade. A pesquisa contribuiu para uma verdadeira reflexão sobre os fatores que interferem, ou não, dos princípios democráticos na escola, tendo por base a participação, ou não, da comunidade escolar. É importante destacar que os resultados obtidos são resultados parciais, pois a escola está em constantes mudanças.

Foi possível perceber através da pesquisa, que a equipe gestora precisa se mobilizar melhor na conscientização e participação da comunidade escolar, para ampliar cada vez mais a participação na tomada de decisões nos assuntos da escola, tornando essa comunidade ativa dentro e fora dos muros da escola.

Fica clara a importância que a escola tem de mediar e articular, junto à comunidade escolar, os princípios e mecanismos da gestão participativa, buscando construir progressivamente, processos de participação coletiva por meio de tomada de decisões através de discussões, reflexões, definições e realizações de ações e avaliações constantes. Outro ponto que se destacou foi que a gestão escolar configura-se como grande desafio para os gestores que necessitam, na grande maioria das vezes, reconstruir suas concepções e práticas de gestão.

Pensar a gestão democrática implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontra a escola, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia para que a comunidade escolar tenha liberdade para pensar, discutir, planejar, construir e executar o Projeto Político Pedagógico. Assim, democratizar a gestão da educação, requer que a sociedade possa participar, também, do processo de formulação e avaliação da política de educação e fiscalização de sua execução.

Acredito que a participação, a construção e consecução do projeto político pedagógico, a autonomia, e a eleição de diretores são mecanismos de democratização da escola. Sabemos que a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade. A participação é

o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema.

Portanto, é de fundamental importância que os profissionais da educação, assim como a sociedade em geral, busquem formas mais ativas de participação na escola para que seja percebido como parte da gestão escolar, atuando de forma intensa, contínua e efetiva na busca de uma escola autônoma, transformadora e comprometida com a educação pública de qualidade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição de 05 de outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 abr. 2018.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) **LDB**. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 15 Mar. 2018.
- BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **LDB: Passo a Passo: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96)**, comentada e interpretada artigo por artigo. São Paulo: Avercamp, 2003.
- DRABACH, Neila Pedrotti e MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritores sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem fronteiras, v.9, nº2, p. 258-285, Jul/Dez 2009.
- LEI Nº 2015/2009, DE 13 DE OUTUBRO DE 2009, DISPÕE SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/n/novohamburgo/leiordinaria/2009/20i2/2015/lei-ordinaria-n-2015-2009-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-no-ensinopublico-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 19 Set. 2017.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- LÜCK, Heloísa et al. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ed. São Paulo: Ática, 2006.
- SOUZA, Debora Quetti Marques de – UFPE. **Gestão democrática Da escola Pública: Desafios e Perspectiva**. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2008/328_174.pdf. Acesso em: 07 Abr. 2018

Apêndice A - Questionário para a coleta de dados



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização em Gestão Educacional

Segmento a qual pertence: Pais, Professores, Funcionários e Diretora.

- 1- Você considera a participação dos pais nos assuntos da Escola:
 Boa Regular Ruim
 Observações: _____
- 2- A escola utiliza alguma estratégia para aumentar a participação da comunidade na escola?
 Sim Não
 Se a resposta for positiva, citar: _____
- 3- Como é feita a prestação de contas da escola?
 Somente com a APEMEM Somente com os professores
 Com A APEMEM e comunidade escolar
 Observações: _____
- 4- Você concorda com as decisões da escola na elaboração de projetos e obras realizadas?
 Sim Não Às vezes Não realiza nada
 Observações: _____
- 5- Acha que sua escola trabalha com empenho para melhorar as condições físicas e pedagógicas?
 Sim Não Tem pouco interesse
 Observações: _____
- 6- A elaboração do projeto político pedagógico contou com participação da comunidade escolar?
 Sim Não
 Observações: _____
- 7- Os professores participam ativamente da elaboração do Projeto Político Pedagógicos da escola?
 Sim Não
 Observações: _____
- 8- As decisões tomadas pelos professores em relação aos alunos nas questões disciplinares são respeitadas pela equipe diretiva?

Sim Não Às vezes

Observações: _____

9- Você considera sua relação com a equipe diretiva:

Ótima Boa Regular Ruim Sem interesse

Observações: _____

10- Como você vê a relação da equipe diretiva da escola com os alunos?

Ótima Boa Regular Ruim Sem interesse

Observações: _____

11- Como você considera a relação entre escola e comunidade?

Ótima Boa Regular Ruim Sem interesse

Observações: _____

12- Você considera a escola participativa?

Sim Não

Porque _____