

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

**OS ENTRAVES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS
MUNICIPAIS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Maria Inez Arrial

Sobradinho, RS, Brasil

2015

OS ENTRAVES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS

Maria Inez Arrial

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 grau de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^a. Ms. Micheli Daiani Hennicka

Sobradinho, RS, Brasil

2015

**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

**OS ENTRAVES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS
MUNICIPAIS**

elaborada por

Maria Inez Arrial

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Micheli Daiani Hennicka, Prof^a. Ms. (UFSM)

(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Prof^a. Dr. (UFSM)

Claúdio Emelson Guimarães Dutra, Prof. Ms. (UFSM)

Sobradinho, 27 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir mais esta etapa de minha vida acadêmica, agradeço a Deus pela vida e por me proporcionar oportunidades de crescimento e satisfação. Meus dois filhos, Alex e Milene pelo apoio e palavras de incentivo, que foram muito importantes para mim. Ao meu esposo Valdemar, pelo apoio e paciência que foram muito preciosos durante todo o desenvolvimento desse trabalho, saiba que sem o seu apoio, provavelmente, eu não teria conseguido realizá-lo. Aos meus pais e demais familiares e amigos que me incentivaram em minhas decisões e por compreenderem o tempo e esforços dispensados para meu crescimento individual e profissional. A minha professora orientadora, Ms. Micheli Daiani Hennicka, pelas orientações, apoio, sugestões e pela condução desse trabalho, mostrando-me que sempre tem novos caminhos e novas possibilidades. Agradecer as gestoras/diretoras que se disponibilizaram em responder o questionário que serviu de base para essa pesquisa de conclusão de curso. Enfim, obrigada a todos que direta e indiretamente contribuíram para minha formação pessoal, acadêmica e profissional e para a concretização deste objetivo.

RESUMO

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

OS ENTRAVES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS

AUTORA: MARIA INEZ ARRIAL

ORIENTADORA: PROF^a. Ms. MICHELI DAIANI HENNICKA

Local e Data da defesa: Sobradinho, 27 de novembro de 2015.

A presente pesquisa teve como tema a gestão democrático-participativa. Seu objetivo geral foi: Analisar os entraves para a implantação da Gestão Democrática nas Escolas Municipais da Rede Municipal de Ensino do Município de Ibarama/RS. Teve como problemáticas: Como vem sendo efetivada a gestão das escolas municipais? Como acontece o processo de escolha dos diretores? Os pais, alunos, professores participam das decisões das escolas da Rede Municipal de Ensino do município de Ibarama/RS? Quais os desafios e possibilidades identificados nesse processo com vistas à gestão democrática? A metodologia utilizada foi um estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador está inserido, efetivamente, no contexto e na situação pesquisada. Os sujeitos envolvidos constituíram-se de três gestores/diretores de escolas municipais de Ibarama/RS. Os dados coletados foram analisados através da análise de conteúdo. O resultado dessa pesquisa mostrou que as escolas municipais apresentam um modelo de gestão democrática mascarada, pois na realidade ela não existe. As decisões da escola não são tomadas democraticamente, começando pelo diretor, que é escolhido com base em filiação partidária. Através dessa pesquisa, buscou-se apresentar as reflexões e os desafios para a implantação de uma gestão democrática nas escolas municipais de Ibarama/RS. E também encontrar soluções para diminuir os entraves que impedem a transformação dessa realidade educacional. Assim como mostrar caminhos para que a comunidade escolar possa exercer o direito de participação nas demandas da escola, através da elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico; do Conselho Escolar; da Associação de Pais e Mestres; do Grêmio Estudantil e da eleição, pelo voto, do gestor da escola. Estas ações visam mostrar que para implantar a gestão democrático-participativa nas Escolas Municipais de Ibarama/RS será necessário mudar a mentalidade das pessoas, trabalhar com mecanismos que proporcionem à participação de toda a comunidade escolar, desta forma a escola conquistaria a autonomia política, administrativa, pedagógica e financeira, e assim a gestão seria, efetivamente, democrático-participativa.

Palavras-chave: Gestão democrático-participativa; Escolas municipais; Gestores/diretores.

ABSTRACT

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

THE BARRIERS TO IMPLEMENTATION OF THE DEMOCRATIC- PARTICIPATORY MANAGEMENT IN MUNICIPAL SCHOOLS

AUTHOR: MARIA INEZ ARRIAL

GUIDANCE: PROF. Ms. MICHELI DAIANI HENNICKA

Local and defense date: Sobradinho, November 27, 2015.

This research had as its theme the democratic participative management. Its overall objective was to analyze the obstacles to the implementation of the Democratic Management in Municipal Schools of the Municipal City of Ibarama Teaching / RS. We had the problem: the management of public schools As has been effective? As the process of choosing directors? Parents, students, teachers participate in decisions of the schools of the Municipal School in the municipality of Ibarama / RS? What are the challenges and opportunities identified in this process with a view to democratic governance? The methodology used was a case study with a qualitative approach. This kind of research the researcher is part effectively in the context and in the researched situation. The subjects involved consisted of three managers / directors of public schools in Ibarama / RS. The collected data were analyzed using content analysis. The result of this research showed that public schools have a masked democratic management model, because in reality it does not exist. The school's decisions are not taken democratically, beginning with the director, who is chosen on the basis of party affiliation. Through this research, we tried to present the reflections and challenges for the implementation of a democratic administration in local schools Ibarama / RS. And also to find solutions to reduce the barriers that prevent the transformation of this educational reality. As well as ways to show that the school community can exercise the right to participate in school demands through the collective elaboration of the Pedagogical Political Project; School Board; the Association of Parents and Teachers; the Student Government and the election, by voting, the school manager. These actions aim to show that to deploy the democratic participative management in the Municipal Schools Ibarama / RS will be necessary to change the mindset of people, work with mechanisms that provide the participation of the whole school community, so the school would conquer the political, administrative autonomy, educational and financial, and thus the management would effectively democratic participatory.

Keywords: democratic participatory management; Public schools; Managers/directors.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 REPENSANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICO – PARTICIPATIVA	10
1.1 Concepções acerca da gestão democrática- participativa.....	10
1.1.1 Formas de participação da comunidade na escola	12
1.2 A gestão democrático - participativa no município de Ibarama/RS.....	13
2 ANALISANDO OS RESULTADOS.....	17
2.1 Resultados e análise dos dados	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICES.....	35

INTRODUÇÃO

Hoje nos deparamos com um grande desafio que é refletir sobre o papel da escola frente aos entraves para a implantação da gestão democrática escolar nas escolas municipais de Ibarama/RS. Esta situação vem cercada de inúmeros entraves que impedem a efetivação desse processo, partindo do princípio da ausência do esforço coletivo para que ocorra a democratização. Segundo Nunes (1999, p. 39) “a organização da escola e da educação quando se dedica a constituir instrumentos de democratização, muitas vezes, tem sofrido de um mal: o de criar instituições meramente cartorárias”. Este tipo de gestão é muito praticado nas escolas públicas, onde se percebe que as diversas alternativas de democratização, muitas vezes, esbarram na própria institucionalização da ideia, a ponto de a forma tomar o lugar do conteúdo. Assim, a busca pela ampliação do diálogo e da participação das pessoas na gestão da escola e na educação pública se transforma na simples organização formal de espaços de representação, os quais, por mais importantes que sejam não são suficientes para levar a termo o necessário avanço democrático.

A Constituição Federal - CF/88, em seu artigo 206, determina que: o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “VI – gestão democrática do ensino público na forma da lei.” Já o Plano de Metas “Todos pela Educação”, determina no seu artigo 2º

XVI - envolver todos os professores na discussão e elaboração do projeto político pedagógico, respeitadas as especificidades de cada escola; XVII - incorporar ao núcleo gestor da escola coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor; XVIII - fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola.

Por todos estes motivos resolvi escrever esta monografia que busca englobar estes itens, tão importantes para a implantação da gestão democrática nas escolas públicas.

A escola tem grande influência na comunidade onde está inserida e esta tem que estar envolvida nos programas, projetos e ações desenvolvidas pela escola. Se toda a comunidade escolar participar, opinar, refletir sobre todo o processo de aprendizagem e de gestão da escola, a mesma estará desenvolvendo suas atividades sob a ótica da gestão escolar pública democrática.

Para melhor compreender a lógica dos processos de gestão democrática é necessário fazer uma análise da realidade das escolas, principalmente, as pertencentes à Rede Municipal de Ensino de Ibarama/RS. Conforme o material analisado, pertencente ao curso PRADIME (Vol. 1, 2006, p.21), temos que

A gestão democrática do ensino público, além de ser um dos sete princípios estabelecidos pelo artigo 206 da Constituição Nacional e um dos onze princípios do artigo 3º da LDB nº 9394/96, é o caminho que pode garantir a qualidade social da educação, na medida em que aproxima e concilia a dimensão ética com a dimensão dos conhecimentos racional e emocional e com a própria vida.

A participação de toda a comunidade escolar torna-se, um processo educativo transformador e de luta pela construção de uma sociedade justa e igualitária, sendo a escola um espaço privilegiado para construir a cultura da participação, da autonomia e da cidadania. E desta forma acontece à gestão democrática participativa nas escolas, pois a mesma “[...] trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso”. (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 12).

O propósito desta monografia reside em compreender porque as escolas municipais de Ibarama/RS não têm implantada a gestão democrática, pois nota-se que existe uma falsa gestão democrática, aonde as decisões já vem pré-definidas, precisando tão somente fazer reuniões com o Conselho Escolar para aprovar algo que já está supostamente aprovado. Convém salientar que temos sete escolas municipais, todas têm Associação de Pais e Mestres e somente uma tem Conselho Escolar. Esta escola tem sua matrícula em torno de duzentos e oitenta (280) alunos e é a única escola municipal que atende alunos do 1º ao 9º ano do ensino fundamental.

Nesse sentido, comprova-se a extrema necessidade do desenvolvimento da presente pesquisa, a qual contou com a participação de três diretores de escolas municipais de Ibarama/RS, estes responderam a um questionário, que foi analisado através da análise do conteúdo.

Essa pesquisa foi desenvolvida na rede municipal de ensino do município de Ibarama/RS. Como o objetivo de analisar e refletir sobre a forma de gestão das escolas municipais, acreditando que para que a escola promova a construção de

conhecimentos é indispensável à existência de relações entre toda a comunidade escolar. Buscando sempre um ambiente democrático em que as pessoas sejam ouvidas e respeitadas e o diálogo entre todos os integrantes da comunidade escolar esteja sempre presente.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os processos democráticos que norteiam a gestão das escolas municipais de Ibarama/RS, do ponto de vista dos diretores. E tentar descobrir os motivos que inibem a implantação da gestão democrática nas escolas municipais de Ibarama/RS. Também se buscou identificar a proposta de gestão adotada nas escolas municipais de Ibarama/RS, conectando-os com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura.

A partir do exposto acima se questiona:

Como vem sendo efetivada a gestão das escolas municipais? Como acontece o processo de escolha dos diretores? Os pais, alunos, professores participam das decisões das escolas da Rede Municipal de Ensino do município de Ibarama/RS? Quais os desafios e possibilidades identificados nesse processo com vistas à gestão democrática?

Este trabalho de conclusão do curso está dividido em dois capítulos. No primeiro capítulo denominado “Repensando a Gestão Democrático-Participativa”, farei uma análise do referencial teórico. No segundo capítulo denominado “Analisando Resultados”, relato os caminhos de pesquisa percorridos, descrevendo a metodologia de pesquisa utilizada, assim como analiso, minuciosamente, as respostas dos questionários aplicados com os diretores das escolas municipais. E para encerrar este trabalho as conclusões, bem como a análise dos entraves que foram mencionados pelos diretores das escolas para a implantação da gestão democrática na rede municipal de ensino.

1. REPENSANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICO – PARTICIPATIVA

1.1 Concepções acerca da gestão democrática- participativa

A implantação da gestão democrática escolar é fundamento legal da educação brasileira, determinada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 9.394/96 – LDB/96, que em seu artigo 14, esclarece que: os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios “[...] participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Além desses princípios encontra-se elencado no Regimento das escolas, na Constituição Federal – CF/88, em seu artigo 206 e no Plano Nacional de Educação – PNE/2014, no seu artigo 2º, inciso VI, o mesmo determina a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Então, podemos concluir que a democracia é um preceito que deve ser cumprido pelos gestores das escolas.

A gestão democrática na escola pública pressupõe a participação ativa de todos: professores, alunos, pais, direção e comunidade, na tomada de decisões de questões que norteiam o processo educacional. Ao analisar a realidade percebe-se que isto é uma utopia, pois na verdade as ações e projetos desenvolvidos nas escolas municipais, muitas vezes, não refletem os anseios da comunidade escolar, mas sim o desejo de uma minoria.

Para mudar esta realidade devemos motivar a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar e isso ocorre através de uma gestão participativa. Para que a mesma se efetive é preciso extinguir o modo conservador de organização e da gestão escolar. Sobre essa ótica, Libâneo (2006, p.328) conclui que

Os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a

serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes.

Através da gestão democrático-participativa será dada voz para que a comunidade escolar participe das decisões de interesse dos alunos, professores, pais, direção e da própria comunidade onde a escola está inserida. Por meio da participação coletiva será instalado na escola um ambiente democrático, assegurando a participação de todos onde juntos tomarão as decisões, assim como assumirão as responsabilidades sobre suas escolhas.

A escola pública que tem implantada a gestão democrático-participativa tem garantida a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva. Com isso, possibilita-se o pleno exercício da cidadania, através da mobilização e participação dos alunos, professores, direção, funcionários e pais nas decisões que visam à melhoria da qualidade do ensino e da escola.

Segundo Veiga (1995, p.18), “a participação democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização”. Através da participação busca-se compartilhar ações e decisões no desenvolvimento do trabalho coletivo, com o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar. Então

A socialização do poder propicia a prática participação coletiva, que diminui o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais da qual a escola é mera executora. (IBIDEM, p.18).

A partir da participação de todos os envolvidos nas atividades das escolas será dada a oportunidade de exercermos, com qualidade, a tão sonhada gestão democrático-participativa nas escolas municipais. E, o primeiro passo, para que isso ocorra é reunir todos e motivar a participação dos pais, alunos, professores, direção e da comunidade escolar nas decisões da escola. Repassando, nesse encontro, informações sobre a gestão democrática, a implantação do Conselho Escolar, do Grêmio Estudantil, da Associação de Pais e Mestres, da importância da participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, bem como sua implantação. E para culminar este processo sugerir que o gestor seja escolhido através do voto de toda a comunidade escolar. Esta escolha pode ser considerada o início do processo de gestão democrático-participativa nas escolas municipais.

1.1.1 Formas de participação da comunidade na escola

Ao observarmos as escolas municipais de Ibarama/RS, podemos notar como a participação da comunidade escolar nas atividades diárias da escola é muito insignificante. Pois, conforme Lück (2011, p.17)

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado a mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva, conjunto de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar é necessário que o gestor, na função de diretor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, considerando igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional.

Existem algumas formas de participação na gestão democrático-participativa, estas podem envolver os professores, alunos, pais e a comunidade escolar. São elas: Conselho de Classe; Grêmios Estudantil e Associação de Pais e Mestres. Abaixo vamos descrever, um pouco, sobre o funcionamento, ou não, de cada um nas escolas municipais de Ibarama/RS.

Com referência ao *conselho de classe*, o mesmo acontece com a participação dos professores, que ao final de cada trimestre reúnem-se para analisar e avaliar o processo de aprendizagem dos alunos. Mas, desta forma, este não está sendo um mecanismo de participação da comunidade na gestão da escola e nem no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Pois, conforme Dalben (1995, p.16) o conselho de classe constitui-se numa instância de vital importância num processo de gestão democrática, pois “guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola”.

Outra maneira de participação na gestão democrática é através do *grêmios estudantil*, porém as escolas municipais não os têm implantados. O mesmo é um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar. Conforme Veiga (1998, p.113), numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire

importância fundamental, á medida que se constitui numa “instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula”.

Existe, em todas as escolas municipais, a *Associação de Pais e Mestres (ou Círculo de Pais e Mestres)* que atua nas escolas participando em atividades festivas e também em reuniões da escola. A atuação do APM é somente paliativa e por isso não está exercendo uma participação, efetivamente, democrática, pois não atuam em decisões significativas da escola, para poder contribuir com melhorias na educação e na própria escola.

1.2 A gestão democrático - participativa no município de Ibarama/RS

O Município de Ibarama está localizado na Região Centro-Serra do Rio Grande do Sul. A população do município é constituída de 65% de italianos, 25% de alemães e 10% de mestiços, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2010.

Os primeiros registros de moradores do município datam de 1838 na região extremo sul, porém a colonização mais expressiva teve início no período de 1875/1889, com a chegada de imigrantes e descendentes de italianos. Estas famílias foram aqui chegando, atraídas pelas terras férteis, com características físicas semelhantes às de seu país, ou seja, a Itália.

Ibarama foi elevada a categoria de município, pela Lei Estadual nº 8.485 de 15/12/1987 se desmembrando de Sobradinho em 01/01/1989. Ibarama tem uma área territorial de 193, 110 Km² e 4.371 habitantes, sendo que entre estes, 3.318 vivem no meio rural, constituindo assim um município essencialmente agrícola, alicerçado em pequenas propriedades. As principais atividades desenvolvidas no município são o cultivo do fumo, milho, soja, feijão, reflorestamento e fruticultura, além da criação de gado de corte, leite piscicultura e suínos. O município destaca-se ainda pelo cultivo de milho crioulo que é feita através da Associação dos Guardiões das Sementes Crioulas de Ibarama. E este trabalho de resgate tem por objetivo manter vivos os saberes tradicionais locais que passam de geração a geração, além de resgatar os saberes e buscar conhecimentos relativos às técnicas e práticas agroecológicas.

Ibarama é um município de pequeno porte e tem seis escolas localizadas na zona rural e uma escola que é de educação infantil localizada na zona urbana. A

rede municipal de ensino tem neste ano letivo uma matrícula de 630 (seiscentos e trinta) alunos do ensino fundamental e educação infantil, que estão frequentando as escolas. Também temos uma escola que pertence a Rede Estadual de Ensino, que atende alunos do ensino fundamental e ensino médio.

As escolas municipais estão subordinadas a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Turismo e Desporto (SMECDT), que tem como função o planejamento, a organização, a articulação, a coordenação, a integração, a execução e a avaliação das políticas públicas voltadas à Educação Básica em Ibarama. Também é de competência da SMECDT organizar, manter e desenvolver as políticas educacionais do município, integrando-se às políticas e planos educacionais da União e do Estado. A oferta e a promoção do Ensino Fundamental e da Educação Infantil são atribuições do Município. São de responsabilidade da SMECDT a proposição, análise e execução de programas e projetos na área educacional, incluindo a gestão da merenda e do transporte escolar. Bem como a administração de fundos e recursos específicos da educação e a adequação da guarda de registros da documentação escolar geral e individual dos alunos e professores de todas as escolas municipais ativas, paralisadas ou extintas.

A direção das escolas municipais com mais de um professor é exercida por professor da rede municipal de ensino escolhido pela administração municipal, priorizando sua filiação partidária. E as escolas municipais que tem somente um professor atuando a direção são exercidas conjuntamente com a regência de classe. Neste ano letivo tem somente uma escola com um professor, as demais escolas têm mais professores, sendo que a maior tem mais de trinta professores.

Observando o pressuposto acima mencionado, ao pensar a gestão democrática, fica difícil de visualizar a sua existência, pois a construção de um processo de gestão democrática requer repensar a lógica de organização e participação na escola. Embora se fale muito nas escolas em gestão democrática, a sua implantação vem sendo feita em passos muito lento. Pois, se a direção da escola é exercida por um professor escolhido dependendo de sua filiação partidária, não está sendo priorizada a participação efetiva de toda a comunidade escolar. Portanto, se o diretor não foi escolhido através do voto, percebe-se que a comunidade não está participando das decisões que envolvem a escola e com isso não existe autonomia do diretor para gerenciar a escola.

Analisando a autonomia, a mesma não pode ser delegada, ela deve ser construída e conquistada por toda a comunidade escolar

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

As escolas elaboraram o projeto político pedagógico, mas com pouca participação dos pais e alunos. Este documento costuma ser elaborado pelos professores das escolas, porém em algumas, este foi elaborado somente pela direção. Desta forma, o projeto político pedagógico não foi pensado coletivamente, não garantindo assim o princípio democrático e participativo dentro da escola pública municipal.

Quanto aos conselhos escolares, somente a escola com maior número de alunos possui implantado e em funcionamento, as demais tem a associação de círculo de pais e mestres que atua na escola. Sendo essa responsável pela aplicação dos recursos da União, recebidos através do programa dinheiro direto na escola e também ajudam em festividades alusivas ocorridas durante o ano letivo.

Convém salientar que a participação dos conselheiros nas decisões importantes tomadas pela escola passa a ser vista como um dos principais mecanismos para a promoção da gestão democrática. Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar Werle (2003, p 102) afirma que

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva.

A participação dos conselhos escolares e da associação de círculo de pais e mestres não é suficiente para assegurar a prática da gestão democrática. É necessário que os mesmos tenham consciência que ao participarem das decisões de forma democrática, estarão contribuindo para evitar ações por interesses individuais, de pessoas ou de grupos. A participação dos mesmos irá contribuir para o exercício da cidadania, contribuindo também na elaboração, no acompanhamento

e na avaliação da execução da proposta pedagógica, do regimento escolar e do plano de desenvolvimento da escola.

2 ANALISANDO OS RESULTADOS

Para desenvolver esta pesquisa utilizou-se uma metodologia de cunho qualitativo. Nela, o pesquisador está inserido, efetivamente, no contexto e na situação pesquisada. Uma pesquisa qualitativa aborda a expressiva pluralidade de enfoques, abordagens e questionamentos.

E como tipo de pesquisa usou-se o estudo de caso, com a intenção de colher informações junto aos diretores das escolas municipais de Ibarama/RS, com o intuito de conhecer a realidade da forma como é feita a gestão das escolas. De acordo com André (2005, p.18), o estudo de caso serve para “revelar a descoberta de novos significados, estender a experiência do leitor ou confirmar o já conhecido”.

Além disso, também usamos a pesquisa bibliográfica que é caracterizada a partir de registros escritos em livros, artigos e teses publicadas sobre a temática desta pesquisa. Para coleta dos dados, valeu-se de um questionário, com nove perguntas, abertas e fechadas, que foram aplicados aos sujeitos participantes. Esses sujeitos são três diretores de escolas municipais de Ibarama/RS, sendo um diretor da escola que atende, exclusivamente, a educação infantil, outro da única escola municipal que tem o ensino fundamental completo e o terceiro é de uma escola municipal que atende a educação infantil a partir dos quatro anos e o ensino fundamental até o 6º ano.

Os dados coletados foram analisados por meio de análise do conteúdo, conforme a autora Oliveira (2003), que é uma técnica de pesquisa que trabalha com materiais textuais escritos, os textos usados na pesquisa poderão ser os produzidos em pesquisa.

A análise de conteúdo, atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de

análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

Pretendeu-se que com essa pesquisa ter uma nova visão sobre a forma de gestão escolar implantada nas escolas municipais, bem como conhecer a maneira como os gestores desenvolvem seu trabalho e se este modo de gestão contribui para a implantação ou não da gestão democrática nas escolas.

2.1 Resultados e análise dos dados

Após a apresentação da metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho monográfico, os dados obtidos com os diretores das Escolas Municipais de Ibarama/RS serão analisados. Seguindo a ordem das perguntas do questionário que foi entregue para os diretores dessa pesquisa. O método de análise desses dados, como já descrito anteriormente, foi análise do conteúdo, tendo como referencial teórico os escritos de Oliveira (2003). Os diretores foram identificados neste trabalho por letras: “A”; “B” e “C”, para facilitar a compreensão acerca dos resultados obtidos.

Sendo que a diretora “A” atua na escola que atende a Educação Infantil a partir dos quatro anos e o Ensino Fundamental até o 6º ano. A diretora “B” atua na escola que atende, exclusivamente, a Educação Infantil. E a diretora “C” atua na única escola municipal que tem o Ensino Fundamental completo.

Iniciando a análise dos dados, temos a questão de número 1 a qual se refere sobre **a formação inicial das gestoras/diretoras**. Nessa pergunta, obtive as seguintes respostas: a diretora “A” tem formação em *Ciências Biológicas com pós-graduação em Perícia e Auditoria Ambiental*; a diretora “B” tem graduação em *Pedagogia Orientação Educacional com pós-graduação em Administração e Supervisão Escolar* e a diretora “C” tem graduação em *Educação Física com pós-graduação em Metodologia do Ensino da Educação*.

A partir dessas respostas percebe-se que somente a diretora “B” tem a titulação necessária para atuar no cargo de diretora. As outras duas, “A” e “C”, tem graduação e pós-graduação, porém não na área da gestão educacional. O que de certa forma poderia lhes ajudar em sua atuação nesse cargo.

Conforme determina a LDB/96, no seu artigo 64 “a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em

pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional”. Refletindo sobre o artigo acima mencionado e comparando o mesmo com a formação das diretoras em análise, percebe-se que a titulação das diretoras indicadas para o cargo, na rede municipal de ensino do município de Ibarama não é um requisito para ocuparem este cargo, pois somente a diretora “B” tem a titulação determinada na LDB/96.

Com referência a questão de número 2 do questionário que perguntava: **“Como foi o processo de escolha de você como diretor”?** As três responderam que foram indicadas ao cargo de diretor pelo poder público.

Pensando na forma que é realizada a escolha dos diretores das escolas públicas do município de Ibarama/RS, tem-se um ponto muito preocupante. Pois, um diretor afirmou, ao ser questionado na pergunta 9, que sim, existe gestão democrático-participativa nas escolas do município. Porém, a forma de escolha dos diretores é por indicação política e não pelo voto da comunidade escolar, a partir disso, já se verifica a não existência de uma gestão democrático-participativa nas escolas e uma discrepância por parte desse diretor.

O diretor tem um papel fundamental e complexo frente à escola, pois ele deve traçar estratégias para que os objetivos e metas sejam alcançados, alicerçado no seu espírito de liderança. Quando esse diretor é escolhido pela população para gerir a escola, o mesmo tem uma grande responsabilidade com toda a comunidade escolar. Porém, quando ele é escolhido por indicação política, o mesmo está comprometido com os interesses de sua filiação partidária e desta forma fica impossível implementar a gestão democrático-participativa na escola.

Na questão de número 3 feita as diretoras pediam-se: **Em sua opinião qual a forma correta para a escolha dos diretores escolares.** Nesta pergunta as respostas foram às seguintes: A diretora “A” respondeu:

“em minha opinião deveria ser feita em forma de eleição, sendo que proporcionaria oportunidade às pessoas. Acho que o diretor eleito deveria permanecer quatro anos no cargo”.

A diretora “B” respondeu: *“a forma correta seria eleição direta para diretor”.*

E a diretora “C” respondeu: *“penso que em escolas municipais essa é a maneira correta, a indicação pelo poder público”.*

A partir dessas respostas, pode-se notar que apenas uma das diretoras concorda com a maneira que é feita a “eleição”/escolha no município. As demais gostariam que fosse utilizada a votação direta. Uma até mesmo defende o mandato de 4 anos para o exercício da função.

Conforme material do Curso Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares é fundamental que a opção de escolha de diretores garanta processos de participação coletiva. E

ao analisar a indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguia pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Essa modalidade articulada ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismo de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar (BRASIL, 2004, p.37)

Já Paro (2001), reforça a importância das eleições diretas para diretores e constata que existe uma expansão da adoção desse processo eletivo como critério de escolha em grande número de municípios e estados onde vigorava a nomeação política. Isso contribui para ampliar a visão sobre a gestão escolar, considerando não apenas a figura do diretor, mas, sobretudo, a efetivação de processos colegiados de decisão e implementação de práticas na realidade escolar.

A eleição direta e secreta de diretores é um assunto muito polêmico, pois traz à tona questões de ordem política, principalmente nas escolas municipais, porque as administrações municipais têm impregnada a ideia de que os diretores devem ser pessoas de sua confiança, por este motivo os mesmos são cargos de confiança.

Na questão de número 4 foi perguntado: **Você apoia e oferece condições para as realizações de reuniões pedagógicas? E participa delas? De que forma?** A diretora “A” respondeu: *“Sim, apoio e participo de todas. Coloco-me sempre a disposição e costumo reger a mesma”*. A diretora “B”, respondeu:

“Sim, na escola em que trabalho com diretora, realiza-se reuniões pedagógicas mensais. Como na escola não há coordenação pedagógica os

assuntos a serem abordados e discutidos e como toda a preparação para a reunião é feito por mim e pela vice-diretora”.

Já a diretora “C”, respondeu que:

“Sim, sempre. Todas as reuniões pedagógicas são dirigidas/coordenadas pela equipe diretiva, expondo aos colegas os assuntos em pauta, sempre ouvindo a opinião de todos”.

As diretoras das escolas municipais dão suporte para a realização das reuniões pedagógicas com os professores e os pais, com o intuito de repassar informações e orientações sobre as ações desenvolvidas nas escolas. Quando realizam as reuniões específicas com os pais, as mesmas têm o objetivo de informar sobre o andamento e avaliação da aprendizagem dos alunos.

As reuniões com os pais são de grande valia para mostrar o quanto é importante à participação dos mesmos na vida escolar dos seus filhos. Estas reuniões são os espaços perfeitos para os pais participarem das discussões, dando sugestões e participando das atividades artísticas e pedagógicas dos filhos. Quando os pais estão presentes na escola grandes mudanças podem acontecer nas relações entre a escola, a família e a sociedade. Além disso, o comportamento dos alunos melhora quando os pais estão mais presentes na escola, sua aprendizagem rende mais e também melhora seu comportamento em sala de aula.

Na questão de número 5, as diretoras foram questionadas sobre: **Você apoia e oferece condições para a realização de reuniões do Conselho Escolar, Associação de Círculo de Pais e Mestres? E participa delas? De que forma?** A diretora “A” respondeu que *“Sim, apoio e participo. Normalmente sendo eu mesmo que os convoco, ouvindo sugestões, esclarecendo dúvidas, etc”.*

A diretora “B” respondeu que:

“Na escola há somente associação de círculo de pais e mestres e como faço parte do conselho deliberativo do mesmo e diretora da escola, as reuniões são sempre convocadas por mim”.

E a diretora “C” que: *“Sim, sempre. As reuniões acontecem na escola trimestralmente, pois tanto os membros da ACPM, quanto do Conselho Escolar, são muito atuantes, estando em contato direto, semanalmente conosco na Escola”.*

Com referência as reuniões com o Conselho Escola e/ou Associação de Círculo de Pais e Mestres, as diretoras dão o apoio e coordenam as reuniões. Porém, por vários anos, são sempre as mesmas pessoas envolvidas no Conselho Escolar e nas ACPM. Isso porque são poucas as pessoas que tem interesse em participar destas instâncias colegiadas, sendo isso uma grande preocupação, a falta de conscientização da importância da participação efetiva da comunidade na escola.

Segundo Werle (2003, p.60)

[...] não existe um Conselho no vazio, ele é o que a comunidade escolar estabelecer, construir e operacionalizar. Cada conselho tem a face das relações que nele se estabelecem. Se forem relações de responsabilidade, de respeito, de construção, então, é assim que vão se constituir as funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras. Ao contrário, se forem relações distanciadas, burocráticas, permeadas de argumentos, tais como: “já terminou meu horário”, “este é meu terceiro turno de trabalho”, “vamos terminar logo com isto”, “não tenho nada a ver com isto”, com que legitimidade o conselho vai deliberar ou fiscalizar?!

As colocações de Werle (2003) estão bem presentes nas escolas, principalmente, quando o autor escreve: “não tenho nada a ver com isso”, pois muitas pessoas da comunidade escolar não querem se envolver nas ações da escola, não participam, não opinam. Isso é muito preocupante, pois são pessoas apáticas, sem voz na comunidade onde estão inseridas.

Analisando as colocações acima, percebe-se que é por causa dessas atitudes que as mudanças/transformações tanto no município de Ibarama como em muitos outros não acontecem. Pois, na maioria das vezes, as pessoas são indicadas pelas entidades para fazerem parte de Conselhos e quando chegam para as reuniões nem sabem o que estão fazendo ali ou quem estão representando. Isso acentua a prática de relações distanciadas e também a existência de conselhos apenas para preencher requisitos estipulados, na maioria das vezes, para o recebimento de recursos financeiros da União.

Na questão de número 6 foi perguntado: **Você aceita sugestões e críticas quanto as suas práticas e atitudes diárias como diretor escolar?** A diretora “A” respondeu que: *“Aceito com naturalidade e agradeço pelas mesmas”.*

A diretora “B” respondeu: *“Com certeza, pois visamos uma escola democrática e para tal, devemos ter diálogo e saber aceitar sugestões e também críticas”*.

Já a diretora “C” respondeu: *“Sim, sempre. Na escola municipal que tem o ensino fundamental completo acontece uma Gestão Democrático-Participativa”*.

As três diretoras quando questionadas sobre a aceitação de sugestões e críticas quanto ao seu trabalho como diretor responderam que aceitam, tanto sugestão como crítica. A diretora “B” enfatizou que trabalha visando uma escola democrática, não afirmou que trabalham de forma democrática, mas almejam por uma.

Já a diretora “C” afirmou que na sua escola trabalham sob a lógica de uma Gestão Democrático-Participativa, porém falta muito ainda para ser afirmado que trabalham sob este olhar, muitas mudanças estão ainda por acontecer, visando a democratização da gestão escolar.

Na questão de número 7, as mesmas foram questionadas sobre: **Você busca parceria junto à Secretaria de Educação, visando aprimorar a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem?** A diretora “A” respondeu que: *“Busco constantemente sempre pensando no melhor para a escola como um todo”*. E a diretora “B” respondeu que: *“Sempre, pois contamos com a dedicação e apoio de toda a equipe da secretaria de educação”*. Já a diretora “C” respondeu apenas que: *“sim”*.

Na questão acima as diretoras afirmaram que buscam parceria com a Secretaria de Educação, visando à promoção da educação com o objetivo de garantir o pleno desenvolvimento dos alunos. Esta parceria também está relacionada, principalmente, a área financeira, administrativa e pedagógica, pois, as escolas municipais estão interligadas diretamente com a Secretaria de Educação, sendo, portanto, totalmente dependentes da mesma. Todas as ações e programas desenvolvidos nessas escolas passam pelo aval da Secretaria de Educação.

Dando continuidade, as diretoras responderam a questão de número 8, que perguntava: **Você está sempre se aperfeiçoando, aprimorando sua formação, participando de cursos, seminários, palestras, visando estar cada vez mais preparado para o exercício do papel de diretor escolar?** A diretora “A” respondeu que:

“Sempre busco novos conhecimentos, me aprimorar cada vez mais e ter domínio sobre o meu exercício”.

E a diretora “B”:

“Não, pois nestes três em que estou ocupando esse cargo, nunca soube que houve algum curso, seminário ou palestra, mas, participo sim de cursos de formação oferecidos pela secretaria de educação e participei de cursos oferecidos pela UFSM relacionados com a Proinfância”.

Já a diretora “C” respondeu, novamente, apenas: *“Sim”*.

A partir dessas respostas percebe-se que as participantes da pesquisa participam sim das formações oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação. Mas, as diretoras, não receberam, até o momento, nenhuma formação específica sobre a área da gestão educacional.

As formações ofertadas aos professores são na área de atuação em sala de aula, neste ano letivo foram ofertadas formações a todos os professores e funcionários das escolas municipais, com uma carga horária total de quarenta e oito horas (48h). Nessas formações foram oferecidas oficinas de: motivação do subconsciente; energização e relaxamento; musicalização; arte pedagógica com balões; valorização da autoestima; motivação; qualidade de vida; método do amor exigente; os dez pecados capitais dos educadores; professor, o grande agente do processo educacional; como trabalhar a questão bullying; oficina de estudos sociais; oficina de matemática; introdução ao número com material dourado e oficina sobre a história e a cultura afro-brasileira e dos povos indígenas.

Percebe-se então que não existe uma formação específica para os diretores, a qual os auxiliaria no exercício da sua função como diretor. Isso porque, conforme a questão de número 1 notou-se que apenas uma das diretoras pesquisadas possui o curso de administração e supervisão escolar, que é na área da gestão escolar. Então, acredita-se que essas formações seriam de grande valia para as demais diretoras. Porém, cabe ressaltar que ter a formação na área da gestão escolar, não é pré-requisito na escolha dos diretores para as escolas municipais, pois os mesmos são conduzidos ao cargo através de indicação política.

Conforme determina a LDB/96, no seu artigo 64, tem-se que

a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Então, analisando a realidade de nossas escolas, o melhor caminho para minimizar o problema quanto à formação dos diretores seria investir em formação continuada, em cursos de especialização ou participando de cursos, palestras, seminários onde os participantes pudessem fazer troca de experiências, para melhorar a qualidade de seu trabalho na direção da escola.

A questão de número 9 feita às diretoras perguntava: **Você acha que temos no município de Ibarama/RS uma gestão democrático-participativa nas escolas? Por quê? Caso não tenhamos, qual a causa e o que podemos fazer para mudar essa situação?** A diretora “A” respondeu:

“Sim temos uma gestão democrática, onde a uma preocupação em sanar as dificuldades da escola como um todo”.

Já a diretora “B” respondeu que: *“Dependo do ponto de vista. Posso responder pela minha escola, tento trabalhar de uma forma democrática, com muito diálogo”.*

E a diretora “C” respondeu:

“Posso afirmar que essa realidade “Gestão Democrática-participativa” existe na EMEF XXXXXXXXXXXX desde o ano de 2014, pelo fato de que tudo se faz de acordo com as ideias/sugestões do conjunto (professores, funcionários, ACPM e Conselho Escolar e direção), tudo se faz baseado em sugestões e críticas. Sendo que para mim, no papel de Diretora todas as críticas são vistas para melhorar a realidade, tanto as ideias, sugestões ou críticas sempre vêm a somar nessa gestão. Nada é realizado com poucas ideias, sempre buscamos a ideia da maioria”.

Analisando as respostas obtidas nessa questão observei que as diretoras proporcionam espaço para os pais, professores e funcionários participarem das decisões da escola. Conforme Paro (2008, p.113) é muito importante à presença dos

pais na educação dos filhos, segundo ele devemos “*fazer da participação dos pais um objeto de preocupação e um fim da própria escola de aproximar a família das questões pedagógicas e a tornar a unidade escolar integrada ao seu meio*”.

A participação dos pais só traz benefícios para os filhos, na aprendizagem, na socialização, no comportamento, pois quando os pais estão presentes na escola, o aluno sente-se acolhido e protegido pela família. A participação dos pais tanto na elaboração do projeto político pedagógico, como no conselho escolar, ACPM é de fundamental importância para o sucesso das ações pedagógicas da escola, visando melhorias na qualidade da educação dos alunos.

As diretoras relatam também que trabalham baseadas na gestão democrático-participativa, porém além da eleição direta e secreta para diretores deveriam garantir outros mecanismos de participação, como a implantação: do Conselho Escolar; da Associação do Círculo de Pais e Mestres; do Grêmio Estudantil e a elaboração do Projeto Pedagógico da escola com a participação de toda a comunidade escolar.

As escolas do município tem pouca autonomia. Não só no lado financeiro, mas também no lado político, na capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas com toda a comunidade escolar, para encontrar alternativas para a resolução dos problemas e desafios educacionais, arcando com as responsabilidades das ações. Pois, quando toda a comunidade escolar discute, delibera, planeja e encontra a solução dos problemas, a escola passa a trabalhar de forma democrática e participativa. Conforme o caderno 5 do Curso Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares

A expectativa criada em relação à eleição “era a de que esta conseguiria eliminar o autoritarismo existente na escola e a falta de participação de professores, estudantes, funcionários e pais nas decisões. A suposição por trás dessa expectativa era a de que a falta de participação e o autoritarismo existentes na escola se deviam, em grande parte ou exclusivamente, ao fato de o diretor, não tendo compromissos com o pessoal escolar ou com os usuários da escola, por não ter sido escolhido por estes, tender a articular-se apenas com os interesses do Estado, voltando às costas para a unidade escolar e sua comunidade. Com a eleição, esperavam que a escola se encaminhasse rapidamente para uma convivência democrática e para a maior participação de todos em sua gestão”. (BRASIL, 2004, p.41-42)

Mas com a eleição dos diretores através do voto direto e secreto,

Essas expectativas não se efetivaram globalmente, pois muitos diretores eleitos mantiveram “muitas das características do chefe monocrático que

detêm a autoridade máxima na escola”. Tal perspectiva sinaliza “que as causas do autoritarismo existente nas unidades escolares não advêm exclusivamente do provimento do diretor pela via da nomeação política”. Desse modo, reafirmar a prática democrática e o exercício da cidadania é fundamental para romper com essas práticas conservadoras nas escolas. (IBIDEM, p. 41 - 42)

Portanto, o diretor escolar deve pautar suas atividades alicerçadas na busca constante pela melhora da qualidade da educação. Ele ainda deve coordenar sua equipe de trabalho de modo a atingir as metas e objetivos propostos no projeto político pedagógico da escola, o qual deve ser elaborado por toda a comunidade escolar. Conforme menciona Lück (1997, p.2),

[...] a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.

Mas a efetivação de uma gestão democrático-participativa só é possível quando estiverem implementados todos os mecanismos de participação, com a garantia do envolvimento de toda a comunidade escolar nos processos de decisão, bem como no aperfeiçoamento do processo democrático.

Todavia, pensando acerca da gestão democrático-participativa, no município de Ibarama até esta data, não temos nenhuma legislação específica que determina a existência da mesma, em nível municipal. Porém, já existe legislação nessa área em nível estadual e nacional. Também com referência a eleição de diretores para atuarem nas escolas municipais, não se tem nada determinado em lei, somente no Plano de Carreira do Magistério Público do Município de Ibarama, Lei Municipal nº 1.543/2010, no seu artigo 36, determina que

Ao Professor Municipal designado para exercer a função de Diretor de Escola, é atribuído uma Gratificação mensal, incidente sobre o vencimento da classe e nível em que o mesmo estiver enquadrado, observados os seguintes critérios: Escola até 20 alunos, 15% (quinze por cento); Escola de 21 alunos a 40 alunos, 25% (vinte e cinco por cento); Escola de 41 alunos a 100 alunos, 50% (cinquenta por cento); Escola de 101 alunos a 200 alunos, 75% (setenta e cinco por cento); Escola de 201 alunos ou mais, 100% (cem por cento). E nas escolas que houver necessidade do cargo de Vice-Direção o mesmo terá a Gratificação estipulada em cinquenta por cento (50%) da Gratificação do Diretor (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE IBARAMA, 2010, p. 8).

A escolha do diretor através do voto direto e secreto irá contribuir para acontecer à descentralização e a inserção da autonomia nas escolas, através desta

prática será excluída a prática tradicional que existe na maioria dos municípios, que é a indicação de gestores/diretores por políticos. Então,

[...] a escolha do diretor escolar, pela via da eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (PARENTE; LÜCK, 1999, p. 37).

A eleição do diretor no processo de gestão democrática não é suficiente para a implantação de uma gestão democrática, outros mecanismos também são necessários para a sua efetivação plena, como o: conselho escolar; grêmio estudantil; regimento escolar; projeto político pedagógico; ACPM, etc.

Outro ponto importante para que ela seja efetivada é possibilitar maior autonomia para que as escolas consigam gerir suas atividades. Pois, a comunidade escolar tem que ter independência e liberdade para pensar, discutir, planejar, construir e executar o projeto político pedagógico. Conforme Barroso (2001, p. 16), a autonomia

Está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a 'independência'. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa), pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras.

Para o sucesso na implantação da gestão democrático-participativa nas escolas municipais os diretores devem buscar formas para ampliar a participação ativa de toda a comunidade escolar, com a finalidade de construir uma nova cultura escolar através de uma gestão onde as pessoas exercerão plenamente sua cidadania. E o resultado de todo este processo de participação contribuirá para o fortalecimento da gestão democrático-participativa nas escolas municipais de Ibarama/RS.

Através da participação de toda a comunidade escolar nas ações da escola estará sendo dada ênfase para a concretização da realização de um trabalho coletivo, com o objetivo de construir uma educação com a contribuição e

participação de todos os segmentos da escola. A este respeito Hora (2002, p.59) esclarece que

A necessidade de promover a articulação entre a escola e a comunidade a que serve é fundamental. O entendimento de que a escola não é um órgão isolado do contexto global de que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as ações a serem desenvolvidas estejam voltadas para as necessidades comunitárias.

Então a participação de todos os membros da comunidade escolar faz com que reconhecemos que os mesmos são sujeitos ativos na gestão democrático-participativa, logo são responsáveis pelas suas ações e decisões envolvendo os rumos da escola onde estão inseridos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos muito se tem falado em gestão democrático-participativa, assunto este presente nas escolas. Por isso, este trabalho de conclusão de curso buscou uma maior interação do assunto, realizando uma pesquisa com alguns diretores das escolas municipais de Ibarama/RS, com o intuito de identificar a proposta de gestão implantada nas escolas e os mecanismos para a efetivação da gestão democrático-participativa. Também buscou analisar os processos democráticos que norteiam a gestão das escolas municipais de Ibarama/RS, do ponto de vista dos diretores. E tentou-se descobrir os motivos que inibem a implantação da gestão democrática nas escolas municipais de Ibarama/RS.

Após a análise dos questionários aplicados com os diretores foi constatado que não está definitivamente, implantada a gestão democrático-participativa nas escolas municipais, pois as mesmas não tem autonomia para gerir seus projetos e ações, sendo, totalmente, dependentes da Secretaria de Educação.

No que se refere à comunidade escolar percebe-se que a mesma precisa ter independência e liberdade para pensar, discutir, planejar, construir e executar o projeto político pedagógico. Porém, ainda não está amadurecida a ideia de que a gestão democrático-participativa só traz benefícios para a comunidade escolar, um deles é o efetivo exercício da cidadania.

Por isso, é necessário conscientizar toda a comunidade escolar da importância da sua participação nas decisões e nas metas traçadas no projeto político pedagógica da escola. Também devem ser instituídos outros mecanismos de participação, como: Grêmios Estudantis; Conselho Escolar; eleições diretas para o cargo de diretor; Associação de Pais e Mestres.

Quando a comunidade escolar participa, ativamente, das decisões administrativas, pedagógicas e financeiras da escola esta contribuindo para superar as relações autoritárias de poder, contribuindo assim para promover uma educação de qualidade.

Com este trabalho conclui que o grande entrave para a implantação da gestão democrático-participativa nas escolas municipais de Ibarama/RS é o entrave político, pois o modo como vem sendo administrado às escolas, facilita para a continuidade do sistema de dominação, o qual sempre esta pensando no voto, nas eleições municipais. Isso porque quando a executiva do partido que está no poder indica a

pessoa para o cargo é analisado qual sua filiação partidária e quantos votos ganharão nas eleições. Essa atitude, muitas vezes, faz com que o diretor da escola trabalhe sempre defendendo o partido e não a comunidade escolar a qual devia representar.

Para modificar esta situação, faz-se necessário mudar a mentalidade das pessoas, trabalhar com mecanismos visando à participação de toda a comunidade escolar. A partir disso, se implantaria a gestão democrático-participativa nas escolas, conquistando a autonomia política, administrativa, pedagógica e financeira das escolas municipais. Promovendo dessa forma a qualidade da educação e também a construção efetiva da cidadania, contribuindo para que a prática pedagógica seja uma prática social, tornando o processo democrático.

A comunidade escolar participando das decisões da escola estará contribuindo com sugestões para resolver os problemas enfrentados no dia a dia pela direção da escola. Essas sugestões têm uma grande importância, pois favorecem a melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos, bem como a melhora do comportamento dos alunos, isso porque quando os pais estão mais presentes na escola, o aluno tende a render mais na aprendizagem e também melhorar seu comportamento em sala de aula.

A união entre a escola e comunidade irá estabelecer uma relação de respeito e confiança, promovendo a valorização da escola perante a sociedade. Ampliando dessa forma o diálogo, através das discussões das prioridades, sempre visando buscar mudanças para formar cidadãos críticos, criativos e participativos, com o intuito de implementar a efetiva gestão democrático-participativa nas escolas municipais de Ibarama/RS.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001. p.11-32.

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 e 28/2000 e Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94 Brasília: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.p. 393.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 14 out. 2015.

_____. Presidência da República. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Disponível em: <www.portal.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 2015.

_____. Ministério da Educação. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Estabelece o Plano Nacional de Educação – PNE. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm> Acesso em: 18 dez. 2015.

_____. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação**. Brasília, DF: MEC, 2006. Vol. 1. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_1.pdf>. Acesso em: 18 maio 2015.

_____. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação**. Brasília, DF: MEC, 2006. Vol. 3. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_3.pdf>. Acesso em: 28 maio 2015.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.; AGUIAR, M. (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

DALBEN, Â. I. L. de F. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 3ª ed. Campinas/SP: Papirus, 1995.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M., JR., MOSCAROLA, J. **Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo.** Revista de Administração da USP, 32(3), p.97-109, 1997.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola.** 6ª ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização** Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

HORA, D. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva.** 9 ed. Campinas/SP: Papirus, 2002.

LÜCK, H. **A evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança paradigmática.** Revista Gestão em Rede, nº 03, nov, 1997, p. 13-18. Disponível em: <http://cedhap.com.br/wpcontent/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?iframe=yes&iframe=true> Acesso em: 17 out. 2015.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

NUNES, A. C. **Gestão democrática ou compartilhada? Uma (não) tão simples questão de semântica.** Revista Caderno Pedagógico. N. 02, março/99. Curitiba: APP-Sindicato, 1999. pp. 37-40.

OLIVEIRA, E. de. et al. **Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação.** Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, maio/ago. 2003.

PARENTE, M., LÜCK, H. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental.** Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Qualidade de ensino, a contribuição dos pais.** São Paulo: Xamã, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IBARAMA. **Lei Municipal nº 1.543,** de 03 de fevereiro de 2010. Estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público do Município de Ibarama. Disponível em: http://www.ibarama.rs.gov.br/?pag=leis_municipais. Acesso em: 18 dez. 2015.

VEIGA, I. P. A. (Orgs). **Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível.** Campinas/SP: Papirus, 1995.

VEIGA, Z. de P. A. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, I. P. e RESENDE, L. M.G. de (orgs). **Escola: Espaço do projeto político – pedagógico.** Campinas/SP: Papirus, 1998.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica.**
Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

APÊNDICE A - Questionário aplicado com os(as) diretores(as) de Ibarama/RS.



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

Eu Maria Inez Arrial, estou realizando uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão educacional, intitulado: “**OS ENTRAVES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS**”, orientada pela Prof^a. Ms. Micheli Daiani Hennicka. Peço que respondam esse questionário com suas palavras.

Questões:

- 1) Qual a sua formação (graduação; pós-graduação...)?
- 2) Como foi o processo de escolha de você como diretor?
 diretor indicado pelo poder público
 diretor de carreira
 diretor aprovado em concurso público
 diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos
 eleição direta para diretor
- 3) Na sua opinião, qual a forma correta para a escolha dos diretores escolares?
- 4) Você apoia e oferece condições para as realizações de reuniões pedagógicas? E participa delas? De que forma?
- 5) Você apoia e oferece condições para a realização de reuniões do Conselho Escolar, Associação de Círculo de Pais e Mestres? E participa delas? De que forma?
- 6) Você aceita sugestões e críticas quanto as suas práticas e atitudes diárias como diretor escolar?
- 7) Você busca parceria junto à Secretaria de Educação, visando aprimorar a qualidade dos processos de ensino - aprendizagem?
- 8) Você está sempre se aperfeiçoando, aprimorando sua formação, participando de cursos, seminários, palestras, visando estar cada vez mais preparado para o exercício do papel de diretor escolar?
- 9) Você acha que temos no município de Ibarama/RS uma gestão democrática-participativa nas escolas? Por quê? Caso não tenhamos, qual a causa e o que podemos fazer para mudar essa situação?

Atenciosamente, Maria Inez Arrial

APÊNDICE B- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Universidade Federal de Santa Maria
 Centro de Educação – CE/UFSM
 Curso de Especialização em Gestão Educacional

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: Os entraves para implantação da gestão democrático-participativa nas escolas municipais

Pesquisador responsável: Maria Inez Arrial

Telefone para contato do pesquisador:

Endereço do pesquisador:

Orientadora responsável: Micheli Daiani Hennicka

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Eu, MARIA INEZ ARRIAL , orientada pela Prof^a. Ms. Micheli Daiani Hennicka dirijo-me por meio deste, para convidá-lo (a) a participar da pesquisa intitulada: OS ENTRAVES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS

Com a pesquisa objetiva-se: analisar os processos democrático-participativos que norteiam a gestão das escolas municipais de Ibarama/RS, do ponto de vista dos diretores.

O estudo será realizado a partir de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, será utilizada também a pesquisa bibliográfica.

Sua participação se baseará em: responder um questionário, com perguntas abertas/fechadas.

Caso ocorra algum constrangimento no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, tais como: comentários inapropriados, práticas tendenciosas, e/ou descumprimento dos compromissos firmados pelos pesquisadores e vossa senhoria não se sinta à vontade, assegura-se o vosso direito à desistência sem qualquer prejuízo. A pesquisa também não prevê custos ou despesas a vossa senhoria.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas,

apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. As informações serão mantidas no presente projeto de forma anônima e sua divulgação se dará da mesma forma. Os resultados da pesquisa, que serão observados apenas pelos pesquisadores supramencionados.

Quaisquer dúvidas ou questionamentos que os participantes venham a ter no momento da pesquisa, ou posteriormente, poderão esclarecer junto aos pesquisadores.

Eu, _____, ciente do que foi exposto, acredito ter sido informado de maneira satisfatória a respeito da pesquisa, tendo ficado claro os propósitos do estudo, assim como os procedimentos, seus riscos e benefícios, a garantia de confidencialidade e esclarecimentos. Concordo em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem acarretar qualquer dano e/ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Sim Não

Em caso positivo: Concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício em publicações associadas.

Sim Não

Santa Maria, RS, 21 de setembro de 2015.

Assinatura do entrevistado (colaborador da pesquisa)

Nós, pesquisadora Maria Inez Arrial e pesquisadora orientadora Micheli Daiani Hennicka, declaramos que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste colaborador.

Santa Maria /RS 21 setembro de 2015.

Maria Inez Arrial
Pesquisadora

Profª. Ms. Micheli Daiani Hennicka
Orientadora